



**DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA CREACIÓN DE VALOR
COMPARTIDO EN EL CLUSTER DE INDUSTRIAL DEL AZUCAR -PALMIRA Y
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA**

**ERNESTO SANCHEZ GARCIA
CESAR AUGUSTO LONDOÑO BOLIVAR
ADILSON VALDES BELALCAZAR**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
MAESTRIA EN MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE
MANIZALES**

2016

**DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA CREACIÓN DE VALOR
COMPARTIDO EN EL CLUSTER DE INDUSTRIAL DEL AZUCAR -PALMIRA Y
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA**

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio ambiente**

DIRECTOR

MSc ALEJANDRO ECHEVERRI RUBIO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

MAESTRIA EN MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

MANIZALES

2016

Dedicatoria

A Dios, por permitirnos vivir este milagro llamado vida.

A nuestras familias, padres, hermanos, hijos y esposas por su apoyo incondicional durante el tiempo que duró esta maestría.

Gracias especiales a nuestros maestros y tutores por la paciencia y dedicación que mostraron para con nosotros.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	10
Abstract	10
Capítulo I. Presentación. El clúster azucarero y la RSE	11
1. Descripción del problema.....	26
2. Justificación.....	33
3. Objetivos.....	35
3.1 Objetivo General	35
3.2 Objetivos Específicos.....	35
Capítulo II. Perspectivas teóricas de la RSE.....	36
4. Marco Teórico	36
4.1 Desarrollo sostenible y el sector empresarial.....	36
4.2 La responsabilidad social empresarial	38
4.2.1 Orígenes del concepto	38
4.2.2 Variables de responsabilidad social empresarial.....	41
4.2.3 Principales tendencias mundiales de la responsabilidad social.....	42
4.2.4 Empresas Socialmente Responsables	46
4.3 Teoría de los grupos de interés y las organizaciones	49
4.3.1 Intereses de los grupos de interés	50
4.3.2 Teoría de los grupos de interés y Modelo de Donaldson y Preston, y su relación con las empresas del clúster azucarero del Valle del Cauca.	53
4.4 Creación de valor compartido	57

4.5	Relación entre responsabilidad social empresarial, creación de valor compartido y desarrollo sostenible.....	59
Capítulo III. La responsabilidad social empresarial en el cluster azucarero.....		61
5.	Marco contextual	61
5.1	Algunas acciones de responsabilidad social por parte del clúster Industrial del azúcar ubicado en el municipio de Palmira y Santiago de Cali.....	65
5.2	Desarrollo del clúster azucarero	69
5.4	La RSE en el clúster azucarero industrial ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali	73
5.5	Programas e instituciones de apoyo a la RSE en el clúster industrial del azúcar.	78
5.6	Aspectos Positivos y Negativos de la RSE en el clúster.....	80
Capítulo IV. Análisis de la RSE en el sector azucarero del Valle del Cauca.....		84
6.	Estrategia metodológica	84
6.1	Tipo de Metodología.....	84
6.2	Diseño de investigación.....	85
6.3	Instrumentos de recolección y análisis de datos.....	86
6.3.1	Fuentes primarias:	86
6.3.2	Fuentes secundarias: c.....	87
6.3.3	Variables.....	87
6.4	Población.....	87
6.5	Etapas de la metodología	88
6.5.1	Etapa 1: Diseño de una base de datos sobre el clúster industrial de empresas del sector industrial cuya materia prima es la caña de azúcar del Valle del Cauca.....	88
6.5.2	Etapa 2: Selección de instrumentos para organizar la información obtenida en la etapa anterior. 88	
6.5.3	Etapa 3: Análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en los instrumentos seleccionados.....	89
Capítulo V. Caracterización de los grupos de interés.....		91
7.	Resultados.....	91

7.1 Grupos de interés del clúster industrial del azúcar ubicados en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.	91
b). Clientes.	92
c). Colaboradores.	92
d). Proveedores.	92
c). Distribuidores.	92
d). Comunidad.	92
d). Organizaciones sindicales.	92
e). Medios de comunicación.	93
g). Autoridades.	93
h). Instituciones de apoyo.	93
7.1 Formas de interrelación	93
7.1.1 Interrelación de las empresas con sus grupos de interés.	94
7.2 Matriz de grupos de interés	95
7.3 Relaciones de poder entre los grupos de interés.	99
7.5 RSE en los diferentes sectores del clúster	107
7.5.1 RSE en el sector del azúcar.	107
7.5.2 RSE en el sector del Papel.	107
7.5.3 RSE en el sector de Alimentos.	109
7.5.4 RSE en sector de bebidas.	110
7.5.5 RSE en sector licores.	111
7.5.6 RSE en sector sucroquímico.	111
7.5.7 RSE en proveedores especializados.	111
7.6 Temas estratégicos de desarrollo sostenible y creación de valor compartido en el sector azucarero del Valle del Cauca.	112
7.6.1 Innovación.	113
7.6.2 Reducción de la Contaminación.	114
7.6.3 Condiciones laborales al interior del clúster industrial azucarero ubicado en el departamento del Valle del Cauca que facilitan la creación de valor compartido.	116

7.7	Posibilidades de creación de valor compartido a partir de los programas de RSE implementados en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.	118
8.	Conclusiones	123
	Bibliografía	126
5	Anexos.....	137

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Evolución del concepto de RSE.</i>	39
<i>Figura 2. Expectativas Sociales sobre las empresas</i>	47
<i>Figura 3. Responsabilidades de las empresas Nota: Tomado de Cálculos el CRE</i>	48
<i>Figura 5. Modelo de la organización y la Teoría de los Stakeholders.....</i>	54
<i>Figura 6. Tipología de los Stakeholders.....</i>	55
<i>Figura 7. La RSE en el clúster azucarero de Palmira y Santiago de Cali</i>	64
<i>Figura 8. Etapas de Desarrollo del Clúster Azucarero.....</i>	70
<i>Figura 9. Cadena Productiva del Clúster Azucarero</i>	71
<i>Figura 10. Aplicación manual</i>	74
<i>Nota: Tomada de Dominguez, s.f.....</i>	74
<i>Figura 11. Automatización de la recogida de la cosecha</i>	76
<i>Nota: Tomada de Dominguez, s.f.....</i>	76
<i>Figura 11. Mapeo grupos de interés priorizados</i>	103
<i>Figura 13. Tipos de RSE</i>	104
<i>Figura 14. Programa de Colombina</i>	110
<i>Figura 15. Proceso sostenible de Sucroal</i>	111
<i>Figura 12. Temas relevantes para del desarrollo sostenible del clúster industrial del azúcar ubicado en el municipio de Palmira- Valle del Cauca.....</i>	112

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Principales Empresas del Clúster del industrial del Azúcar, del Valle del Cauca	73
Tabla 2. Resumen de algunos de los proyectos de RSE realizados en clúster azucarero	78
Tabla 3. Formas de Interrelación de los grupos de interés	94
Tabla 4. Calificación de la matriz de grupos de interés	96
Tabla 5. Matriz de Stakeholders	97
Tabla 6. Relaciones de poder	99
Tabla 7. Calificación de matriz de RSE.....	105
Tabla 8. Tipos de RSE en el clúster industrial del azúcar en el Valle del Cauca.	106
Tabla 9. Compromiso de sostenibilidad de la empresa Carvajal.	108
Tabla10. Innovaciones en el clúster industrial del azúcar.	113
Tabla 11. Programas realizados por el clúster azucarero en el Valle del Cauca	115
Tabla 12. Condiciones laborales que favorecen la creación de Valor compartido en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.....	117
Tabla 13. Condiciones laborales al interior del clúster industrial del azúcar ubicado en el Valle del Cauca que no favorecen la creación de valor compartido, ni el desarrollo sostenible.	117
Tabla 14. Oportunidades y dificultades para crear Valor compartido en el clúster industrial del azúcar	119
Tabla 15. Matriz de relacionamiento de RSE y Valor compartido en el clúster industrial del azúcar.	120
Tabla 16. Programas de RSE con potencial para crear Valor compartido.....	121

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado gran importancia desde las décadas de los 80 y 90, y a partir del año 2000 se ha convertido en un fenómeno global que empieza a mostrar variaciones en su práctica, y consecuentemente ha tomado de manera significativa lugar en las organizaciones, emergiendo como una preocupación operativa, estratégica y como un movimiento social y corporativo, que forma parte de una compleja reestructuración del papel y la posición de los negocios en la sociedad. La RSE permite que las organizaciones, de manera voluntaria, generen compromisos con sus grupos de interés (industriales o profesionales, clientes, competidores, comunidades donde la empresa tiene operaciones, dueños, empleados, gobiernos, inversionistas, medios de comunicación, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), proveedores, sindicatos y familia); siendo esto una ventaja competitiva en su gremio, lo que posibilita a las empresas contar en su cadena de valor con estrategias y herramientas para una gestión socialmente responsable. En este estudio se analizan las posibilidades de crear valor compartido para los grupos de interés de empresas del clúster azucarero ubicadas en el departamento del Valle del Cauca. Para realizar el análisis se tuvieron en cuenta las estrategias de RSE aplicadas al interior del clúster azucarero y los estudios previos sobre valor compartido de los autores Porter y Kramer (2012). Los métodos utilizados se relacionan con la revisión bibliográfica sobre el tema y la realización de encuestas y entrevistas a personas pertenecientes a diversos sectores del clúster. Los resultados indican que existen amplias posibilidades y oportunidades de crear valor compartido en el clúster azucarero del Valle del Cauca; no obstante diversas críticas que se siguen presentando a la estructura que ha venido tomando el sector, no solo en Colombia, sino en en Latinoamérica y en general en el mundo. Así las cosas, la construcción de valor compartido, como opción para mejorar la calidad de vida de trabajadores y de la comunidad en general, debe ser algo que se implante en la gerencia, de manera que se evidencie en la forma en las que se toman las decisiones en el Sector y no que sea una simple moda para enmascarar malas decisiones.

Palabras clave: Clúster, grupos de interés, Valor compartido, Responsabilidad social empresarial.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has had great importance in the decades of the 80s and 90s, but since 2000 it has become a global phenomenon that has presented variations in practice, and has taken significantly a place in organizations, emerging as an operational, strategic concern and as a social and corporate movement, part of a complex restructuring of the role and position of business in society. CSR has enabled organizations to voluntarily generate commitments to its stakeholders (industrial or professional, customers, competitors, communities where the company has operations, owners, employees, governments, investors, the media, non-governmental organizations (NGOs), suppliers, unions and family); this being a competitive advantage in their guild, which allows companies have in their value chain strategies and tools for socially responsible management. In this study the possibilities of creating shared for stakeholders of the sugar companies cluster located in the department of Valle del Cauca value are analyzed. For the analysis took into account CSR strategies applied within the sugar cluster and previous studies on shared value of Porter and Kramer authors (2012). The methods used are related to the literature review on the subject and conducting surveys and interviews with people from all sectors of the cluster. The results indicate that there are ample opportunities to create shared value in the sugar cluster of Valle del Cauca. Despite various criticisms that keep returning to the structure that has been taking the field, not alone in Colombia, but in Latin America and in general in the world. So, building Shared Value, as an option to improve the quality of life of workers and the community in general, should be something that is implanted in management, so that is evidenced in the way in which decisionmakers in the sector and not it be a simple fashion to mask bad decisions.

Keywords: Cluster, interest groups, shared value, corporate social responsibility.

Capítulo I. Presentación. El clúster azucarero y la RSE

Antecedentes

Según el estudio de Ronderos (2012), “Responsabilidad Social empresarial en la industria de la caña de la azúcar en el Valle del río Cauca” en lo que respecta al ámbito laboral de la industria del azúcar, se observa poco compromiso en materia de RSE, pues las cooperativas de trabajo asociado (CTA) se han convertido en la forma de vinculación dominante permitiendo la omisión del pago de prestaciones sociales a los trabajadores, esta situación ha generado una desmotivación, falta de identidad con la empresa y una desconfianza generalizada hacia el sector.

En relación a lo ambiental, según el trabajo de Ronderos, el sector azucarero se ha mostrado proactivo, teniendo en cuenta el impacto ambiental que la industria produce en materia de uso del recurso hídrico y vertimientos que genera, la contaminación del aire como resultado de las quemas, y los desechos que genera la transformación de la caña en etanol. Según el estudio mencionado, el sector azucarero ejerce controles a los procesos productivos, enmarcados en procesos eco-eficientes y de producción limpia, la pregunta relevante en este sentido para esta investigación sería si los esfuerzos en este sentido son suficientes y son acordes con el beneficio que están obteniendo las empresas del sector de los bienes comunes y el daño que se genera a los mismos por el interés particular.

De acuerdo al mismo estudio, en la parte económica se evidencia una amplia contribución del sector azucarero sobre el recaudo fiscal a nivel nacional y regional. En la investigación realizada por Ronderos no se hallaron indicios de evasión fiscal, no obstante, en el último año se han conocido situaciones preocupantes al respecto, tales como el cartel del azúcar. Además, existe una política arancelaria que protege la actividad del sector azucarero de los bajos precios en el mercado internacional, y una deducción en el impuesto al consumo (sobre tasa) que

beneficia a los consumidores de etanol. Esta situación afecta gravemente al consumidor final que en últimas es quien asume el costo adicional.

De acuerdo al estudio de Arbeláez (2010), “Impacto socio económico del sector azucarero Colombiano en la economía nacional y regional” Colombia es el décimo tercer productor de azúcar en el mundo y es el décimo en la lista de principales exportadores mundiales, lo anterior ha generado la siembra intensiva del producto a lo largo y ancho del corredor del Valle geográfico del río Cauca. El estudio señala que además en la última década la demanda de la caña de azúcar se ha incrementado considerablemente con motivo de la instalación de las plantas destiladoras de Etanol. A la luz de esta investigación, lo anterior es importante porque la creación y el fomento, por parte del Sector, de grandes extensiones de monocultivos, a la postre podría generar consecuencias negativas tanto de índole ambiental como social, por lo que las actuaciones organizacionales e institucionales cobran cada vez mayor relevancia, como se verá más adelante.

La información analizada por el estudio de Arbeláez permitió inferir que el sector azucarero observó un proceso de ajustes en sus procesos de producción, lo que facilitó que los ingenios alcanzaran altos niveles de productividad por empleo, generando efectos positivos para los demás sectores de la economía como los proveedores de insumos, distribuidores y comercializadores del producto azucarero (azúcar y etanol). En otras palabras, se puede afirmar que la productividad de los ingenios trae consigo consumo de bienes y servicios de otros sectores, y estos a su vez, como consecuencia de dicha demanda, generan actividad económica, empleo y pago de impuestos en beneficio de toda la sociedad.

Ahora bien, estos efectos multiplicadores se deben analizar de manera crítica, en el sentido de su sostenibilidad en el tiempo, una vez que la industria azucarera es una industria subsidiada por el Estado; además, la industria también cuenta con multiplicadores de efectos negativos, una vez que permite que otras industrias o sectores conectados a su cadena de valor flexibilicen su oposición frente a temas relevantes como los métodos de contratación, la calidad de vida de sus trabajadores, el daño ambiental, entre otros efectos negativos que el cluster azucarero está llamado a controlar. En este sentido, resalta el estudio que los ingenios requieren

una cantidad muy importante de insumos para producir y posteriormente poner a disposición del cliente el producto, lo que necesariamente influye en el aspecto socialmente responsable de las empresas del sector azucarero.

La producción de caña, azúcar y etanol juega definitivamente un papel muy importante en la economía del Valle geográfico del río Cauca. En términos educativos, según el trabajo investigativo en mención, los municipios cañicultores presentan mejores condiciones que en aquellos donde existe presencia de otros cultivos. Además, Las conclusiones del estudio muestran que las regiones cañicultoras presentan mejores indicadores económicos que otras regiones agrícolas del país y que existe una relación de causalidad positiva entre la actividad productiva del sector azucarero y el crecimiento económico de la región del Valle del Cauca.

Duque (2012), en su trabajo titulado “Modelo de gestión de la responsabilidad social para el trapiche la Elvira en Corinto Cauca” concluye que la RSE debe formularse desde un punto de vista estratégico. De acuerdo al estudio, la responsabilidad institucional es la que determina la gestión responsable de un negocio, en el caso del trapiche la Elvira no se realizó un autodiagnóstico al momento de implementar estrategias socialmente responsables y por lo tanto no se tuvieron en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés, este hecho impidió, en su momento, el diseño de programas que beneficiaran realmente a la comunidad de la localidad de Corinto Cauca. De acá que en esta investigación se considere la idea de transitar de la RSE a la Creación de Valor Compartido (en adelante CVC), donde el elemento crucial es la comunidad, pero donde necesariamente se debe tener en cuenta lo ecológico y por lo tanto hombre y ecosistemas confluyen, alimentándose mutuamente.

Según Guerra (2015), en su trabajo “Aprendiendo a convivir” una propuesta basada en un programa de RSE del ingenio Mayagüez ubicado en el Valle del Cauca, se determinó que Mayagüez entiende la RSE como una forma de realizar aportes positivos a la sociedad por medio de cada acción empresarial, enfatizando en el respecto por la dignidad de las personas y la integridad del medio ambiente, la investigación permitió constatar que la empresa realiza un apoyo constante a sus grupos de interés por medio de campañas de salud, talleres formativos, educación en normatividad ambiental y protección del medio ambiente.

Los programas de RSE de la empresa Mayagüez tienen como objetivos fundamentales la creación de valor y bienestar para las comunidades locales, al tiempo que aportan a la consolidación de los objetivos estratégicos de la organización. Como puede observarse, la investigación está hablando de creación de valor compartido; esto significa que la empresa le apuesta a la generación de ganancias para su negocio al tiempo que busca el beneficio de las comunidades que están a su alrededor, ya que éstas permiten la producción de sus productos y también consumen los mismos. Las principales conclusiones del estudio están relacionadas con la importancia de reconocer los grupos de interés como elementos indispensables para el correcto funcionamiento de una empresa y de orientar los programas de RSE a la creación de valor compartido entre empresa y comunidad.

Conforme al estudio de Patiño (2012), llamado “Auditoria interna y gestión de la RSE en el ingenio Manuelita” se logra inferir que las políticas organizacionales y las auditorías internas de RSE son herramientas dinámicas para cambiar la forma tradicional de realizar negocios, mejorando los efectos sociales, ambientales y económicos para empresa y sociedad. Los principales aportes de la investigación están relacionados con la necesidad de tomar la RSE como un elemento imprescindible de la estrategia empresarial, con el objetivo de complementar y fortalecer la presencia de la empresa Manuelita en el Valle del Cauca, por medio de programas que brindan protección social, compromiso medio ambiental y generación de ganancias para la empresa.

Torres (2013), en su trabajo “Construyendo región a través de la RSE” plantea que las empresas que se motivan por el interés de ser agentes activos de la RSE tienden a alcanzar de mejor manera y en menos tiempo el éxito empresarial, entendido desde los resultados no solo empresariales, sino también de vinculación con las necesidades reales de sus grupos de interés. Las buenas prácticas de RSE encontradas durante la investigación son un ejemplo a seguir por las demás empresas de nuestro país, puesto que dichas prácticas involucran un número representativo de beneficiarios, una adecuada logística e infraestructura y el involucramiento de empleados y ejecutivos como pieza fundamental de los proyectos. Por otra parte el trabajo en mención hace énfasis en la necesidad de analizar con mucho detenimiento el entorno, ya que

solamente conociendo las necesidades del sitio donde funciona o se comercializan los productos de una empresa, se pueden ofrecer aquellos que proporcionen un mejor bienestar a la sociedad.

Las principales conclusiones del estudio se relacionan con el hecho de permitir que sean las necesidades de la comunidad las ideas base para la creación de productos que suplan dicha deficiencia, y que los problemas se conviertan en oportunidades de desarrollo empresarial. Asimismo, el estudio presenta formas de generar valor compartido entre las que se destaca el programa Diseño de sonrisas con el patrocinio de la empresa Colgate, cirugías reconstructivas de paladar hendido y labio leporino, esta iniciativa se ejecuta con aportes de utilidades de algunos productos de la línea Colgate.

Vergara (2009), en su trabajo llamado “Ser o aparentar la responsabilidad social en Colombia” explica que las empresas colombianas se encuentran en un estado reactivo de RSE; es decir, que las empresas Colombianas están solamente aplicando prácticas de responsabilidad social y no son empresas proactivas en la búsqueda del beneficio común. De acuerdo a la investigación las empresas colombianas deben ponderar, evaluar y formular nuevamente sus prácticas de RSE.

La RSE debe convertirse en una actividad estratégica, con alta incidencia e impacto social y que se corresponda con la solución de problemas socioeconómicos y ecológicos desde el ámbito organizacional. El estudio evidenció que las empresas Colombianas tienen prácticas de RSE periféricas; esto es que los problemas sociales, económicos y ecológicos no están en el centro de las estrategias empresariales, sino que son minimizados por presión de la sociedad, o por presentar informes de sostenibilidad que permitan salir del paso y generar un buen nombre para la empresa, al menos en apariencia.

Según la autora, las prácticas de RSE de las empresas en Colombia tienen motivaciones económicas como el ahorro en materias primas, o rebaja de impuestos e incluso se motivan en hecho de evitar multas ambientales. Así las cosas, las prácticas de RSE de las empresas Colombianas distan mucho de partir de un convencimiento ético y estratégico de los beneficios que las empresas pueden generar a la sociedad.

Conforme al estudio de Acevedo, Zárate y Garzón (2012), la RSE debe observarse desde cuatro ámbitos a saber: el laboral, el económico, el ambiental y el social. Estos contornos regularmente están bien demarcados en la mayoría de las legislaciones modernas, en el caso Colombiano, conforme al estudio, se carece de leyes orientadas hacia la implementación de la RSE y se deja al arbitrio de las empresas su aplicación basada en los estándares de normas técnicas de carácter nacional o internacional. En este orden de ideas, en el contexto Colombiano y latinoamericano la RSE no es vista como una obligación legal, sino como un acto voluntario que en muchos casos tarda en llegar y, cuando por fin lo hace, su principal objetivo no es la solución de los problemas que la propia empresa genera a su entorno, sino la búsqueda de beneficios particulares y el posicionamiento de sus productos, como la justificación de su propia existencia.

De otro lado, en el estudio de Henao (2013), se afirma que la RSE como estrategia de gestión se constituye en una propuesta de innovación que puede permitir que la RSE pase de ser acogida como una moda o imposición legal a un compromiso en la construcción de una mejor sociedad, por medio de actividades y acciones que afecten positivamente a sus grupos de interés. Conforme al trabajo realizado en una empresa constructora de Antioquía, cuando se gestiona la RSE al interior de una empresa, ésta se vuelve pertinente, atractiva y de gran valor para la sociedad y si además se tiene en cuenta el objeto del negocio combinado con las necesidades sociales, se llega entonces a lograr altos niveles de eficiencia en beneficio de empresa y sociedad, así es que se puede crear valor compartido.

De acuerdo a Baltera y Díaz (2010), la RSE debe ser vinculada a las empresas como una nueva forma de hacer negocios, pues de esta forma lo exige el reciente proceso de globalización de la economía mundial, el estudio resalta que las empresas que aplican RSE son más competitivas y sostenibles en el tiempo, por ejemplo cuando se aplican mejores prácticas laborales éstas se evidencian en un mejor desenvolvimiento de la empresa con su entorno, generando confianza y credibilidad. La RSE, según el estudio, debe ir más allá de la implementación de lo meramente técnico, debe abarcar el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social, medio ambiental y económico.

Las conclusiones del estudio se relacionan con la necesidad que tienen las empresas de pasar del acto meramente discursivo de la RSE a la escena del verdadero protagonista solucionador de los problemas de su entorno. En este sentido, llama poderosamente la atención de diversas falencias halladas en cuanto a la remuneración salarial que se presenta en varias de las empresas estudiadas, en muchos casos no se asegura una vida digna del trabajador y su familia, situación ésta que pone en entredicho la eficacia de RSE aplicada en dichas empresas. Por otro lado una empresa socialmente responsable no puede estar preocupada en reducir costos y de aumentar sus rendimientos a costa del bienestar de sus colaboradores; como puede estar sucediendo en el sector cañicultor del Valle del Cauca, por lo tanto la importancia de seguir indagando alrededor de lo que está ocurriendo realmente y las posibilidades futuras para crear valor compartido con responsabilidad ambiental.

Según el estudio de Solmaviza y Colmenares (2010), la RSE en las empresas que surten la caña de azúcar debe guiarse en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de las personas que hacen posible la siembra y la cosecha de la caña de azúcar, la investigación se nutrió de encuestas que determinaron que las personas encargadas de la siembra y recolección de la caña de azúcar presentan condiciones laborales muy deterioradas, tanto por el escenario donde realizan su labor, como por el bajo salario que se les paga por su labor de campo. Además, la investigación encontró que se evidencia poco apoyo por parte de los empleadores a las actividades de formación y acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los obreros dedicados a estas tareas, la información y la participación que tienen los trabajadores de este sector es prácticamente nula.

Las conclusiones del estudio están relacionadas con el hecho de que la empresa, por medio de sus programas internos de RSE, suministra a sus trabajadores solamente lo básico; esto es el transporte y la alimentación, pero no desarrolla, por ejemplo, actividades culturales y recreativas que propicien el desarrollo humano y eleven la calidad de vida. En lo referente a la salud, se encontró que se cumple con el programa de rutinas médicas, pero no se cuenta con un plan de riesgos que incluyan, por ejemplo, una buena prestación de primeros auxilios.

Responsabilidad social y ética

Con el auge de la globalización, las empresas han tenido que considerar en profundidad su sostenibilidad desde la perspectiva social, ambiental y económica, para poder competir, desarrollarse y perdurar. Con el paso del tiempo este concepto se ha hecho más fuerte en los negocios, tanto en países desarrollados como en países de economías emergentes. Porter y Kramer (2010), afirman que las empresas ya no se perciben como soluciones para la sociedad, pues la riqueza que producen para sus accionistas tiene implícito un alto costo social y ambiental. Partiendo de esta postura es necesario identificar nuevos conceptos como el la teoría de la Creación de Valor compartido –CVC- y la Responsabilidad Social Empresarial –RSE- estratégica que pueden ser útiles ante los nuevos retos económicos, sociales y ambientales que presenta el planeta tierra.

Según Jonker y Witte (2006), hoy en día las compañías deben ser proactivas en términos de formular e implementar la RSE como respuesta a las fallas emergentes de la economía y la sociedad; sigue la discusión sobre la consideración de que la principal función de una empresa consista solamente en generar beneficios para sus propietarios y accionistas y, paralelamente a la preocupación del sector empresarial por mejorar su estrategia de mercado y su capacidad innovadora para posicionarse en los exigentes mercados globales, que cada vez más se reconocen que la reputación y el prestigio de una empresa son asuntos cruciales para asegurar el éxito.

Si se habla de RSE en el ámbito organizacional, como parte de la estrategia competitiva de una empresa, se puede decir que las empresas tienen una fuerte componente ético, los cuales sirven como herramienta para apoyar a la gestión de las actividades de intervención social que se hace adoptando la perspectiva del sistema económico y de la sociedad donde actúan las empresas. De igual forma, la responsabilidad ética es social, en la medida en que la sociedad espera que la empresa actúe en el marco de determinados valores que no son, ni pueden ser, exigidos o incluidos en sus vertientes, tales como: los resultados económicos, culturales, políticos, éticos, morales y sociales, pero que son socialmente reconocidos y, por tanto, se espera que la empresa los tenga en cuenta. De allí que La RSE se origina de una concepción de organización que sustenta sus ideas, decisiones, acciones y resultados en valores, los cuales

permiten la construcción de una sociedad con mayor riqueza pero de igual forma más justa, equitativa y sustentable.

Los esfuerzos en torno a la ética empresarial y a la responsabilidad social han encontrado obstáculos precisos al no tener un poder vinculante coactivo, sino simplemente indicativo. Yepes, Peña y Sánchez (citados por Rincón y Díaz, 2009) y es que la ética y la responsabilidad social son esfuerzos voluntarios, indican valores, muestran caminos, pero no tienen la fuerza coercitiva de la ley, precisamente porque se apoyan en la opción libre de las personas por un comportamiento responsable y libre.

De acuerdo con los trabajos de Brenson (citados por Guzmán, 2006) la responsabilidad social empresarial implica cinco compromisos éticos a saber:

- **Poder social:** reconocer, como empresa, que nuestras acciones (o la ausencia de ellas) tienen impacto sobre la sociedad y ella tiene derecho a exigir que respondamos por las consecuencias de dichas acciones.
- **Comunicación abierta:** estar sensibles a la voz de la sociedad y de sus problemas actuales y emergentes.
- **Revisión de las consecuencias:** calcular y considerar de antemano, todos los costos sociales y los beneficios de una actividad, producto o servicio, aun cuando sea técnica y económicamente factible.
- **Costos compartidos:** compartir equitativamente los costos de dichas acciones con el consumidor.
- **Involucrarse:** ofrecer nuestra experiencia y experticia empresarial a la solución de un problema social emergente. Finalmente, la RSE implica conducir la conducta empresarial a un ámbito donde ésta sea congruente con las normas, los valores y las expectativas sociales prevalentes. Y así, poder darle relevancia a que cualquier valoración moral que se haga de la empresa sólo puede hacerse a partir de los valores sociales dominantes y de lo que la sociedad, en un momento dado, espera de las organizaciones.

Para analizar las estrategias de responsabilidad social en las empresas del sector azucarero del Valle del Cauca, se recomienda tomar como fundamento la teoría de los grupos de interés (stakeholders). Lo anterior implica considerar las expectativas y necesidades de los grupos de interés que se relacionan con el negocio de la azúcar y el alcohol carburante, puesto que son claros los daños ambientales que el monocultivo de la caña de azúcar ha producido en toda la región Vallecaucana.

En las investigaciones desarrolladas alrededor del tema de RSE es importante resaltar que según Zadek et al., (citado por Ruiz, 2013, pág 37) “las grandes empresas que han consolidado a la responsabilidad social empresarial en sus ambientes internos, incentivan la formación de grupos de interés en relación con ese tema dentro de su cadena de suministros, para que la actuación en conjunto pueda establecer una asociación capaz de expandir las prácticas de responsabilidad social, de manera que afecte los resultados de los negocios y promueva la sustentabilidad”.

Por otra parte, lo que las definiciones sobre RSE sugieren, es que se trata de un concepto complejo y dinámico, que continúa evolucionando, y a veces después de la conformación de cambios en las normas sociales y las expectativas de la sociedad, sugieren que se obligue a las empresas a apropiarse y desempeñar compromisos que se extiendan más allá de sus funciones con fines de lucro, con el fin de optimizar algunos de los objetivos sociales, tales como el desarrollo económico sostenible, la calidad de vida, y/o el aumento de los estándares nacionales de vida, entre muchos otros (Boulouta y Pitelis, 2013). Así las cosas, un concepto tan amplio como el de RSE genera importantes inconvenientes a la hora de hacer una investigación en este tema, una vez que se pueden identificar diferentes posturas o vertientes conceptuales, como se evidenciará más adelante.

En lo que se refiere a principios sobre seguridad ecológica y sobre el medio ambiente, se puede mencionar que la ONU creó la Comisión Brundtland en 1983, donde propusieron una definición de Desarrollo Sostenible. Del 3 al 14 de junio de 1992 en Río de Janeiro se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), (OEI, 2005). El 11 de diciembre de 1997, después de dos años de negociaciones,

se adoptó el protocolo de Kyoto, donde pusieron en marcha estrategias nacionales para abordar el problema de las emisiones de gases efecto invernadero (UNFCC, 2006).

El 31 de enero de 1999 ante el Foro Económico, el Secretario General de las Naciones Unidas propone por primera vez el Pacto Mundial, siendo operacionalizado en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000. El Pacto Mundial es una iniciativa internacional que promueve la colaboración de dirigentes empresariales, organismos laborales, organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en la construcción de principios ambientales y sociales (Organización Internacional del Trabajo, 2010). En el año 2001 en Bruselas, La Comisión de las Comunidades Europeas, presenta el Libro Verde, cuyo título dice: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Rubio, s.f).

Se puede decir que cada vez son más los esfuerzos que se realizan en favor de generar un marco normativo global que permita a las organizaciones actuar con responsabilidad y sobre todo que no sea privativo de las grandes empresas multinacionales, sino que esa normatividad para que funcione para todo tipo de empresas. Esta urgencia podría manifestarse en mayor medida en sociedades donde su piso económico, social y ambiental está asentado en grandes sectores como el azucarero, y en el que la “voluntad” de las empresas no va más allá de lo estrictamente necesario y de lo que la fría letra de la ley dicta.

En este sentido, Ruiz (2013) afirma que las concepciones de la RSE más difundidas en América Latina van desde la integración voluntaria de las cuestiones sociales y medioambientales por parte de las empresas expresado por la Comunidad Económica Europea (Libro Verde, 2001): el compromiso para la construcción del bien común y el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente que promueve el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), organismo que otorga el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) en México en conjunto con los otros seis organismos que integran la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México, Alia RSE (Cajiga, 2006, pág 23), o la idea de RSE es un modelo de gestión de negocios que tiene en cuenta las variables económicas, sociales y ambientales en sus estratégicas decisiones.

Ahora bien, a la luz de esta investigación en el sector azucarero, cabe preguntarse si las “prácticas verdes de trabajo” que experimentan algunas empresas están siendo producto de

una responsabilidad ambiental real, o si simplemente son prácticas de greenwashing¹. Surgen entonces otras preguntas, tales como: ¿Son suficientes las acciones emprendidas para abatir los problemas medioambientales que enfrenta el sector azucarero actualmente? ¿Se están desarrollando estrategias que favorezcan el comercio justo dentro de la cadena de valor del sector azucarero? ¿Cuáles son los avances que se pueden mostrar, en el sector azucarero, en términos de consumo responsable y de toma de conciencia social con respecto a la sustentabilidad? Por lo tanto, hay que reconocer, a la luz de la realidad actual del sector cañicultor del Valle del Cauca, que no hay desarrollo económico, por bien distribuido que estuviera, que justifique el costo de la dignidad de las personas que lo generan. Las personas tienen derecho a disponer los bienes y servicios que necesitan para vivir con dignidad.

Por lo tanto, el análisis de la RSE que se hace en esta investigación implica una visión integral de los negocios y de la actividad económica que respeta a las personas, a la sociedad y al medio ambiente, inspirando decisiones que contemplen los valores morales (Rodríguez, 2008). Según Lizcano y Nieto (2006) la responsabilidad de la empresa brota de la responsabilidad de sus miembros y son estos los que deben señalar, con sinceridad, orientados por unos principios determinados y tras profunda reflexión, hasta dónde son responsables. En este sentido, la estrategia de la empresas del sector azucarero deberían facilitar la imagen de responsabilidad social, sin afectar negativamente al objetivo de garantizar la rentabilidad del negocio, todo lo contrario, deben encontrar las estrategias adecuadas para la armonización de los intereses, en muchas ocasiones opuestos, de los diferentes grupos de interés como parte esencial de su estrategia social. De la Cuesta (2003, pág. 28) añade que la RSE es el reconocimiento e integración de las operaciones de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Para ir un poco más allá, Moody y Mark, (2004) afirman que el desarrollo sostenible no puede ser un concepto estancado, pues depende tanto de las necesidades cambiantes de la

¹ Greenwashing es un término usado para describir la práctica de ciertas compañías, al darle un giro a la presentación de sus productos y/o servicios para hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente. No obstante, este giro es meramente de forma y no de fondo por lo que se convierte en un uso engañoso de la comercialización verde. <http://www.expoknews.com/>

población como de la provisión de recursos. Además, resaltan la importancia de la gobernabilidad local y global para el desarrollo. Tanto así, que la gobernabilidad significa que todos los puntos de vista de la sociedad sean intercambiados, que las consecuencias sean, por lo menos, justas y que exista inclusión; elementos que, según se evidencia en la literatura y los antecedentes estudiados aún son débiles en el sector azucarero y que por lo tanto deberán constituirse en el elementos clave para la formulación de estrategias de RSE que a la larga permitan la Creación de Valor Compartido.

Es preciso que en el mundo y en Colombia, se consideren soluciones que fortalezcan la responsabilidad social empresarial y la integren como estrategia empresarial, alternativas que se enfoquen en el aumento de la competitividad de la empresa al tiempo que aporten a las soluciones sociales. Estas características están inmersas en la teoría del Valor Compartido de Porter y Kramer (2006, pág 6), quienes definen el Valor Compartido como “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde opera”. Así las cosas el reto para las empresas cañiculotras del Valle consiste en mejorar sus prácticas operativas, de manera que subyazcan de una estrategia propuesta para integrar a la comunidad y al ambiente en una estrategia de negocios responsable y que no sea estratégicamente excluyente, como puede estar pasando en este momento. En este sentido, Porter y Kramer (2011) indican que la creación de Valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. El concepto de Valor Compartido reconoce que las necesidades sociales y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados.

Las empresas pertenecientes al sector industrial del clúster industrial azucarero ubicadas en el Valle del Cauca, deben considerar los problemas ambientales en el centro de su estrategia empresarial, estrategia que deben abordar, desde las dimensiones económica, social y ecológica. Sobre todo, teniendo en cuenta que el objeto mismo del clúster industrial (siembra y aprovechamiento de la caña de azúcar), ha dinamizado el monocultivo de la caña de azúcar en perjuicio de la calidad del suelo y de otros cultivos de la región -el sorgo, el millo, el maíz, el

algodón, el arroz- y ha generado tragedias ambientales como la evidenciada en la laguna de Sonso² en el Valle del Cauca (Madriñan, 2002).

Por ello lado, dado que los conceptos de RSE y CVC le aportan al del cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible, cobra especial relevancia profundizar en las acciones del que el sector azucarero realiza en Colombia.

El sector Azucarero en Colombia

Ahora bien, el sector azucarero Colombiano, desde los años 70's, ha venido trabajando en forma concertada con las autoridades ambientales, en actividades de control y mejoramiento ambiental en aras de favorecer el desarrollo sostenible de la región. En este sentido, el concepto de sostenibilidad, resalta la importancia de mirar cualquier actividad productiva a largo plazo. El Ministerio del medio ambiente (s.f, pág 2) afirma que “El crecimiento de hoy no debe hacerse a costa del crecimiento del futuro” y esto es válido en un negocio como el azucarero donde la rentabilidad es a largo plazo. Para lograr resultados económicos y efectivos en el manejo ambiental se impone la autoevaluación dentro de un mejoramiento continuo. Cumplir la norma hoy no es suficiente para mejorar las condiciones de los recursos naturales.

Avanzando con los compromisos ambientales, el Sector Azucarero Colombiano en Noviembre de 1996, firmó el Convenio de Concertación para una Producción Limpia con el Ministerio del Medio Ambiente, éste ha sido uno de los logros más importantes dentro del campo ambiental para este sector y está orientado a lograr las presiones sobre el medio ambiente aplicando las mejores prácticas ambientales y la ecoeficiencia. Como parte de este proceso, el Ministerio y la Sociedad de Agricultores de Colombia, -SAC-, suscribieron un convenio de cooperación con el objeto de elaborar un conjunto de guías ambientales para diversos subsectores agropecuarios, en el marco de “Política Ambiental Nacional de Producción Más Limpia”.

Según el Ministerio del medio ambiente (s.f), de acuerdo con el objeto del convenio, las guías ambientales deben convertirse en herramientas administrativas alternativas para el manejo ambiental de las actividades del sector, que permita mejorar los procesos de planeación, facilitar la elaboración de estudios ambientales, establecer lineamientos de manejo ambiental, unificar los criterios de evaluación y seguimiento, fortalecer la gestión ambiental y optimizar los recursos.

² Para profundizar en el tema de la crisis ambiental de la laguna del Sonso lo autores recomiendan explorar el texto de Tobasura (2006).

En el caso particular de Colombia, fue luego de 1973 que se comenzó a practicar la quema de plantaciones de caña, generando con los años gran inconformidad por los perjuicios ambientales y de salud que provocaba en las plantaciones. Fue así como en 1995 el Ministerio Colombiano del Medio Ambiente, publicó el Decreto (No. 948 de 1995) en el cual se prohíben las quemas agrícolas a partir del año 2005, obligando al sector azucarero colombiano a plantear estrategias tecnológicas para cumplir con dicho objetivo.

El 01 de noviembre de 1996, el Ministerio del Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales y las Comunidades, firmaron con el Sector Azucarero Colombiano un Convenio de Producción Más Limpia donde se formularon y fijaron varios compromisos como:

“No quemar la caña en pie ni requemar los residuos de caña a menos de 1 km de las cabeceras municipales, a 1,5 km de los aeropuertos, a 80 metros de las vías pavimentadas, a 30 m (15 m de cada lado) debajo de las líneas eléctricas y a 30 m de las construcciones en los corregimientos. Adicionalmente, tampoco se puede requemar a partir de 1998 el 20% del área sembrada con caña, el 40% en 1999, el 60% en el 2000 y a partir del 2001 sólo se requemara en plantillas. El sector azucarero también se comprometió a disminuir las molestias causadas por las pavesas (cenizas) en las poblaciones” (Chávez y Bermúdez, 2006, p. 2)

Por medio de la Resolución 0100-0738 de 2009 la Corporación Regional del Valle del Cauca renueva el permiso para las quemas abiertas controladas en zonas rurales del Valle del Cauca, a los ingenios afiliados a la asociación nacional de cultivadores de caña de azúcar ASOCAÑA, esta entidad establece los horarios para la quema, y hace las restricciones necesarias en las áreas en las cuales no se debe quemar. Los ingenios azucareros deben enviar a ASOCAÑA el reporte de la programación de la cosecha.

De acá que sea importante anotar que según Hermes y Bolaños (2014), en Colombia, en el año 2011 se produjeron 2,3 millones de tmvc (toneladas métricas en su equivalente a volumen de azúcar crudo) de azúcar a partir de 22,7 millones de toneladas de caña. De alcohol carburante se produjeron 337 millones de litros, destinados a la mezcla con gasolina en una proporción E8 (8% etanol, 92% gasolina), de acuerdo con el mandato de oxigenación establecido por el gobierno desde noviembre de 2005. En la actualidad se da cubrimiento a prácticamente todo el territorio nacional.

Hermes y Bolaños (2014) a su vez afirman que el consumo nacional de azúcar en Colombia fue de 1,6 millones de toneladas, destinado en un 52% al consumo directo en los

hogares y un 48% a la fabricación de productos alimenticios, bebidas para consumo humano y otros productos industriales. En el año 2011 se exportaron 942 mil toneladas de azúcar, de las cuales el 80% se dirigió a Chile, Islas del Caribe, Perú, Estados Unidos, Haití, México y Bolivia. El resto del azúcar se exportó hacia múltiples destinos alrededor del mundo.

Fedesarrollo presentó los resultados del estudio que realizó sobre el Impacto socioeconómico del sector azucarero en su área de influencia y en la economía colombiana. Las principales conclusiones del estudio, señalan que por cada empleo generado por los ingenios azucareros en sus plantas de producción, se generan 28,4 empleos adicionales en otros sectores de la economía; gracias a la actividad manufacturera de los ingenios, se generan 265 mil empleos a través de toda la cadena de valor. Los municipios donde se cultiva caña destinada a los ingenios azucareros, tienen menos pobreza que otros municipios con presencia de otros cultivos distintos. Las necesidades básicas insatisfechas de la población en los municipios cañicultores están por debajo de la media nacional.

La intención de este estudio es presentar el panorama actual de las estrategias de RSE que se están aplicando al interior del clúster industrial azucarero ubicado en el Valle del Cauca, y las posibilidades que se presentan de crear Valor compartido para todos los Stakeholders del clúster del azúcar, para obtener el resultado final se realizó una revisión de literatura sobre los conceptos de RSE y Valor compartido que incluye información sobre la teoría de los grupos de interés y los temas relevantes para el desarrollo sostenible de nueve empresas pertenecientes al clúster industrial del azúcar; luego se procedió a realizar el trabajo de campo en las empresas mencionadas, y finalmente se consideraron algunas estrategias de RSE que pueden permitir la creación de Valor compartido. En el primer capítulo se presenta la descripción del problema y los objetivos de la investigación, en el segundo capítulo se aborda el marco teórico, el tercer capítulo se refiere al marco contextual, en el cuarto capítulo explica la estrategia metodológica y el quinto y sexto capítulo describen los resultados finales de la investigación.

1. Descripción del problema

Según Jonker y Witte (2006), el desmesurado aumento del daño ambiental ha generado un cambio de comportamiento en las organizaciones empresariales; obligando a que éstas sean

más proactivas en términos de formular e implementar la RSE como respuesta a las fallas emergentes de la economía y la sociedad. En este sentido, Reyno (2007) afirma que la RSE, aparece en respuesta a los cambios económicos y sociales observados dentro del proceso de globalización, en el cual se visualiza un nuevo concepto de negocio, que viene a responder a las exigencias que la sociedad y el mercado hacen para la empresa. Este proceso lleva a que se incorpore una serie de reglas en forma voluntaria, bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno.

En la actualidad el desarrollo de la estrategia de RSE de cualquier compañía debe ser objeto de evaluación, medición y control de forma anual, lo cual permite establecer estrategias de mejora del mismo; debido a ello las empresas se preocupan por diseñar proyectos de RSE que luego son resaltados en sus informes de sostenibilidad. En este sentido, es importante subrayar que los proyectos de RSE reflejan la forma cómo se está llevando a cabo la responsabilidad social. El mejoramiento continuo de los proyectos de RSE exige compromiso, investigación, planificación e inversiones. Conviene resaltar que tales proyectos pueden servir de base para la reflexión acerca del rol social que las empresas están desempeñando en la actualidad.

Un número creciente de empresas, por ejemplo, están incorporando en sus proyectos de RSE la Creación de valor compartido como nueva forma de hacer negocios, la que sitúa los problemas sociales en el núcleo central de las estrategias de la organización. Esta nueva perspectiva se diferencia del concepto tradicional de RSE, la cual generalmente se basa en el cumplimiento de leyes y regulaciones ambientales, la mejora de la imagen corporativa, la sustentabilidad y la obtención de licencias de operación. Las organizaciones pueden crear valor compartido en tres distintas formas: reconcibiendo sus productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo o desarrollando clústers alrededor de la empresa. Porter y Kramer (2011) argumentan que el valor compartido desatará una nueva oleada de innovación y crecimiento en la economía global.

Esta investigación se orientó al tema de la evaluación de las prácticas de RSE implementadas en algunas empresas del sector industrial de la caña de azúcar del Valle del cauca, analizando la formulación de sus proyectos de RSE, y los resultados obtenidos después de

su realización, lo cual permitió medir el nivel de gestión del proyecto de responsabilidad social de las empresas seleccionadas en lo referente a los grandes pilares que deben conformar el desarrollo de un proyecto exitoso de RSE los cuales son: responder de forma sostenible a la necesidades y problemáticas sociales, ambientales y económicas de la sociedad, que sea pertinente; es decir que antes de poner en funcionamiento un programa de RSE se conozcan las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, que se diseñe conforme a los objetivos de la organización; esto es, teniendo en cuenta la misión, visión y estrategia empresarial.

Para que la RSE sea un proyecto viable es necesario contar con los recursos y capacidades de la organización que puede poner al servicio de la comunidad, planificar el proyecto en el marco de las políticas públicas vigentes y acordes con los indicadores sociales (salud, educación, empleo, acceso a servicios públicos, entre otros) y planes de desarrollo de la región o comunidad que se va a beneficiar, que el proyecto tenga un seguimiento continuo y evaluaciones de su desempeño e impacto en la sociedad y que sus resultados se reporte de forma clara veraz , periódica y transparente.

Posteriormente se recomienda que las empresas analicen una serie de acciones formativas y de mejora colectivas en función de sus proyectos de RSE. Las cuales pueden contribuir a la creación de valor compartido en las empresas del clúster industrial del azúcar. En este orden de ideas, las empresas pertenecientes al clúster industrial del azúcar ubicadas en el Valle del Cauca, no solo deben asumir el reto de generar valor económico (rentabilidad y utilidades) sino que además deben aportar a la solución de problemas sociales (generación de empleo, satisfacción de necesidades básicas de sus grupos de interés) y ambientales (producción más limpia y protección del medio ambiente).

Cenicaña (citado por Madriñan, 2002) afirma que la caña de azúcar es la tercera fuente de divisas después del petróleo y el café para los países agrícolas productores en Latinoamérica y el Caribe. El Valle geográfico del río Cauca cuenta con condiciones climáticas especiales que lo hacen uno de los únicos lugares del mundo donde es posible el cultivo en forma permanente. En el resto del mundo, el cultivo obedece al clima y existen zafras más cortas. El desarrollo de una variedad comercial de caña es el trabajo de una investigación de 15 a 20 años. Es la labor que

implica diseñar una planta mejorada genéticamente y con buenos rendimientos de sacarosa, pensando cómo va a evolucionar la industria cuando se termine de diseñar la mata. El programa de variedades cuenta con un banco de 86 germoplasma que contiene 456 variedades con características promisorias para la industria. Estas variedades se han adquirido en numerosos países que hacen mejoramiento como son Java, Brasil, México, Puerto Rico y Venezuela. En cuanto a las diferentes variedades se buscan características de adaptabilidad a suelos, contenido de pelusas, alto deshoje natural antes de la cosecha, cogollo corto y que tenga un ciclo de producción de un año. Se busca que no tengan volcamiento con un porte más bajo y poca floración. Al momento de la cosecha es importante que los tallos estén desnudos para reducir cantidades de basuras y biomasa en el ingenio. En las variedades también se busca su resistencia o tolerancia a virus, enfermedades y plagas.

En el año 2000 Cenicaña y los investigadores colombianos desarrollaron la variedad CC 85-92, con la que se logró una productividad en azúcar de 12.5% superior al promedio general. Aumentó los promedios en 3.75 toneladas de caña por hectárea (TCH); 0.03 unidades porcentuales de 87 rendimiento en azúcar; 0.48 toneladas de azúcar por hectárea (TAH). (Madriñan, 2002)

El sector azucarero en 1977 lideró la fundación de CENICAÑA, sus programas se orientaron no solo a la introducción de variedades de la caña sino al manejo de aguas y suelos. En esta década varios ingenios instalaron plantas térmicas, en los frentes de corte se desinfectaban los machetes. Debido a la importancia del agua en el proceso de producción de la caña en 1967 la CVC y el servicio geológico nacional adelantaron estudios de las reservas disponibles en el valle geográfico del río Cauca, tendientes a asegurar su preservación. La decisión de aplicar riego se basa en las apreciaciones de la humedad, actualmente como consecuencia de la disminución del agua se ha construido lagos artificiales, embalses y reservorios. La CVC mediante el acuerdo número 14 del 23 de noviembre de 1976 regulo el manejo de los efluentes de fábrica contaminantes de los ríos, obligando de esta forma a los ingenios a contratar empresas especializadas en el manejo de las aguas residuales.

Herrera y Abreu (2008) afirma que el clúster industrial azucarero debe integrar los problemas económicos, sociales y ambientales a su estrategia empresarial. Y es que las organizaciones a medida que pasa el tiempo, deben preocuparse cada vez más, por encontrar formas efectivas e innovadoras que logren tanto incorporar la responsabilidad social como llevar a cabo procesos que contribuyan a mejorar sus prácticas internas y que faciliten la divulgación de su comportamiento corporativo en busca de lograr un posicionamiento exitoso dentro de mercados cada vez más exigentes

El tema de la responsabilidad social empresarial del sector azucarero es crítico, en la actualidad el Valle del Cauca es un inmenso cañaduzal. Molano (2016), afirma que “todo es azúcar, no tan dulce para los trabajadores ni para los pueblos que respiran las toneladas de pavesas producidas por la quema de la caña para acelerar su maduración” (parr.6). Además se agrega a este panorama que en los últimos años se empezó a producir alcohol carburante a partir de la caña de azúcar, lo que ha disparado la siembra de este monocultivo. En este proceso han sufrido las consecuencias muchas madres viejas, lagunas que como la de Sonso o del Chircal, muy cerca al municipio de Buga, a pesar de ser la laguna más importante del departamento, se ha intentado modificar, sin contar con el permiso de ninguna autoridad ambiental y saltándose todas las advertencias que alertan sobre la importancia ecológica de este ecosistema, a finales del año 2015, un cultivador de caña empezó a construir un dique sobre la laguna de Sonso o del Chircal, un complejo acuático de 2.045 hectáreas (745 de espejo de agua) que históricamente ha servido como un sistema de regulación natural del río Cauca (Silva, 2016).

Un estudio de la universidad nacional de Colombia publicado en su periódico institucional afirma que los riegos, drenajes y agroquímicos utilizados en cultivos de caña, así como las malas prácticas agrícolas domésticas, están convirtiendo el humedal Timbique en un caño de aguas negras, poniendo en riesgo la salud de cerca de 5.000 personas. Según el ministerio del medio ambiente, el país cuenta con cerca de 20 mil hectáreas de estos ecosistemas representados por ciénagas, pantanos, lagunas y bosques anegados, capaces de controlar inundaciones y abastecer de agua a las comunidades cercanas. No obstante, solo el 3,9 % están protegidos. Tal es el caso del humedal Timbique, cuyos 6,3 kilómetros de extensión abastecen la agricultura que desarrollan los cerca de cinco mil habitantes de los corregimientos de El Bolo, la

Italia, San Isidro y Arizal, en el Valle del Cauca, y que según una investigación del Instituto de Estudios Ambientales (IDEA) de la Universidad Nacional de Colombia en Palmira, está amenazado severamente por la contaminación directa y difusa que provoca el inadecuado uso del suelo en actividades agrícolas y pecuarias. (UN Periódico, 2011, parr. 2-4)

Según UN Periódico (2011), la labor que más afecta a este tipo de ecosistemas, es el cultivo de la caña de azúcar, ya que los agroquímicos que se aplican para el control de las malezas llegan por infiltración a los acuíferos e impactan la calidad hídrica, causando efectos nocivos para la región Vallecaucana. Por otra parte, la saturación de las tierras Vallecaucanas con el monocultivo de la caña de azúcar ha ido en desmesurado aumento, Molano (2016) afirma que en la década del 60 la ampliación del área azucarera fue del 11 %; en los años 70, el porcentaje alcanzó el 30 % y hacia 1980 llegó al 44 %. Hoy en el Valle del Cauca hay sembradas más de 223.905 hectáreas de caña de azúcar, controladas por 13 ingenios: el 24 % son tierras propias y los 76 %, arrendadas. El 80 % de la tierra plana del Valle –unas 300.000 hectáreas– está cultivado en caña. Cinco de los trece ingenios producen etanol anhidro, autorizados por la Ley 693, firmada por el presidente Uribe en el 2001 que, bajo el plan Oxigenación de la Gasolina, impuso una mezcla de alcohol y gasolina que en el 2012 llegó al 10 % y en el 2020 llegará al 15 %. (parr. 11)

El sonado caso del cartel del azúcar es otro punto que permite conocer el estado de la RSE del sector azucarero. La revista Semana (2013) afirma que en términos económicos se llama cartel a los acuerdos que hacen las empresas del mismo sector con el propósito de eliminar la competencia, repartirse el mercado y hacer subir los precios. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a la que Colombia aspira a ingresar, afirma que los carteles son la peor violación a los derechos de los consumidores y considera que tienen nefastas repercusiones sobre la economía (parr. 1)

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) llevó a cabo una investigación por la aparente ocurrencia de un cartel entre los ingenios azucareros (con el apoyo de Asocaña), para disminuir la rivalidad entre ellos, y bloquear la entrada de azúcar proveniente de productores

extranjeros, para así aumentar el precio en Colombia. Los resultados de la investigación permitieron decretar una millonaria multa en detrimento del sector azucarero.

Así las cosas, son muchas las acciones de RSE que el sector azucarero debe emprender, si desea asumir el camino hacia el desarrollo sostenible, las diferentes empresas pertenecientes al clúster industrial azucarero ubicadas en Valle del Cauca, deben asumir el camino de la sostenibilidad con dinámicas que permitan el aumento de su sana competitividad, al tiempo que aportan a la solución de las problemáticas sociales del país. En este sentido, el mundo reclama iniciativas que faciliten la solución de la actual crisis global (económica, social y ambiental), los consumidores son cada vez más exigentes y reclaman no sólo la calidad del producto, sino también en el andamiaje de la producción del mismo. No basta con fabricar un producto de alta calidad, sino que se debe ser respetuoso con el medio ambiente, los derechos humanos y las políticas de inclusión.

Es preciso aplicar una estrategia de largo alcance que combine el lucro de las empresas con la creación de valor compartido en procura del bienestar de sus grupos de interés y la empresa misma, beneficiando además a la sociedad y al medio ambiente, se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y su existencia, y es que la responsabilidad social empresarial ubica los problemas ambientales y de la comunidad en la periferia y no en el centro mismo de la gestión de las empresas (Porter, 2011). Por ello es pertinente preguntarse:

¿Cuáles son las posibilidades de Crear Valor Compartido, a partir de los programas de RSE implementados en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali?

Para dar respuesta a este interrogante es necesario hacer una caracterización de los grupos de interés existentes al interior del clúster azucarero, reconociendo las relaciones de poder existentes entre los grupos de interés y sus formas de interrelación, además es fundamental determinar los temas estratégicos para el desarrollo sostenible del clúster e identificar las

tipologías y estrategias de RSE que se están aplicando al interior del clúster relacionado con la caña de azúcar ubicado en el departamento del Valle del Cauca.

2. Justificación

Para los gobiernos existe una marcada importancia en la búsqueda de nuevos retos conforme a las tendencias del milenio y los avances a nivel mundial. El desarrollo de una Nación está ligado al desempeño actual y futuro de sus empresas, las cuales a su vez encuentran en la articulación educación – trabajo, la base de la construcción de las competencias laborales que requieren para ser competitivas. Es por esto, que cobra importancia analizar la RSE a la creación de valor compartido en el clúster industrial del sector relacionado con la caña de azúcar. Ambas serán la constante, la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. El resultado será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, su visión, sus objetivos, listos para enfrentar el cambio y para anticipar las estrategias. De esta manera la introducción de modernos conceptos en la organización, permite que ésta incursione en nuevos escenarios de orden organizacional y adopte conceptos como la RSE y creación de valor compartido en el clúster que alteran su naturaleza, apuntalado en las características de una sociedad posmoderna.

Teniendo en cuenta las tendencias actuales y el momento histórico que vivimos por la globalización, se optó por investigar este tema debido a que es de suma importancia que los empresarios actuales y futuros, estén al tanto de los cambios drásticos que se están dando debido básicamente al desarrollo tecnológico, a los tratados y convenios internacionales y a la unificación de la cultura. Por lo tanto, Colombia y las diferentes regiones que la conforman, deben estar a la altura para participar en un mercado cada vez más competitivo. Con la identificación de las prácticas de RSE que se agencian; se pretende además, generar competitividad con el fin de lograr el desarrollo conjunto en un ambiente de cooperación y participación.

Es importante resaltar que la RSE es vista como una legitimación de las organizaciones, la cual tiene por objeto mostrar una cara amable de las firmas a través de inversiones concretas que son escogidas de acuerdo con los interés de las propias compañías, teniendo en cuenta los

beneficios que se pueden obtener con respecto a distintos factores, como mejoramiento de imagen corporativa, reforzamiento de marca, etc. Una concepción de RSE, no es suficiente para, por un lado, entender y explicar la realidad social de las organizaciones, y, por otro lado, conciliar la necesidad de establecer una sociedad más justa y unos intereses de mercado y económicos importantes para las organizaciones.

Entender la RSE como una derivación de estrategias corporativas y decisiones administrativas pudiera recaer en la manipulación de las llamadas prácticas socialmente responsables, sustentadas en ideologías de control tácito que oculten unas intenciones considerablemente más lucrativas de lo que se esperaría cuando se habla de mejorar las condiciones de vida y trabajo, de allí que es trascendental encontrar una visión alternativa que permita buscar un cambio importante, viendo la responsabilidad social desde un paradigma crítico que permita en conjunto resolver uno de los problemas esenciales de nuestra sociedad como lo es la injusticia social.

En este orden de ideas, el estudio aporta a la formación profesional de los autores, pues les permite conocer de manera real las dinámicas de desarrollo sostenible que se están aplicando y las que se deberían aplicar en las empresas colombianas en la búsqueda de un desarrollo sostenible. En una perspectiva de análisis política, autores como Giddens (2000) coincide en ver a la empresa como el elemento generador de riqueza, en rededor del cual conseguir equilibrio social, al decir: “La inversión en áreas decisivas de ciencia y tecnología es un factor significativo. Otro es ayudar a crear las condiciones que estimulan al empresariado, un fenómeno que, de nuevo, no atañe sólo a la industria privada, sino también al Estado y a la sociedad civil.” (p.68)

Igualmente con esta investigación se hace una contribución al mejoramiento de la gestión de las empresas del sector relacionado con la caña de azúcar ; dándoles a conocer la necesidad de cambiar su forma de actuar y de tomar decisiones, lo cual genera un mejoramiento significativo en su relación con la sociedad y el entorno natural al que pertenecen; igualmente en el entorno empresarial actual la administración tiene la labor de implementar estrategias que conduzcan al bienestar general de todos los grupos de interés, además se pretende concientizar a los directivos

de las compañías seleccionadas acerca de la importancia de trabajar en pro de un desarrollo sostenible y más equitativo; con miras a evaluar los impactos que generan las empresas al medio ambiente, sus clientes internos, proveedores, gobierno, clientes, comunidad y gobierno, y que con los resultados de estas mediciones se puedan desarrollan acciones de responsabilidad social que permitan elevar su competitividad y productividad en un entorno globalizado; y a la vez hacer un aporte importante a la administración en lo referente a la elaboración de herramientas que permitan mejorar la gestión de las organizaciones, en donde se cumpla de forma adecuada con los objetivos de acuerdo al entorno en donde interactúa, que permita aportar al desarrollo sostenible que se vea reflejado en una transformación positiva de la sociedad. Adelante se presentan los objetivos que guiaron el desarrollo de esta investigación.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar de manera critica las estrategias de RSE implementadas en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali, para identificar las posibilidades y oportunidades que existen de Crear Valor Compartido a partir de sus proyectos de RSE.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los grupos de interés que se relacionan con el clúster industrial azucarero ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.
- Examinar programas de RSE propuestos en diferentes organizaciones del clúster industrial azucarero ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali- Valle del Cauca.
- Proponer los temas estratégicos de desarrollo sostenible que facilitan la Creación de Valor compartido a partir de los proyectos de RSE en el clúster industrial del azúcar ubicado en los Municipios de Palmira y Santiago de Cali.

Capítulo II. Perspectivas teóricas de la RSE

4. Marco Teórico

En este acápite se presenta una discusión de diferentes posturas teóricas alrededor de las principales categorías que se proponen en la investigación. Dicha discusión se realiza con el ánimo de enmarcar la posición conceptual y teórica que se ha asumido en el desarrollo de la investigación. Primero se realiza una breve discusión acerca del desarrollo sostenible en el sector empresarial; en segunda instancia se aborda el tema de la responsabilidad social desde sus orígenes conceptuales, sus variables, sus principales tendencias mundiales, y el concepto de empresa socialmente responsable, en un tercer momento se explica la teoría de los grupos de interés y las organizaciones y cuáles son los diferentes tipos de interés que se pueden encontrar en la teoría, además en este punto se presenta el modelo conceptual de Donalson y Preston desde una óptica del cluster en cuestión; en un cuarto momento se explica el concepto de Creación de Valor Compartido –CVC- propuesto por Porter y Kramer, y se cierra el capítulo con una discusión acerca de la relación entre RSE, CVC y desarrollo sostenible.

4.1 Desarrollo sostenible y el sector empresarial

El desarrollo sostenible puede ser definido como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983. Esta definición permite comprender este concepto en toda su magnitud, por ello los temas relevantes para que sea alcanzado deben estar relacionados con las dimensiones económica, social y medio ambiental. En cuanto a la primera dimensión, la económica, se busca la creación de riqueza que permita el desarrollo de las personas; la dimensión social pretende que los problemas de desempleo, pobreza y exclusión sean remediados y desde la dimensión ambiental se espera que esa generación de riqueza y solución de problemas no termine con el planeta en el que vivimos.

El crecimiento económico y social, está estrechamente relacionado con la creación y desarrollo de empresas sostenibles. El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender

el crecimiento global en donde cada compañía debe evaluar sus decisiones y oportunidades desde la lógica de la creación de valor. Los investigadores acogen los conceptos de desarrollo sostenible de una empresa y responsabilidad empresarial, como el punto de partida del valor compartido el cual es el resultado de las relaciones organizacionales en el marco de la sostenibilidad y sustentabilidad; pues el producto de una empresa se puede copiar en su esencia con relativa facilidad, pero no la marca del producto, la cual se impone protegida por la ley, lo que permite individualizar un bien y ese bien con su marca, con su logística de servicio, se posesiona en la mente y el gusto del comprador, quien lo percibe como un ente con vida propia, que le sirve y aporta positivamente y por lo tanto lo prefiere por lo que contiene y ofrece.

Si un empresario logra esto con un producto en el mercado, sin duda se está frente a una buena propuesta de valor compartido; que ha logrado una satisfacción de las necesidades del mercado aunado a unos beneficios económicos y reconocimiento social. La creciente preocupación social por el medioambiente exige la reducción de la contaminación generada por todos los sectores productivos, incluido el agroalimentario. En este sentido, los recursos que permiten a la industria agroalimentaria conseguir ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia se basa fundamentalmente en la innovación de proceso o de producto. Uno de los principios rectores en las empresas de estudio es la eco-eficiencia, responsabilidad social y gestión del riesgo y contando con valores como la responsabilidad y solidaridad. En este sentido la política con respecto a la RSE es asegurar el desarrollo sostenible, satisfaciendo las expectativas de sus públicos de interés a través de un enfoque socialmente responsable.

Otro punto importante que debe tener en cuenta una empresa para lograr un desarrollo sostenible está relacionado con el cuidado del medio ambiente, por ello son bienvenidas estrategias como la producción más limpia. Jurisci y Pennela (2011) afirma que la producción más limpia es una estrategia ambiental preventiva que busca mejorar la eficiencia, reducir los riesgos para la salud humana y el ambiente, por medio de ahorro de materiales, agua y energía, la eliminación de insumos peligrosos y la reducción de residuos sólidos y reducción de la contaminación atmosférica. En este contexto resultan vitales los sistemas de gestión ambiental que implementan las compañías y la incorporación de la tecnología a los procesos productivos de las compañías. La innovación en todos los niveles es también una importante herramienta para

que una empresa logre desarrollarse de forma sostenible. Según Álvarez (2011, pág 95) “La ciencia y la tecnología constituyen factores que influyen de forma cada vez más decisiva en el crecimiento económico y el desarrollo de cualquier nación, como resultado del impetuoso avance científico y tecnológico de la época actual, caracterizada como la era de la "sociedad del conocimiento" en la que las novedosas tecnologías ejercen transformaciones radicales en un mundo globalizado”. Ésta es la razón por la cual las empresas cada día implementan nuevas tecnologías y dinamizan sus procesos industriales para ser más eficientes y productivas.

La innovación resulta asimismo esencial para políticas tales como las de protección del consumidor y protección del medio ambiente. En una palabra, el bienestar individual y colectivo de los ciudadanos depende de la calidad y pertinencia de la innovación. Las empresas pueden innovar en la manera como prestan sus servicios, en el mejoramiento de sus productos y en la forma como realizan sus procesos industriales, pero para cada forma de innovación se requiere la profundización en el estudio de aplicación de la ciencia y la tecnología en el diario transcurrir de las labores empresariales. Ivancevich (1997) define la innovación como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de los ciudadanos. En general la innovación empresarial se convierte en un verdadero aliado para el posicionamiento económico, ambiental y social de las compañías o empresas a nivel mundial.

4.2 La responsabilidad social empresarial

4.2.1 Orígenes del concepto

El tema de la RSE se ha venido trabajando desde comienzos del siglo XX. Desde sus inicios hasta el momento, este concepto ha presentado una evolución continua con el paso del tiempo. En sus orígenes la RSE era vista con un enfoque filantrópico, posteriormente fue migrando a un pensamiento de inversión social, luego a inversión social estratégica y actualmente se ha abordado mediante un enfoque de gestión. En la Figura 1 se puede ver como este concepto con el paso del tiempo se fue involucrando con las actividades de la empresa y consecuentemente ha generado valor agregado al negocio.



Figura 1. Evolución del concepto de RSE.

Nota: Tomado de Vives y Peinado, 2011

De acuerdo a lo ilustrado en la Figura 1, se puede evidenciar que el concepto de RSE ha ido evolucionando a través del tiempo al interior de las organizaciones, sin embargo aún no se ha establecido una conceptualización única, por lo cual existen diferentes definiciones. Cuando se pone sobre la mesa el tema de la Responsabilidad Social de las empresas, se hace desde una perspectiva dualista. Se trata de una perspectiva que opone la dimensión económica de la empresa "los resultados" a la dimensión social "la responsabilidad". Esta perspectiva es compatible con un gran interés por la responsabilidad social, pero siempre como algo añadido y, quizás, complementario de lo que sería la actividad empresarial propiamente dicha.

Este dualismo explica una concesión ideológica ante la que el mundo empresarial no suele Reaccionar: la de dar por supuesto que la dimensión económica no forma parte intrínseca de sus Responsabilidades Sociales. Superar este dualismo es una exigencia y una necesidad. Y lo es porque de lo que se trata hoy es de pensar la responsabilidad en términos de interdependencia. La Responsabilidad corporativa no se reduce hoy a las consecuencias de lo que las empresas hacen, sino que se refiere a la manera como las empresas se sitúan y actúan en el seno de la red de relaciones en las que están inscritas. Redes locales, nacionales e internacionales. La

Responsabilidad Social Empresarial, en definitiva, se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones.

Cabe resaltar entonces, que como lo afirma Zadek et al., (citado por Silva et al., 2012, pág 126), las grandes empresas que han consolidado a la responsabilidad social empresarial en sus ambientes internos incentivan la formación de grupos de interés en relación con ese tema dentro de su cadena de suministros, para que la actuación en conjunto pueda establecer una asociación capaz de expandir las prácticas de responsabilidad social, de manera que afecte los resultados de los negocios y promueva la sustentabilidad.

Según Boulouta y Pitelis (2013) lo que todas estas definiciones sobre RSE parecen sugerir, es que trata de un concepto complejo y dinámico, que continúa evolucionando, y a veces después de la conformación de cambios en las normas sociales y las expectativas de la sociedad, sugieren que se obligue a las empresas a apropiarse y desempeñar compromisos que se extiendan más allá de sus funciones con fines de lucro, con el fin de optimizar algunos de los objetivos sociales, tales como el desarrollo económico sostenible, la calidad de vida, y/o el aumento de los estándares nacionales de vida, entre muchos otros.

La ONU creó la Comisión Brundtland en 1983, donde propusieron una definición de Desarrollo Sostenible. Del 3 al 14 de junio de 1992 en Río de Janeiro se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), (OEI, 2005). El 11 de diciembre de 1997, después de dos años de negociaciones, se adoptó el protocolo de Kyoto, donde pusieron en marcha estrategias nacionales para abordar el problema de las emisiones de gases efecto invernadero (UNFCCC, 2006). El 31 de enero de 1999 ante el Foro Económico, el Secretario General de las Naciones Unidas propone por primera vez el Pacto Mundial, siendo operacionalizado en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York el 26 de julio de 2000. El Pacto Mundial es una iniciativa internacional que promueve la colaboración de dirigentes empresariales, organismos laborales, organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en la construcción de principios ambientales y sociales (Organización Internacional del Trabajo, 2010). En el año 2001 en Bruselas, La Comisión de las

Comunidades Europeas, presenta el Libro Verde cuyo título al calce dice: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Rubio, s.f).

Considerando que para su creación el que mayor número de empresas europeas fomentan estrategias de responsabilidad social, como respuesta a presiones económicas, sociales y medioambientales. En el año 2002, del 26 de agosto al 4 de septiembre, se realizó la Cumbre de Johannesburgo en Sudáfrica, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, en la que se retomaron los acuerdos de la Cumbre del Río, proponiendo nuevamente refrendar las alianzas entre gobiernos, sociedad civil y empresas, para mejorar la vida de las personas en todo el mundo (CINU, 2000). PRI (2006) afirma que en 2005, el Secretario General de las Naciones Unidas, invitó a los más grandes inversionistas del mundo para que desarrollaran los Principios de Inversión Responsable (PRI) de la ONU.

Se puede decir, que cada vez son más los esfuerzos que se realizan en favor de generar un marco normativo global que permita a las organizaciones actuar con responsabilidad y sobre todo que no sea privativo de las grandes empresas multinacionales, sino que esa normatividad para que funcione para todo tipo de empresas.

4.2.2 Variables de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial se puede medir de diferentes formas. Una de ellas son las relaciones laborales y es que en la manera como la empresa trata a sus trabajadores se evidencia su sentido de responsabilidad social empresarial; los aspectos que se deben considerar en una relación laboral son una buena remuneración salarial, un servicio médico eficiente para el trabajador y su familia, la creación de espacios recreativos y culturales, las oportunidades de desarrollo personal y en general de mejora del bienestar del trabajador. Esta variable permite conocer fácilmente el estado de las prácticas de RSE que se tienen en una empresa.

Otra variable importante para considerar en el marco del análisis de la responsabilidad social empresarial de una organización, sin lugar a dudas, es su compromiso con el medio ambiente, en este sentido todos los programas que busquen la disminución del impacto ambiental dan muestra de la RSE que practica una organización. Los sistemas de gestión ambiental y cómo

funcionan muestran que tan responsable y cuidadosa es una empresa con su entorno, la disposición de los residuos sólidos y la reutilización de los residuos orgánicos, así como la producción de energía propia son estrategias que muestran la intención de una empresa por ser ambientalmente responsable.

Las relaciones que una empresa presenta con la comunidad donde desarrolla su actividad productiva es otra variable a considerar a la hora de medir la RSE de una organización; esto es la forma como la organización reconoce los problemas sociales para encontrar a partir de ellos formas de generar ganancias, al tiempo que aporta a la solución de dicha problemática, la forma como la organización permite el desarrollo local, generando empleo y aportando al bienestar de la comunidad. Los programas de RSE y la forma como estos están estructurados son otra variable que permite conocer el estado de la responsabilidad social empresarial de una organización. La forma en que se planea, controla y evalúa un programa de RSE, son indicios que permiten reconocer la RSE de una organización empresarial.

4.2.3 Principales tendencias mundiales de la responsabilidad social

Es conveniente contar con una visión global sobre responsabilidad social, ya que ésta permitirá conocer la incidencia en el compromiso continuo tanto de las organizaciones como de la sociedad para contribuir en el desarrollo económico y social de la comunidad en general, indistintamente del país que la aplique y tenga en cuenta para mejorar así la calidad de vida de las personas y de sus familias. Lo cual a su vez, nos permitirá más adelante brindarnos una proyección más clara en el panorama nacional (La Responsabilidad Social en Colombia).

La Responsabilidad Social Empresarial toma auge en el ámbito mundial a partir del año 1976 con la declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales adoptada por la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE), la cuál es el antecedente directo del pacto mundial para apoyar principios universales, ambientales y sociales. Cabe aclarar, que las directrices adoptadas contemplan las actividades de las empresas multinacionales que operan dentro de los 29 países miembros de la OCED. En el año 1977 la organización Internacional del trabajo (OIT), según Yepes (2007, pág 79) “Expidió una declaración sobre principios de las empresas multinacionales y su política social. En los procesos de integración regional se han

suscrito las cartas sociales que complementan las regulaciones comerciales, como de la NAFTA”.

El Pacto Mundial es una iniciativa de carácter voluntario, que fue lanzada en México en el 2005, en la cual las organizaciones se responsabilizan de alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios aceptados universalmente y distribuidos en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Combate a la Corrupción (Boletín ONU, 2005).

Existe la convicción de que estos temas están en la agenda diaria, no sólo de una empresa, sino del propio ser humano, lo cual resulta fundamental ya que ser parte de la idea de que la Responsabilidad Social se gesta en el individuo, y es a partir de él que se puede extender hacia el resto de la sociedad. Se puede decir que el sentido profundo del Pacto Mundial es la construcción de bienes públicos que tengan aplicación local, nacional y global.

Las empresas, el comercio y la inversión son pilares esenciales para la paz y prosperidad, pero en muchas áreas las empresas están ligadas a serios dilemas, como pueden ser la explotación, la corrupción, la inequidad y otros aspectos que frenan la innovación y el espíritu empresarial. Las acciones empresariales responsables constituyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables.

“El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas”(Rocha y Paladino, 2013, pág 53)

Según Porter y Kramer (2006), habrá que reconocer que la respuesta corporativa más común ante las presiones externas por la RSE se ha enfocado más a las relaciones públicas y a las campañas publicitarias que muestran las buenas obras sociales y ambientales de la empresa, que a una articulación operativa y estratégica de ésta en sus prácticas.

Mucho se ha discutido sobre lo que es la responsabilidad social y cómo podemos entenderla en el contexto mundial actual; el debate respecto a si el rol de las empresas sea o no únicamente hacer negocio, es decir, obtener utilidades para los accionistas, no es tan reciente como tiende a creerse, en realidad lleva más de un siglo en la mesa de las discusiones de gurús, consultores y académicos.

Moody y Mark (citado por Ruiz, 2013) afirman que el desarrollo sostenible no puede ser un concepto estancado pues depende tanto de las necesidades cambiantes de la población como de la provisión de recursos, además resalta la importancia de la gobernabilidad local y global para el desarrollo. Tanto así, que la gobernabilidad significa que todos los puntos de vista de la sociedad sean intercambiados, que las consecuencias sean, por lo menos, justas y que exista inclusión.

Se puede tener consenso con respecto a las grandes tareas pendientes en la agenda económica, política y social a nivel mundial: Educación, combate a la pobreza, crecimiento y desarrollo sustentable, pero cabe reconocer que las diferencias entre los países subdesarrollados y los desarrollados son muchas. ¿Cómo combatir estos problemas? Promover el desarrollo estimulando la inversión y el empleo puede ser conveniente, pero ha quedado manifiesto que la creación de riqueza y de empleos, no garantiza una más equitativa distribución de los ingresos. ¿Cuál es la responsabilidad que deben asumir los grandes empresarios, dada su capacidad económica y de influencia, en países como prevalece la pobreza y la inequidad? ¿Cuáles son las acciones y estrategias de RSE que deben implementar las empresas más sólidas? ¿Qué papel que juegan las pequeñas empresas en este mosaico de necesidades económicas, sociales y medioambientales?

Por otra parte, Navarra (2012, pág 42) establece que “la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de las empresas con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental”.

Como es bien sabido, la función principal de una organización consiste en crear valor y generar así beneficios para sus propietarios y accionistas; en la actualidad también busca contribuir al bienestar de la sociedad. De manera que el éxito económico empresarial no depende únicamente de un componente estratégico de negocios, sino de estrategias que conformen y garanticen beneficios de carácter social, como es el caso de la protección del medio ambiente y de la cooperación con la comunidad para estos fines, en esta dirección la gestión de la gerencia es necesaria y protagónica.

Los estudios de Murray y Montanari (1986), apropian igual significación en esta dirección y consideran que el negocio recibe su legitimación de la sociedad y definen que una empresa socialmente responsable es aquella que lleva a cabo y se percibe de lograrlos fines deseados de la sociedad en términos de expectativas morales, económicas, legales, éticas y discrecionales.

En la misma líneas, Araque y Montero (1999, pág 220, 221) indican que en un momento en el que la Unión Europea intenta determinar sus valores comunes adoptando una Carta de los Derechos Fundamentales, un número creciente de empresas europeas reconoce cada vez más claramente su responsabilidad social y la considera parte de su identidad. La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito.

De otro lado, Pulido y Ramiro (2010, pág 111) afirman que la RSC, que fue concebida y desarrollada en el contexto de los países industrializados, poco a poco va cobrando relevancia en América Latina ante la necesidad que tienen las empresas transnacionales de ganar legitimación y contar con reconocimiento social en el continente.

4.2.4 Empresas Socialmente Responsables

Las empresas socialmente responsables son aquellas que cumplen con sus responsabilidades éticas que surgen por la sola existencia de la empresa. Su responsabilidad ética organizacional, emana las relaciones con todos los que se ven directa o indirectamente afectados por su actividad. Es decir, el tema de RSE dentro de las empresas se ve más como un imperativo de negocios para quien quiera mantener la licencia social en el largo plazo, cosa que le conviene a la misma empresa y a sus grupos de interés. Así pues, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, la preservación y el cuidado del entorno.

De igual manera, es importante que las empresas sean socialmente responsables, para poder ser competitivos, donde para ello debe estar al margen con los nuevos valores, necesidades y expectativas del entorno de los negocios. Además, es importante tener en cuenta que el mundo del negocio actual es sistémico y para la creación de valor de una empresa es necesaria la creación de valor de su entorno y la de sus grupos de interés.

El centro empresarial de inversión social y el pacto global define a una empresa socialmente responsable como aquella cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad cuyo comportamiento vaya más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado cuyos directivos tengan un comportamiento ético cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente cuyo desarrollo contemple el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera. En otras palabras, nos referimos a una empresa que se preocupa por: La productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad el manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y la comunidad sobre la cual se asienta la empresa (CEPAL, 2002).

Según datos publicados por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE, las expectativas y responsabilidades de las empresas en el tema social son las siguientes (CEPAL, 2002):

- ✓ Cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad,
- ✓ Cuyo comportamiento vaya más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado,
- ✓ Cuyos directivos tengan un comportamiento ético,
- ✓ Cuyas actividades sean respetuosas con el medio ambiente,
- ✓ Cuyo desarrollo contemple el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

En otras palabras, se refiere a una empresa que se preocupa por: La productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad el manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y la comunidad sobre la cual se asienta la empresa. Según datos publicados por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE, las expectativas y responsabilidades de las empresas en el tema social son las siguientes:



Figura 2. Expectativas Sociales sobre las empresas

Nota: Tomado de Cálculos del CCRE con datos Del GlobeScan CSR Monitor Survey, 2005

Es de relevancia enseñar estas gráficas debido a que en la actualidad la responsabilidad social implica lograr la participación de la empresa en la comunidad a través de la generación de soluciones sociales innovadoras para la construcción que mejoren la calidad de vida de las familias y de cada uno de los colaboradores dentro y fuera de la empresa.

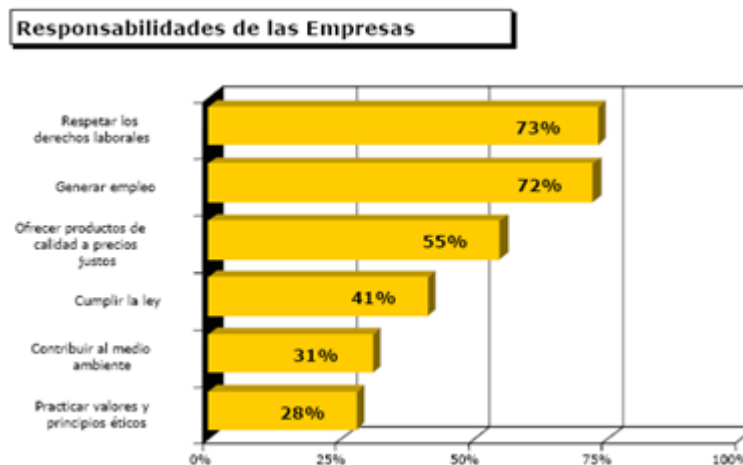


Figura 1. Responsabilidades de las empresas Nota: Tomado de Cálculos el CRE

Finalmente, según Rincón y Díaz (2009, pág 24) la importancia para que una empresa sea socialmente responsable radica en dos aspectos:

“Dos aspectos; primero, el aspecto exclusivamente altruista de la retribución social que debe tener una empresa exitosa con la sociedad que la ha reconocido y segundo, tiene que ver con la percepción que tenga los agentes sociales que convergen en las comunidades clientes, usuarios, proveedores y el estado frente a la empresa”.

Desde otro punto vista, “cuando se es socialmente responsable, todas las actividades de su negocio se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus empleados, de la sociedad y de todos los que se benefician de la actividad principal del negocio”(Acevedo, 2009, pág 24).

Para darle un enfoque más claro al concepto de Responsabilidad Social Empresarial, primero que todo se debe partir de la ética, que en este caso para la siguiente investigación se soportara en la neo-aristotélica donde según Lozano (citado por Rincón y Díaz, 2009) en su libro *Ética y Empresa* “la ética como una ética de la responsabilidad encaminada a los individuos desde los principios y valores obtenidos como una combinación de todas la etapas recorridas a lo largo de su existencia” (p.4), en otras palabras, la Responsabilidad Social Empresarial, consolida el paso del individuo a la empresa como objeto de reflexión ético, bajo la perspectiva de pensar cuál es el lugar social de la empresa, cuál su aporte con la sociedad y que es lo que legitima su existencia.

Así mismo, si se habla de RSE en el ámbito ético-moral, se puede decir que la empresa es un fuerte componente ético, que se hace adoptando la perspectiva del sistema económico y de la sociedad donde actúan las empresas. De igual forma, la responsabilidad ética es social, en la medida en que la sociedad espera que la empresa actúe en el marco de determinados valores que no son, ni pueden ser exigidos o incluidos en sus vertientes tales como: los resultados económicos, culturales, políticos, éticos, morales y sociales, pero que son socialmente reconocidos y, por tanto, se espera que la empresa los tenga en cuenta.

Los esfuerzos en torno a la ética empresarial y a la responsabilidad social han encontrado obstáculos precisos al no tener un poder vinculante coactivo, sino simplemente indicativo. Yepes, Peña y Sánchez (citado por Rincón y Díaz, 2009, pág 5) “La ética y la responsabilidad social son esfuerzos voluntarios, indican valores, muestran caminos, pero no tienen la fuerza coactiva de la ley, precisamente porque se apoyan en la opción libre de las personas por un comportamiento responsable y libre”.

4.3 Teoría de los grupos de interés y las organizaciones

Según Jones y Wicks (1999), la Teoría de los Stakeholders es reconocida como la teoría de los grupos interesados que intenta analizar la gestión empresarial e incluye los diferentes intereses generados en torno a una organización, con desarrollos científicos de carácter normativo (instrumental) y descriptivo. El concepto de grupos de interés, también llamados stakeholders por su definición en inglés, es definido por diferentes autores, entre ellos Freeman (1984) como *“cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una empresa”*. (p.70). Al reconocer la amplitud, generalidad y ambigüedad de esta definición, se ha permitido el desarrollo de otras definiciones más específicas orientadas en algunos contextos particulares. Según la definición de Freeman son stakeholders los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.

Según Friedman y Miles (2006) surgió cincuenta y cinco definiciones de los grupos de interés desde 1963. En el libro de Friedman y Miles (2006), la última definición mencionada tenía fecha de 2003, cuando Phillips (2003, pág 30, 31) desarrolló una definición normativa (en

cuyo beneficio se debe dar la empresa) y un derivado (potencial de afectar la organización y sus grupos de interés reguladoras) a los interesados. Hill y Jones (1992) desarrollaron un modelo de "agencia estratégica" y argumentó que los gerentes deben actuar como "agentes" para las partes interesadas (el "principal" es relevante), siguiendo el argumento de que los administradores tienen la responsabilidad de cumplir con las demandas legítimas de todos los interesados.

La medición de RSE debe valorarse evaluando la contribución que el sector realiza a las familias de los trabajadores, lo que indica su responsabilidad más allá del entorno de ley y su capacidad de brindar una remuneración que haga partícipes a los stakeholders de los aumentos de productividad del sector. Teniendo en cuenta la alta productividad del sector de la caña de azúcar, la estructura de costos de la cosecha de la caña también es un indicativo de la participación de la remuneración al trabajador en el valor de lo cosechado. Información más concreta y reciente, de las remuneraciones promedio semestrales de los corteros de caña afiliados a nueve cooperativas, muestra que para este grupo de trabajadores, que suma 586 corteros, el incremento de sus ingresos entre el primer semestre de 2009 y el primer semestre de 2010 fue de 17,68% (Ronderos, 2011).

4.3.1 Intereses de los grupos de interés

Fernández y Bajo (2012, pág 135) afirman que el denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca.

Los distintos autores que han tratado de profundizar en la cuestión de los intereses de los stakeholders, con vistas a desarrollar análisis estratégicos de los mismos no son unánimes a la hora de distinguirlos por categorías. Pero según la taxonomía propuesta por Wartick y Wood (1998) —con causa y raíces, cubre los tipos básicos de intereses presentes en los más variados grupos. Son los siguientes: Intereses de tipo material, intereses políticos, intereses de afiliación o pertenencia, intereses relacionados con la información, intereses simbólicos y finalmente, intereses de tipo metafísico y espirituales. En los ingenios azucareros se ven muchos de estos

intereses plasmados en la vida del trabajador, como los trabajos que se realizan con ellos y sus familias.

Según Wartrick y Wood (1998) los siguientes son los intereses de los grupos de interés:

- a) ***Interés de tipo material*** todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia índole del quehacer empresarial. Tal sería, por ejemplo, lo que se relaciona con los resultados financieros de la empresa: la búsqueda de beneficios económicos, el temor a entrar en pérdidas o a perder el puesto de trabajo. Dentro de los intereses materiales no financieros cabría señalar, pensando en las expectativas de los trabajadores, la aspiración a tener un entorno de trabajo seguro, evitando en la medida de lo posible los peligros y riesgos laborales.
- b) ***Los intereses de tipo político*** tienen que ver con la distribución del poder y la influencia. Y ello, a su vez, puede ser entendido, bien con relación al intento por atraer hacia un tipo de posiciones favorables a un determinado grupo las reglamentaciones y políticas instrumentadas por las autoridades, las administraciones públicas y los entes reguladores a través de procesos más o menos explícitos de lobby; o bien puede ser entendido desde el más cercano ámbito del ejercicio del poder y la influencia en el interior de la propia empresa y el gobierno corporativo.
- c) ***Los intereses de afiliación*** apuntan al deseo de pertenencia que todos los seres humanos sentimos en mayor o menor grado y que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido. A este respecto, los stakeholders cuyos intereses primordiales se tipifican como intereses de afiliación, suelen estar preocupados por cosas tales como el modo como los valores de la empresa se alinean o no en sintonía con la comunidad local; o si hay manera fácil y gratificante de formar parte de grupos de pertenencia con gente del mismo “tipo y nivel”.
- d) ***Los intereses relativos a lo que tiene que ver con la información***, el conocimiento y las opiniones, apuntan hacia los datos, las noticias relevantes, los resultados de investigación. En tal sentido, los grupos preocupados o concernidos especialmente por este tipo de interés suelen enfatizar y demandar de parte de la empresa una elevada transparencia informativa. Los entes reguladores son, en consecuencia, cada vez más sensibles a esta realidad y tratan de oponerse en la medida de lo posible a cualquier tipo de opacidad u ocultación de datos o informaciones

relevantes. Esto que se dice es especialmente claro en lo referido a modificaciones legislativas en relación con el gobierno corporativo y el buen gobierno de las sociedades cotizadas

- e) **Intereses de tipo simbólico** grupos de interesados para los cuales la preocupación fundamental tiene que ver con la reputación, la imagen que la empresa tiene o proyecta en la sociedad en la que opera, la percepción que los clientes se hacen de la empresa en cuestión, el modo como los trabajadores “viven” su pertenencia, el grado en que la actividad de la compañía empatiza con expectativas culturales, religiosas.
- f) **Finalmente, los intereses de tipo metafísico o espiritual** apuntan hacia claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza. A menudo este ámbito plantea dilemas y problemas de tipo ético que afloran en asuntos controvertidos donde se involucran asuntos relacionados con la vida, la muerte, la técnica, la bioética. Tanto quienes se posicionan a favor, como quienes lo hacen en contra de una determinada práctica, suelen hacerlo desde planteamientos que conectan con estratos más profundos que lo eminentemente racional, y que se enraízan en la creencia y la fe. Según Ronderos (2011), en convenio con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar los ingenios afiliados a Asocaña inscribieron 5276 familias en 26 municipios del Valle del Cauca, Cauca y Risaralda, cifra correspondiente a más del 48% de la población de corteros se trabajó la salud sexual y reproductiva, se informó sobre la violencia de género y se hicieron campañas de alfabetización. Desde la perspectiva empresarial, la inversión en formación y capacitaciones jugaron un papel fundamental para el desarrollo de la competitividad de la empresa, puesto que el fomento educativo se convirtió en una herramienta al momento de establecer planes o estrategias de acción.

El poder de los grupos de interesados radica en hacer valer con mayor o menor efectividad sus pretensiones. La clave está en la adecuada articulación entre intereses y poder. Y en consecuencia, conviene caer en la cuenta de que hay tipos distintos de poder en lo que a los grupos de interés hace referencia.

Por un lado estarían aquellos que tienen el poder formal, el poder que los estatutos, la legislación y los reglamentos les otorgan por derecho propio. Así, por ejemplo, en empresas cotizadas, estarían los accionistas, los miembros del consejo de administración, la alta dirección

de la compañía, los ejecutivos y, en su caso, los representantes de los trabajadores. Vendría a continuación el que cabría calificar como poder económico, entendiendo por tal aquel que podría afectar a la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Dicho poder lo tienen, ante todo los clientes que ejercen su voto monetario al comprar o no comprar un bien o servicio de terminado, pero también los proveedores, las instituciones financieras y los trabajadores. En tercer lugar habría que hacer referencia al poder político, en sintonía con lo que más arriba indicábamos respecto a los intereses políticos.

Las fuentes del poder no dejan de tener implicaciones para la gestión; así como el hecho de que con gran frecuencia, las líneas de separación entre los distintos tipos de intereses y poder es mucho menos marcado de lo que pudiera pensarse. Y por supuesto, teniendo presente que no es infrecuente tener que habérselas con stakeholders mixtos o grupos que acumulan intereses distintos por la propia índole de que no son, por así decir, químicamente puros.

4.3.2 Teoría de los grupos de interés y Modelo de Donaldson y Preston, y su relación con las empresas del clúster azucarero del Valle del Cauca.

El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca. En todo caso, cada grupo de interés, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de interés en la marcha de la empresa. Dentro de las prácticas instrumentales de la teoría de los grupos de interés, es posible encontrar diferentes modelos que proponen el cómo debería la organización identificar y/o administrar las relaciones con sus stakeholders. Un ejemplo relevante es el modelo de Donaldson y Preston (1995), que centran su análisis en el directivo de la organización y proponen cómo es posible identificar y actuar sobre los distintos stakeholders y sus demandas. Este modelo incluye tres (3) tesis importantes: lo descriptivo, lo normativo y lo instrumental (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). El aspecto descriptivo explica la organización y la relación con sus interesados; el instrumental determina el funcionamiento de las relaciones entre la organización y sus grupos de interés; y el normativo define conceptualmente a los grupos de interés y su representación

En la Figura 2, se observan las entradas y salidas del modelo de los stakeholders, definidos como todas las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro.

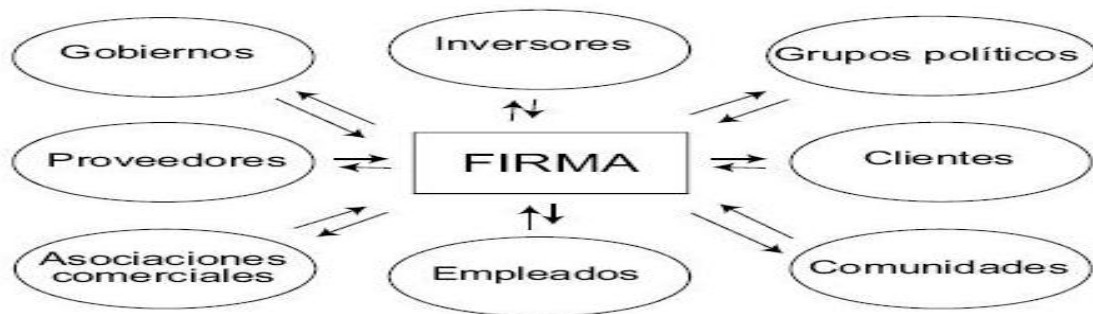


Figura 2. Modelo de la organización y la Teoría de los Stakeholders

Nota: Adaptado de The Stakeholder theory of the corporation, por T. Donaldson y L. Preston, 1995, Academy of Management Review, p.69

Con este esquema, Donaldson y Preston (1995) intentan proponer teóricamente una cierta igualdad como stakeholders de una misma organización. Pero también proponen que debe ser el directivo quien defina la prioridad asignada a cada grupo de stakeholder, teniendo en cuenta el grado de dependencia de la organización con cada grupo de grupos de interés. Además, plantean la validez de la Teoría de los grupos de interés en otros tipos de organizaciones como los gobiernos y los paradigmas sociales y resaltan la importancia de analizarla no solo de forma teórica, sino práctica, e incluyen elementos tan importantes como los derechos de propiedad.

La gestión de grupos de interés se presenta, de esta manera, como una vía natural para crear valor compartido para los diferentes grupos de interés y constituye la base para innovar y mejorar los procesos y la gestión del riesgo, mediante el aprendizaje de buenas prácticas de los propios stakeholders. El Valor Compartido busca que las empresas reconozcan las necesidades sociales y no solo las económicas, en este contexto el concepto de CVC busca redefinir los lineamientos de las empresas impactando en la cadena de valor; esto implica en el sector de la investigación tener un valor extrínseco como que el empleado reciba por parte de la empresa un bien o servicio económico, otro caso es como el Ingenio Providencia el 30% de la inversión en el

proyecto de cogeneración de energía eléctrica, fue destinada a gestión ambiental, en nuevas tecnologías más amigables con el medio ambiente (Ingenio Providencia, 2012).

En una línea de acción muy similar aparece el modelo de Mitchell *et al.* (1997), que a diferencia de Donaldson y Preston (1995), proponen relaciones más dinámicas entre la organización y sus stakeholders. Incluyendo el poder y la urgencia como componentes de la relación y desarrollando aún más el concepto de legitimidad propuesto muy superficialmente por estos autores. Para Mitchell *et al.*, (1997) teniendo en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia, los directivos tienen la facultad de no actuar de igual manera con todos los stakeholders. La prioridad que asignen los directivos a las demandas de sus stakeholders estará definida para todos o algunos de los siguientes atributos: el poder de la influencia del stakeholder; la legitimidad de la relación del stakeholder y la urgencia de la demanda del stakeholder (el tiempo). Partiendo de estos tres atributos y de sus posibles combinaciones, estos autores proponen las clases y los tipos de stakeholders que pueden existir (Figura 3).

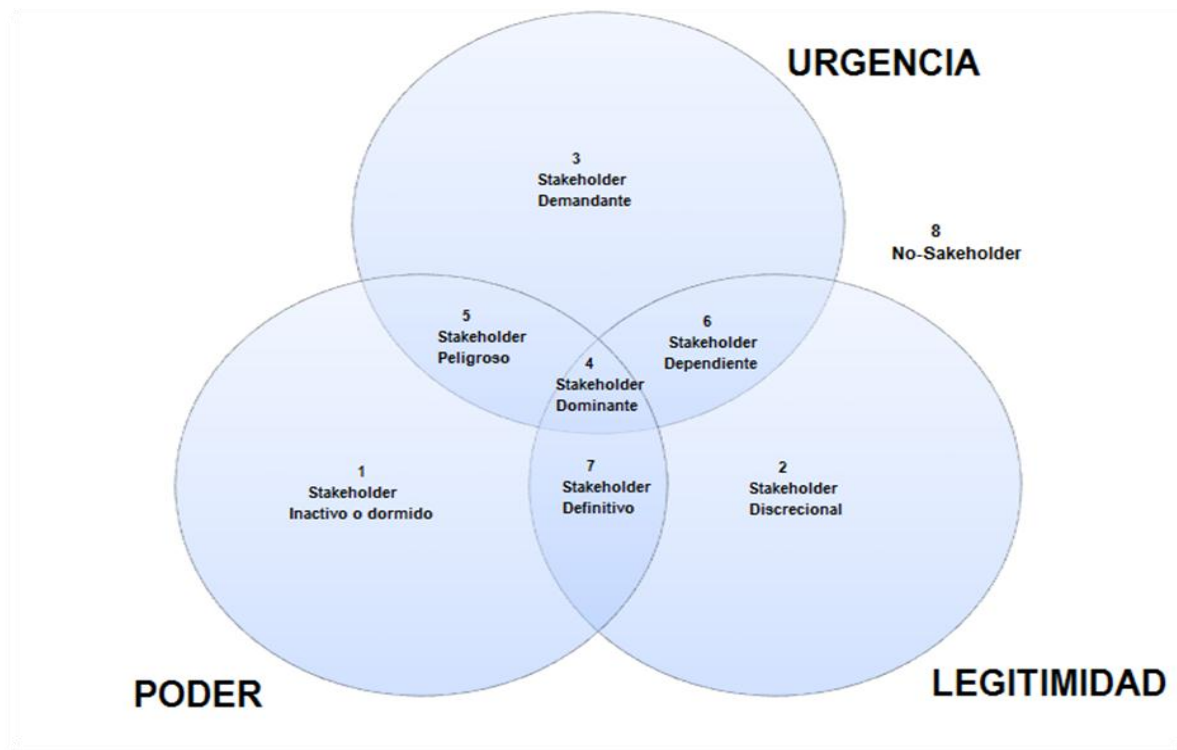


Figura 3. Tipología de los Stakeholders

Nota: Adaptado de *The Stakeholder theory of the corporation*, por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, p.872

Analizando las posibles combinaciones de uno, de dos o de los tres atributos de los stakeholders, los autores plantearon tres clases con algunos tipos específicos de stakeholders, así: *Tipo 1- Latentes*, incluyen: a) Durmientes: con poder sin legitimidad ni urgencia, b) Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder, c) *Demandantes*: con la urgencia, sin poder ni legitimidad. *Tipo 2- Expectantes*, incluyen: a) Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia, b) Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad, c) Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder. *Tipo 3-Definitivos*, que tienen los tres atributos, es visto cuando al adquirir el atributo faltante, se presenta ante los directivos. Este modelo permite relacionar el objetivo de la organización con las demandas de los tipos de stakeholders que adquieren mayor importancia para la empresa.

La gestión de los stakeholders puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva. La información proveniente de los stakeholders puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders (Harrison y Freeman, 1999). La presión de los stakeholders particularmente en nuestro estudio ha procurado que las empresas alcance un punto óptimo a nivel económico y ambiental, convirtiendo el tema medio ambiental en una prioridad en las organizaciones. Haciendo explícita la creencia en la gestión ambiental y reitera nuestro compromiso hacia el entorno nacional e internacional, enmarcando su gestión ambiental en los parámetros económicos, políticos y sociales del desarrollo sostenible.

De igual manera se evidencia una aplicabilidad de La Ley 1567 de 1998, actualmente vigente, define los programas de Bienestar Social como: *“Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”* En esta área se han coordinado acciones interinstitucionales como son: procesos de afiliación y trámites que supone el acceso a estos servicios, cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de protección

social y realizar una permanente evaluación de la calidad que éstos ofrecen al trabajador y a su familia.

4.4 Creación de valor compartido

Según la teoría de la creación de valor para el accionista, éste es el fin último y fundamental de la empresa y a esto ha de orientar sus actuaciones. La RSE será pues un instrumento para maximizar el valor del accionista o, a lo sumo, una herramienta para protegerlo. Tradicionalmente, la RSE ha asumido el significado de valor como “principio o norma de conducta”, de manera que los valores de una empresa sirven para definir las restricciones que deben respetar las personas que deciden en su nombre en las relaciones con terceros. La propuesta de Porter y Kramer, sin embargo, abre una nueva dimensión de la RSE en la cual la creación de valor (con el añadido de compartido) se postula como un criterio para tomar decisiones.

El Valor Compartido busca que las empresas reconozcan las necesidades sociales y no solo las económicas, en este contexto el concepto de CVC busca redefinir los lineamientos de las empresas impactando en la cadena de valor, identificando las debilidades de la sociedad y a su vez creando un contexto de crecimiento con la transferencia de conocimiento, que paulatinamente elevara la productividad y expandirá su mercado. Para ello se busca mejorar técnicas para el crecimiento, fortaleciendo el clúster local de proveedores y de otras entidades. Hoy en día las empresas han venido desarrollando la RSE con mucha más fuerza, pero muchas aún no han sabido captar la verdadera importancia del sector en que las rodea (Salas, 2011).

El concepto por Porter y Kramer (2011, pág 6) de valor compartido se define como *“las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”*. La creación de valor compartido es vista por Porter y Kramer (2011), como un camino que tienen las grandes empresas privadas para conducir una ola de crecimiento que traiga beneficios económicos, ambientales y sociales. Porter asegura que las

empresas deben redefinir sus estrategias para no solo generar riqueza a sus accionistas, sino también a la sociedad como un todo.

La Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes es el rol primordial que le toca asumir a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social; así como de la propia conciencia empresarial. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Según Porter y Kramer (2011) hay tres formas claves en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido:

- **Reconcebir productos y mercados:** Se trata de desarrollar un producto o servicio que satisfaga una necesidad, viendo como oportunidad abrir nuevos mercados atendiendo a clientes que tradicionalmente han sido ignorados. Se trata de aumentar el crecimiento de los ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad a través de los beneficios medioambientales, sociales y económicos generados a través de los productos o servicios de una compañía.
- **Redefinir la productividad en la cadena de valor:** Mejorar la gestión de las operaciones internas reduciendo costos con el aprovechamiento de materias primas, mejoras en la productividad a través de reformas medioambientales, optimización y uso racional de los recursos, inversión en empleados, entre otras. Con una mejor gestión de las operaciones internas se incrementa la productividad y se reducen los riesgos.
- **Desarrollo de clústeres locales:** Son de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Se habla de crear valor compartido cuando se logra mejorar el entorno externo para la compañía mediante inversiones en la comunidad, fortalecimiento en proveedores locales, colaboración con las instituciones de manera que ayude aumentar la productividad del negocio. Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

Los profesores Porter y Kramer (2011) realizaron una serie de estudios que terminaron con el desarrollo del nuevo concepto de Creación Valor Compartido (CVC). La idea era cambiar

la mentalidad de RSC donde los problemas sociales están alrededor y no en el centro. En ese mismo sentido, Milo (2012), afirma que el valor compartido debe convertirse en una cultura, en una estrategia empresarial, en un modelo de negocio la creación de valor compartido nos obliga a analizar la estructura de la cadena de valor, para hallar los elementos diferenciadores que permitan crear valor para la empresa y la sociedad Según el dirigente de Nestlé en Ecuador, para crear valor compartido se pueden definir unos frentes precisos y luego generar proyectos que permitan concretar la creación de valor compartido. Las empresas deben preocuparse por las comunidades donde producen sus productos y también por las comunidades donde comercializan dichos productos.

La Creación de Valor Compartido busca expandir el alcance económico y social a todos los grupos de interés, entre ellos los clúster. Porter y Krame (2011, pág 7) afirma que “el proceso de creación de valor compartido es un círculo virtuoso, es decir, al aumentar el valor en un área determinada se incrementan las oportunidades en las restantes. La creación de valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión, por ello aunque no todos los problemas de la sociedad se puedan solucionar con la CVC, si da un punto de partida para que las empresas utilicen sus habilidades, recursos y capacidad para gestionar el progreso social que les permitirán aumentar los niveles de eficiencia, productividad y sustentabilidad.

4.5 Relación entre responsabilidad social empresarial, creación de valor compartido y desarrollo sostenible

Aunque muchas veces se utilizan los términos RSE, Valor Compartido y desarrollo sostenible de forma indistinta; es decir como si tratara del mismo asunto, es bueno aclarar que aunque existe una relación estrecha entre ellos, se trata de conceptos diferentes. Según la ISO 26000 (2009):

“El desarrollo sostenible es un concepto ampliamente aceptado y un objetivo rector que obtuvo reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del informe Nuestro Futuro Común de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones –económica, social y ambiental–, que son interdependientes; por ejemplo, la erradicación de la pobreza requiere la promoción de la justicia social y del desarrollo económico, así como la protección del medio ambiente”

La RSE por su parte tiene a la organización como el centro de interés y es la organización como tal la que debe ser responsable con la sociedad y el medio ambiente, las actuaciones de la empresa con todos sus grupos de interés, están enmarcadas en principios de participación, equidad, inclusión social y responsabilidad ambiental, el cual es un riesgo si no se sabe orientar o adaptar a aquellas empresas a las que se exige las demandas de la RSE, que pueden ser excluidas del entorno de mercado por no cumplir con los estándares establecidos a nivel ambiental. De allí que la RSE esté ligada al desarrollo sostenible debido a que existe una exigencia de grupos sociales que han utilizado sus influencias sociales y recursos financieros para rechazar conductas y actividades empresariales con las cuales no están de acuerdo.

Es decir que está presente un enfoque administrativo basado en la gobernabilidad como principio de gestión empresarial con sentido responsable, tanto en lo local como en lo global. Por medio de La Resolución 0100-0738 de 2009 la Corporación Regional del Valle del Cauca renueva el permiso para las quemas abiertas controladas en zonas rurales del Valle del Cauca, a los ingenios afiliados a la asociación nacional de cultivadores de caña de azúcar ASOCAÑA, esta entidad establece los horarios para la quema, y hace las restricciones necesarias en las áreas en las cuales no se debe quemar. Los ingenios azucareros deben enviar a ASOCAÑA el reporte de la programación de la cosecha. (Asocaña, 2012).

Capítulo III. La responsabilidad social empresarial en el clúster azucarero.

5. Marco contextual

Según el informe Brundtland el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación, sin sacrificar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Para alcanzar esta meta se debe establecer un equilibrio en los tres pilares de la sustentabilidad: el desarrollo económico, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Fenómenos como el calentamiento global, la lluvia ácida y el deterioro de los recursos naturales han hecho que el desarrollo sostenible se incorpore como política en las organizaciones, donde se ha enfocado en la lucha contra la pobreza, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico. En este orden de ideas han surgido marcos de gestión ambiental y códigos de conducta los cuales deben ser acatados ya que existe una normatividad preestablecida y se han establecido acuerdos mundiales para alcanzar esta meta.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial, responden a la estrategia de involucrar a la empresa en un proceso en el que se beneficia no sólo la reputación de la empresa o la sociedad en la que actúa, sino también, los trabajadores, el medio ambiente, la comunidad misma y los inversionistas. Se plasma el sentido humanitario y altruista de los propietarios, se asegura la lealtad de la comunidad, se mejora la productividad del trabajo, se protege el medio ambiente y se satisface la necesidad de retorno de los inversionistas, todo ello de manera permanente y estable en el tiempo (Vives y Peinado-Vara, 2011).

Las empresas del clúster azucarero industrial ubicadas en los municipios de Palmira y Santiago de Cali tienen un fuerte impacto social, pues generan algo más 100.000 empleos en la región (Asocaña, 2012), los resultados de la encuesta de RSE de 2012-2013 de la asociación nacional de industriales (ANDI) arroja que más del 90% de estas empresas adelanta acciones de

RSE. De igual forma, muestra que los dirigentes cuentan con una política o estrategia de RSE y se aseguran de que en la empresa exista un área específica que se ocupe del tema. En este orden de ideas se debe considerar que las empresas del clúster azucarero, tienen la tendencia a implementar e invertir en proyectos de RSE a pesar de la crisis financiera mundial. Estas empresas han entendido que la aplicación de la RSE además de ser una obligación con la sociedad, representa una oportunidad para reafirmar el buen nombre de una compañía.

El concepto de sostenibilidad, resalta la importancia de mirar cualquier actividad productiva a largo plazo. Avanzando con los compromisos ambientales, el Sector Azucarero Colombiano en Noviembre de 1996, firmó el Convenio de Concertación para una Producción Limpia con el Ministerio del Medio Ambiente, este ha sido uno de los logros más importantes dentro del campo ambiental para este sector y está orientado a lograr las presiones sobre el medio ambiente aplicando las mejores prácticas ambientales y la ecoeficiencia (El Tiempo, 1996).

Los esfuerzos realizados por las empresas en Colombia, en materia de RSE son conocidos desde hace décadas, y hoy en día existen empresas que han enfocado sus esfuerzos un poco más allá, hacía la creación de valor compartido. Un ejemplo es la empresa Nestlé, en la cual Milo (2012) afirma que “Hablar de creación de Valor compartido como forma de hacer negocios implica trabajar por el crecimiento y el desarrollo” (p.5) La compañía Nestlé se enfoca en tres frentes para crear valor compartido: el primero es que sus productos sean nutritivos y sobre todo que aporten al déficit de nutrientes que tengan sus consumidores, el segundo tiene que ver con el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores del campo, y el tercero es el cuidado del agua, mediante programas de ahorro y protección del recurso hídrico.

Davivienda es otro importante ejemplo de empresas que le están apostando a la creación de valor compartido, la plataforma desarrollada por el banco Davivienda como un modelo para mejorar los niveles de inclusión financiera en Colombia es considerada un verdadero ejemplo de inclusión, pues es un producto que genera beneficios al usuario, al permitir que cualquier persona, con una activación muy simple, pueda enviar y recibir giros, pagar servicios públicos y privados, recargar minutos, administrar una nómina, ahorrar y recibir transferencias de otros

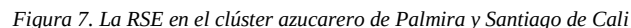
Daviplata o cuentas mediante el uso de un teléfono celular. (Cámara de comercio de Bogotá, 2012) El valor compartido en este caso consiste en aumentar los ingresos de la compañía con la inserción en el mercado de la tarjeta y permitir que las personas, desde sitios muy remotos puedan hacer a realizar operaciones bancarias.

Las investigaciones sobre creación de Valor compartido dan cuenta de que “No obstante la lógica empresarial hace cada vez más evidente que ninguna empresa puede ser exitosa si la comunidad donde opera no lo es” (Porter y Kramer, 2011, p.11), esta afirmación nos muestra la esencia del Valor compartido, un gana-gana para accionistas y los grupos de interés a los que afecta de una u otra forma una organización. Para comprender mejor este postulado miremos el caso de la empresa Cine Colombia.

Cine Colombia se enfoca en la exhibición y distribución de películas y aunque su principal actividad se centra en la presentación y distribución de películas, cuenta con dos líneas adicionales: comidas (con la que ofrece críspelas, gaseosas y comestibles en sus salas) y Primera Fila, dedicada a la venta de boletería de espectáculos y eventos públicos de diversa índole. Cine Colombia construyó en el Centro Comercial Río Cauca, ubicado en el distrito de Aguablanca en la ciudad de Cali, uno de sus Multiplex para ofrecer a la comunidad de este sector una nueva alternativa de entretenimiento con la más alta calidad y con precios competitivos. (Cámara de comercio de Bogotá, 2014, p.2).

La compañía identificó la escasa oferta cultural del sector como una oportunidad para la creación de valor compartido, y por tal razón decidió invertir en esta zona con situaciones sociales complejas, apostándole a su desarrollo social y recreativo. La empresa desarrolló esta iniciativa en el marco de su estrategia de sostenibilidad, entendida como la interrelación de las dimensiones económica, social y ambiental para el éxito del negocio a largo plazo y la generación de valor compartido. De esta forma la empresa aumento sus ganancias y de paso elevó el nivel de vida de la comunidad. Pero poderlo lograr “En el análisis de viabilidad, el equipo identificó dos factores positivos para el desarrollo del proyecto: había un mercado potencial desatendido y las características socioeconómicas del distrito de Aguablanca eran adecuadas para el negocio” (Cámara de comercio de Bogotá, 2014, p.2).

En la figura 7 se puede observar la cadena de valor un ingenio azucarero, todo inicia con la utilización del suelo para obtener el cultivo de caña, que es empleado en los ingenios como la materia prima para la producción del azúcar y el etanol, la vinaza un subproducto del proceso es enviado a la planta de fertilizantes y finalmente regresa al suelo en forma de abono.



64

El bagazo otro subproducto se aprovecha para generar energía por medio de una planta térmica, una parte de esta energía es utilizada por la empresa y la otra es vendida para alimentar la red pública. La otra parte de bagazo y el etanol y toda la azúcar son comercializados a nivel nacional e internacional. Las demás empresas pertenecientes al clúster azucarero interactúan con los ingenios al prestar servicios de mantenimiento (Talleres Gaitán), suministro de empaques (Colombates), compra de azúcar, caña, bagazo, y vinaza (Colombina, Postobon, Licores del Valle, Carvajal, Sucroal).

5.1 Algunas acciones de responsabilidad social por parte del clúster Industrial del azúcar ubicado en el municipio de Palmira y Santiago de Cali

a) Sector Papelero: En el sector papelero las áreas de la salud , la educación la generación de ingresos para las familias, la atención para la primera infancia y los programas especiales para jóvenes y buen vecino han sido la preocupación fundamental ,en el año 2013 por ejemplo se atendieron cerca de 14767 niños perteneciente a 85 familias , se formaron en competencias laborales 200 jóvenes ,los programas dirigidos al buen uso del tiempo libre involucraron un poco más 146 niños y niñas y para fortalecer la generación de ingresos familiares , mediante a modalidad micro empresarial se crearon 56 unidades productivas.

Sector de Alimentos. Son conscientes del crecimiento sostenible, en la medida en que contribuyan al desarrollo de las comunidades donde están presentes y apoyan el progreso y crecimiento de la cadena de suministro, como foco para la generación de competitividad y tejido empresarial. En este sentido, la estrategia en este pilar está dirigida a dos grupos de interés: sociedad y proveedores.

Durante el 2013 la inversión en las estrategias dirigidas al desarrollo social fue de \$1.550 millones de pesos. Las donaciones de producto en el 2013 equivalen a \$665 millones de pesos. También se invirtieron 12 millones de dólares en su estrategia de Sostenibilidad. Por ejemplo, la compañía colombina destaca los logros en sus 5 pilares estratégicos de gestión: “Nuestra filosofía es que la sostenibilidad no puede ser un tema desarticulado del Negocio, sino que debe estar ligado a su estrategia y ser un eje transversal que trasciende a lo largo de la cadena de valor.

Se debe crear un modelo de gestión en conjunto con los Grupos de Interés y trabajar de manera articulada con el enfoque del Valor Compartido, es decir debe ser parte de su ADN.

Programa bandera de Sostenibilidad Big Brother, el cual apunta a mejorar la competitividad en pequeñas empresas proveedoras, a través de la transferencia de conocimientos y experiencia de Colombina. Con este programa, las empresas participantes tienen hoy mejores prácticas, aumentaron sus indicadores de gestión, incluyendo ventas y han comenzado a replicar lo aprendido en empresas más pequeñas, lo que se traduce en construcción de tejido empresarial y mejoramiento de nuestro entorno. Actualmente 13 empresas hacen parte de Big Brother.

Programa Vivienda para Todos, en el cual se han entregado 355 viviendas a sus colaboradores y familias. En el 2015 la meta es entregar cerca de 130 viviendas. Quienes hacen parte del programa cuentan con un plan de financiación, basado en un ahorro programado que corresponde al 10% del valor total de la vivienda, un subsidio de la caja de compensación y el saldo se obtiene con crédito hipotecario, en pesos, el cual se realiza con una entidad bancaria.

Inclusión de vehículos eléctricos en la red de comercialización y distribución, desde finales del año 2014 la Compañía puso a rodar los primeros vehículos para la distribución de sus productos en el canal tradicional, con el fin de mitigar los impactos medioambientales y disminuir la huella de carbono.

Programa Certificación de Proveedores, en el cual se reconocen a las empresas que le suministran materias primas y empaques, que cumplen satisfactoriamente con los estándares de calidad. En el 2014 y parte de este año tendrán su certificación 8 nuevos proveedores, alcanzando así un total de 28 proveedores certificados.

Programa Pays (pensionado, acompañado y seguro), tiene el objetivo de brindar orientación a todos los colaboradores sobre cómo administrar óptimamente sus aportes hacia pensión; de esta manera se les entregan asesorías para que cumplan la brecha pensional y puedan retirarse cuando sea el momento adecuado (Informe de sostenibilidad Colombina, 2013).

b) Sector de las Bebidas. Agua Oasis, producto de Postobon, es la primera agua embotellada del país comprometida con una causa social: La educación. Por cada unidad vendida de este producto, Postobon dona un porcentaje para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en Colombia.

Desde 2009 a la fecha, Oasis ha entregado más de \$7.500 millones que se han destinado al apoyo de 400 establecimientos educativos, la capacitación de 478 rectores y al beneficio de más de 522.000 estudiantes, a través del trabajo articulado con entidades como Empresarios por la Educación, el Ministerio de Educación y otras entidades asociadas al sector. Como resultado de este programa se puede destacar:

1. El aprovechamiento del talento humano por medio de prácticas y políticas al interior de la organización que brindan calidad de vida y realización personal para empleados y sus familias.
2. Se tiene en cuenta cada uno de los eslabones de la cadena de producción para encontrar puntos de intervención que ayuden a generar valor por medio de actividades y proyectos ganadores para las partes y de alto impacto para los grupos de interés.
3. Se involucra a las comunidades aledañas con los centros de operación. Con ellos se gestiona relaciones duraderas, que los beneficien y permitan la convivencia armónica entre todos.
4. Las acciones se enfocan hacia la sostenibilidad con el fin de impactar al planeta en actividades y programas que buscan el cuidado del recurso hídrico, la reducción de emisiones y el manejo de residuos. (Postobon, 2015).

c) Sector sucroquímico. Actualmente la filosofía de la empresa apunta con fuerza a la eficiencia a través del “Modelo sostenibilidad”. Con esta iniciativa la compañía toma como norte la búsqueda de la innovación por medio de acciones que promuevan las prácticas responsables con el talento humano y el medio ambiente. El modelo de sostenibilidad se convirtió en una ventaja competitiva para la empresa, basada en tres aspectos generales que son: Responsabilidad social empresarial, medio ambiente y competitividad.

En el ámbito de la Responsabilidad social empresarial Sucroal S.A también ha sacado gran ventaja, pues han dividido sus esfuerzos en dos grandes áreas, interna y externa. En el área externa la compañía ha realizado campañas estratégicas de integración para generar mayor impacto en la sociedad. Estas alianzas se han pactado con clientes importantes como Coca-Cola, Nestlé, Postobón, Danone y Kraft, y con proveedores de materias primas como el Ingenio Providencia e Incauca para alinear sus modelos de sostenibilidad, en busca de favorecer mediante estas integraciones sectores desfavorecidos de la sociedad.

Algunos proyectos en el sector externo comprenden puntos marginales de la sociedad como educación y salud. Estos proyectos se llevan a cabo a través de la fundación Trascend, principal beneficiaria de la compañía, y cuyo máximo impulsador ha sido el señor Carlos Ardila Lulle, representante legal del grupo empresarial que lleva su nombre. Esta fundación se dedica al desarrollo de principios y valores en sectores marginales, por medio de programas académicos principalmente enfocados en la primera infancia. Por otro lado, en el área de la salud, la compañía y sus socios sostenibles cumplen una función mucho más directa, pues han estructurado un programa cuyo nombre es “Salud & nutrición”. Con este programa Sucroal S.A pretende ayudar a la población de salud vulnerable a través de la donación de citrato de calcio en polvo, compuesto de bajo costo que sirve para prevenir problemas de falta de calcio y osteoporosis en niños y ancianos.

En el área de responsabilidad social interna la compañía también ha cumplido con una labor eficiente, pues ha reconocido el talento humano como uno de los principales recursos para que la compañía crezca. Por esta razón ha disminuido el tiempo laboral de la semana de 48 a 46 horas y esto se presenta como una ventaja para los trabajadores de la compañía. Así mismo, brinda a sus trabajadores, como ventaja diferencial el pago de salarios competitivos, préstamos y subsidios de vivienda. Un dato interesante es que el 97% de los empleados de la compañía que ha laborado ahí desde hace más de 4 años tiene sus problemas de vivienda solucionados. Esta exitosa cifra se debe en gran parte a la colaboración de la SUCROAL S.A. (Morales y Gironza 2013).

d) Sector Proveedores especializados. En este sector es muy importante la colaboración mutua entre las empresas que integran el clúster industrial del azúcar ubicados en los municipios de Palmira y Santiago de Cali, por ejemplo por medio de alianzas verticales los proveedores especializados reciben capacitación y transferencia tecnológica para mejorar los insumos que luego venden a las empresas, tal es el caso de la empresa Colombates, la cual provee los empaques de papel para el azúcar a varios de los ingenios. Esta relación permite garantizar el cumplimiento de condiciones fitosanitarias de empaque requeridas por las entidades regulatorias nacionales y de los países hacia donde se exporta el azúcar. Y garantiza el aumento de la rentabilidad del proveedor especializado. De idéntica manera sucede con los talleres que se ocupan del mantenimiento y reparación de la maquinaria que utilizan muchos de estas empresas

5.2 Desarrollo del clúster azucarero

Según la CNP (2011) en el siglo XX surgió en el Valle del Cauca, Colombia, un clúster o conglomerado productivo en torno a la caña de azúcar. Éste compuesto por cientos de empresas dedicadas a una gran variedad de productos y servicios, constituyó la columna vertebral del desarrollo económico y social de Cali y el Valle del Cauca. El desarrollo del clúster según la CNP (2011) se resume en cuatro fases: inicio, crecimiento, integración e internacionalización.

- **Fase 1 - Inicio:** Comprende el período 1901-1925. Caracterizan a esta etapa tres estrategias: la construcción del negocio medular, la integración de cadenas de valor independientes y la política pública de integración regional.
- **Fase 2 - Crecimiento:** Comprende el período entre 1926 y 1958. Esta fase inicial por la grave emergencia económica nacional en 1925, seguida de hechos como la realización de la misión Chardón en 1929 y la adopción del modelo de sustitución de importaciones.
- **Fase 3 – Integración de Conglomerado:** Comprende la vinculación de nuevos cultivadores, estrategias de cooperación, integración y diversificación productiva, progreso tecnológico y el papel de las políticas públicas.
- **Fase 4 – Internacionalización:** Fase impulsada por la adopción del modelo de apertura e internacionalización en 1990, el cual está vinculado al proceso de integración de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el ATPA, y otros acuerdos de integración comercial.

En la figura 8 se muestra las etapas de desarrollo del clúster azucarero.

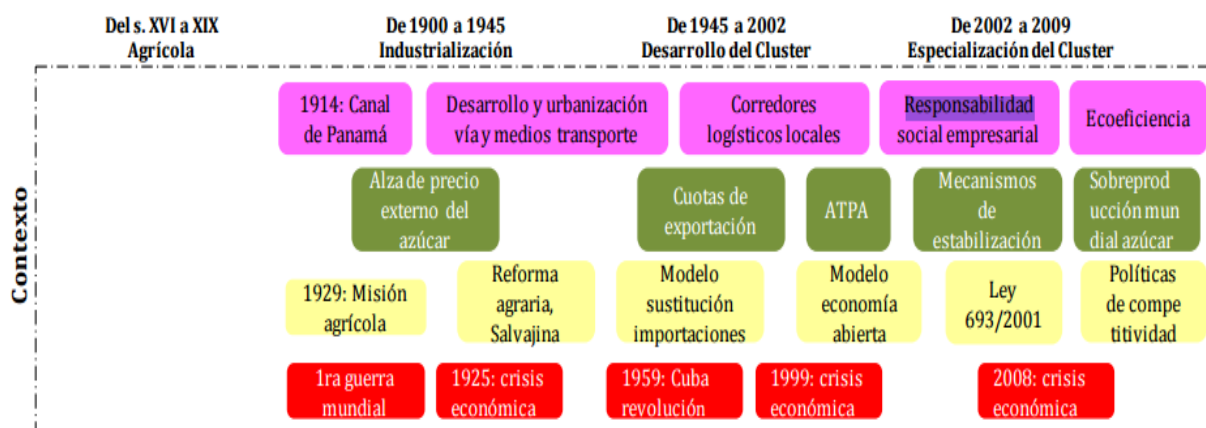


Figura 8. Etapas de Desarrollo del Clúster Azucarero

Nota: Tomado de Sanclemente et al. 2011 p.11

Luego de conocer como ha sido el inicio del Clúster Azucarero, es necesario conocer la definición de éste, donde Asocaña (2012), lo define como el conjunto de actividades productivas, desarrolladas a partir de una zona de agricultura especializada en caña de azúcar de clase mundial, relacionadas por su cercanía geográfica, además que participan de manera directa o indirecta en la creación de bienes finales comunes entre sí, fortaleciendo recíprocamente sus ventajas competitivas individuales. Al mencionar conjunto de actividades productivas, estas comprenden tanto a las actividades agrícolas e industriales de la cadena productiva, como otras que tienen relación con la actividad y que sirven de apoyo o soporte.

Al clúster según El CNP (2011), también pertenecen los organismos de apoyo propios del sector azucarero así como una amplia red de instituciones públicas y privadas que le brindan soporte. A continuación se realiza una segregación en niveles básicos de estos:

- **El primer nivel:** Hace referencia a los proveedores de insumos agrícolas, maquinaria y equipos; técnicos asesores agrícolas; centros de investigación de los ingenios; proveedores de combustibles y la energía; y las actividades de administración de los cultivos.
- **El segundo nivel:** Está conformado por los cultivadores de caña.

- **El tercer nivel:** Lo constituyen los proveedores de insumos necesarios para la producción de azúcar, diferentes a la caña, entre otros: maquinaria y equipos, insumos, servicios profesionales, etc.
- **El cuarto nivel** está representado por las labores de cosecha que conllevan el corte, alce y transporte de la caña, las cuales involucran la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo pesado.
- **El quinto nivel:** Está constituido por la producción de azúcar y la generación de los subproductos naturales: bagazo, mieles y cachaza, principalmente.
- **El sexto nivel hacia adelante:** Pertenecen al clúster las industrias que utilizan los productos y subproductos, para la generación de productos de valor agregado y, Finalmente, los canales de distribución nacional e internacional, mayoristas y minoristas.

Para realizar una mejor comprensión de lo anterior mencionado, en la figura 9, se representa por medio de un diagrama la cadena productiva del clúster azucarero.

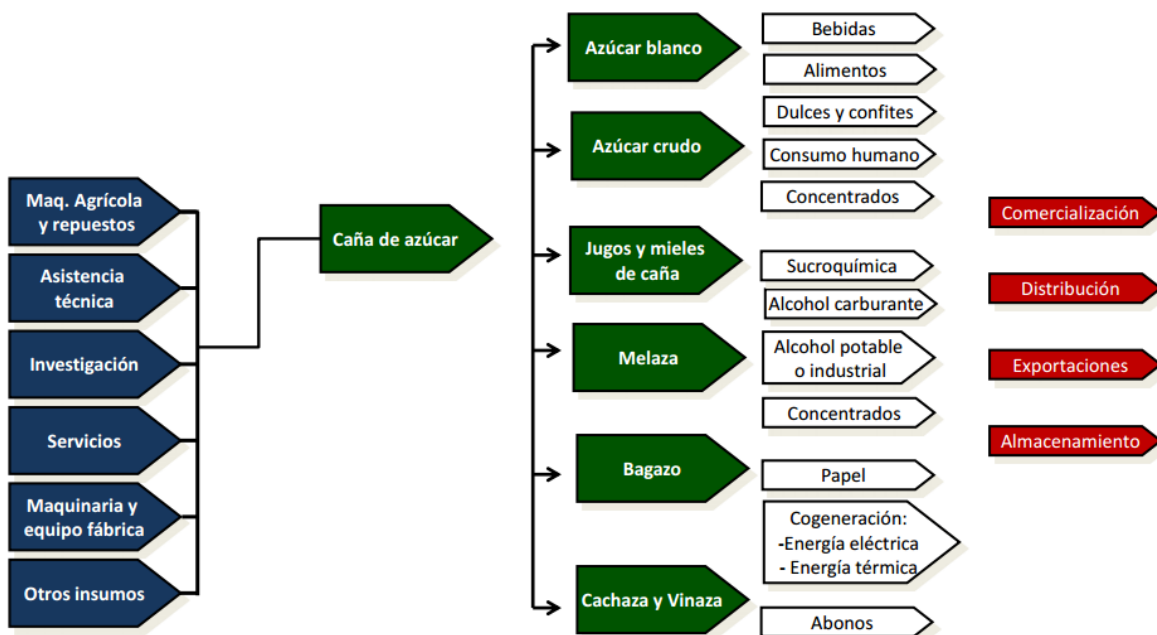


Figura 9. Cadena Productiva del Clúster Azucarero

Nota: Tomado de Asocaña, 2012

Haciendo énfasis en el sexto nivel mencionado anteriormente, los procesos de incorporación de valor agregado más importantes, según la CNP (2011), son los siguientes:

- **La industria sucroquímica:** Esta utiliza la melaza como principal materia prima y está conformada por un grupo de empresas que producen alcohol, licores, ácido cítrico, levaduras, gas carbónico, acetatos, carbonato de calcio y fertilizantes agrícolas.
- **La confitería y chocolatería:** En algunos casos, en estas el azúcar representa el 80% de los insumos, y está constituida por un grupo de más de 50 compañías.
- **La producción de papel:** La empresa Productora de Papeles (Propal), que es una de las cinco productoras más grandes del mundo utiliza fibra de caña de azúcar (bagazo) como materia prima.

La producción de tableros aglomerados para la fabricación de muebles y la producción de energía son otras de las actividades asociadas al bagazo. A esta actividad se dedica la mayor cantidad del bagazo (80%), con el cual los ingenios se autoabastecen de energía y algunos cogeneran para otros usos. Finalmente, están las empresas que utilizan cachaza y mieles en la producción de abonos y concentrados para animales, éstas sustentan las industrias acuícola, porcícola y avícola que producen carne y huevos. Contextualizando esta información, CENICAÑA indica que el clúster del azúcar está ubicado en el valle interandino del río Cauca, en el suroccidente de Colombia, en 39 municipios de los departamentos de Caldas, Cauca, Risaralda y Valle del Cauca.

Teniendo en cuenta sólo el área cultivada con caña de azúcar, el clúster abarca cerca de 200,000 hectáreas, el 78% de las cuales se encuentran en el departamento del Valle del Cauca, el 19% en Cauca, 1.6% en Risaralda y 1.3% en Caldas. Comprende desde el municipio de Belalcázar en Caldas, hasta el municipio de Santander de Quilichao en el Cauca. El área total del clúster, sumando área con caña y demás áreas de influencia, es de 429 mil hectáreas. El clúster del azúcar hace parte de los sectores agropecuario e industrial, con especialización en la producción de caña de azúcar, azúcares, mieles y alcohol (etanol). A continuación se presenta la tabla 2, con las empresas seleccionadas para la investigación.

Tabla 1. Principales Empresas del Clúster del industrial del Azúcar, del Valle del Cauca.

Sector	Empresas seleccionadas
Azúcar	Ingenios Providencia y Manuelita
Papel	Carvajal
Sucroquímica	Sucroal
Alimentos	Colombina.
Procesados	
Bebidas	Gaseosas Postobon
Licores	Industria de Licores del Valle.
Proveedores	Colombates, Talleres Gaitán
Especializados	

Nota: Tomado de CENICAÑA Adaptación de los autores.

5.3 Significado del clúster azucarero para la región

Para comprender el significado que tiene el clúster industrial del azúcar, es necesario interpretar lo que significa que la región donde tiene su asiento este invadida de cañaduzales, que los cultivos tradicionales como el sorgo, el millo y los frutales, que hicieron reconocer, por ejemplo al Municipio de Palmira, con el apelativo de la capital agrícola de Colombia hayan sido reemplazados por el cultivo extensivo de la caña de azúcar.

La pavesa, resultado de la hoja de la quema de la caña, que se puede apreciar en las viviendas de la región son una muestra del daño que al elemento aire se causa en la región donde el clúster azucarero desarrolla su producción. Todo ello con el beneplácito de las autoridades ambientales que generan permisos para que esto continúe ocurriendo. Todo lo anterior sin dejar de lado que el recurso hídrico necesario tanto para la cosecha como para la producción de la sacarosa ha incrementado la lucha por el agua en toda la región.

5.4 La RSE en el clúster azucarero industrial ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali

El control de malezas en caña de azúcar ha pasado por diferentes etapas de desarrollo, hasta ser considerado a la fecha, el cultivo de más alta tecnificación en este aspecto. Por ende el comportamiento y los rendimientos de la aplicación de cualquier clase de químicos depende de un buen procedimiento o metodología de aplicación, para la aplicación manual se debe calibrar bien las bombas de espalda, y la presión de salida de cada bomba.

Para hacer una aplicación se debe tener ya definido el producto a aplicar y las arvenses que predominan en el área, se debe chequear el equipo, que los operarios lleven todos sus implementos de seguridad. Se deben calibrar los equipos para que se aplique la dosis correcta bien distribuida y con una cobertura suficiente. La aplicación se hace inmediatamente se termina el riego de preemergencia, para que el producto empiece a actuar, ventaja que tiene sobre los Jacto Kubotas que no entran en terrenos húmedos.



Figura 10. Aplicación manual

Nota: Tomada de Dominguez, s.f

La aplicación mecanizada es más favorable por menores costos; aunque posee cierta desventaja respecto al terreno húmedo. En las parcelas donde se realiza la aplicación presenta menores índices de malezas; En la aplicación manual al correr de los días las malezas van en aumento, y en la aplicación mecanizada se mantiene controlada los 30 primeros días después de la aplicación, luego a los 35 días aproximadamente la población de malezas aumenta significativamente.

El entorno por el cual se desenvuelve la agroindustria azucarera colombiana ha venido cambiando aceleradamente en los últimos años. Las reglas de juego macroeconómicas y la apertura de la economía han incido en los precios del mercado interno. Desde 1990 CENICAÑA ha mantenido un flujo constante de información de resultados de la gestión comercial de los ingenios lo que permite mejorar la comunicación sectorial y mediante análisis de datos tomar decisiones que ayuden a un proceso de aprendizaje continuo sobre como eliminar actividades que generen costo y no valor. Es importante mencionar que Colombia en los últimos años ha

evolucionado en la producción de azúcar blanco. El problema que presentan las industrias azucareras de Valle del Cauca según consideración de los técnicos del sector se encuentra en que no existen variedades tan azucareras que llenen todas las expectativas transformándola en una empresa competitiva a nivel internacional. Ante esto se han presentado varias propuestas como la de CENICAÑA que desde 1993 ha venido evaluando las pérdidas de sacarosa que ocurren en la caña en el tiempo de quema, corte y molienda. Concluyendo que los tiempos de permanencia de la caña en el campo y en y en los patios de fábrica colocan el techo a los rendimientos de la agroindustria azucarera. (Cenicaña, 1995).

CENICAÑA a partir de 1980 empezó a generar los primeros resultados a nivel comercial que han servido de base para el desarrollo de la industria. Se han presentado resultados en la adecuación de las tierras, en el control de las enfermedades y las plagas, implementando en la década de los 80's nuevas variedades producidas localmente; cambios en la cosecha que conllevan una disminución en las quemas y una mayor proporción en caña verde. (Cenicaña, 1995).

Asocaña en el informe del análisis estructural del año 2004-2005, dice que el sector azucarero no ha sido ajeno al tema de responsabilidad social desde sus inicios, es por esto que desde diferentes enfoques, ha impulsado el desarrollo de sus trabajadores y de su zona de influencia. Primero con un enfoque asistencial y posteriormente, con una orientación promocional más efectiva. En la etapa asistencial se enfocó en la construcción o mantenimiento de obras para las comunidades del área de influencia de los ingenios, las cuales en una parte fueron directamente intervenidas por los ingenios en los inicios de la agroindustria azucarera, y otras a través de ASOCAÑA, en la década de los setenta y a finales de los años ochenta (Asocaña, 2006).

Es necesario hacer énfasis en la amplia problemática que presenta el sector de la azúcar con sus trabajadores, y es que los laboriosos hombres, curtidos por el sol que trabajan en la siembra y recolección de la cosecha de la caña sufren, los rigores de las políticas del sector, respaldadas desde el estado colombiano, que buscan reducir costos para la empresa, en claro detrimento de las condiciones laborales de los trabajadores. Ronderos (2011).

Las cooperativas de trabajo asociado son un claro ejemplo del desmejoramiento de las condiciones laborales en el sector azucarero, pues como cooperativas que no están cobijadas por el código laboral, los trabajadores vinculados con las cooperativas, firman un acuerdo laboral con sus contratistas, pero pierden el derecho a organizar sindicatos, `porque inmediatamente se les terminan sus contratos. Este hecho ha provocado desde el 2005 varias manifestaciones de protesta entre las que se recuerda el paro de los corteros de la caña de azúcar que logró paralizar varios ingenios de la región.

Como si esto fuera poco, el proceso de la automatización de la recogida de la cosecha, que se ha implementado en los últimos años, está dejando a muchas personas sin trabajo. Este consiste en reemplazar alrededor de 50 corteros por dos enormes maquinas que en poco tiempo recogen la cosecha y organizan el suelo para iniciar un nuevo proceso de siembra.



Figura 11. Automatización de la recogida de la cosecha

Nota: Tomada de Dominguez, s.f

Por otra parte resulta innegable el gran peso e influencia que tiene el sector de la azúcar sobre los gobiernos en el orden regional y nacional, así lo evidencian las medidas proteccionistas representadas en rebajas de impuestos y subsidios que como en el caso de la sobre tasa a la gasolina favorece a los productores de etanol, y las leyes que obligan a que los distribuidores de gasolina deban obligatoriamente que comparar este biocombustible. Un hecho actual que tiene involucrado al sector en un gran escándalo es la cartelización del azúcar; esto es que los productores de azúcar establecieron acuerdos internos con el ánimo de subir el precio del azúcar al consumidor final, llegando incluso a comprar los excedentes del producto para impedir que

pudieran ser importados por las empresas que utilizan el azúcar como materia prima de sus productos. Este hecho muestra claramente las intenciones de este sector industrial que finalmente solo le preocupa de los intereses de accionistas y propietarios de las empresas azucareras.

Sin embargo, el sector de todas formas emprende acciones en busca de remediar en algo la situación de pobreza en la región. En el año 1987 en el Valle del Cauca el sector azucarero se hizo participe en el Plan Nacional de Rehabilitación (PNR) que fue lanzado por el gobierno nacional, el cual tenía como objetivo sacar del atraso a muchas regiones del país con coberturas muy bajas en educación salud y obras públicas.

Según datos de este mismo informe, en 1987 en el Valle del Cauca el sector azucarero se hizo participe en el Plan Nacional de Rehabilitación (PNR) que fue lanzado por el gobierno nacional, el cual tenía como objetivo sacar del atraso a muchas regiones del país con coberturas muy bajas en educación salud y obras públicas.

Las acciones se enfocaron inicialmente hacia la deprimida región del norte del departamento del Cauca, cubriendo diez municipios de la zona: Toribío, Corinto, Santander de Quilichao, Caldon, Buenos Aires, Jambaló, Padilla, Puerto Tejada, Caloto y Miranda. Posteriormente se extendieron a otros municipios con influencia de la industria azucarera en los departamentos del Valle, Risaralda y Caldas: Bolívar, Bugalagrande, Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra, Guacarí, Palmira, Pradera, Roldanillo, Tuluá, Vijes, Zarzal, Viterbo, Balboa y La Virginia. Entre los aportes más importantes incluidos en el apoyo al PNR se destacaron:

- Agua potable
- Electricidad
- Recreación
- Conservación del agua
- Proyectos Especiales: escuelas, hospitales, puestos de salud, puentes peatonales, acueductos veredales, casetas comunales y resguardo indígena en el norte del Cauca.

El sector azucarero entre 1989 y 1992 también realizó aportes a proyectos de alto impacto social, que incluyeron el mantenimiento, dotación y mejoramiento de 17 puestos de salud y 235

escuelas de la región. Además contribuyó con la construcción de la Clínica Valle del Lili en Cali, el Parque del Azúcar en Palmira, los toboganes del Parque del Café en Pereira, la sala de neurocirugía del Hospital Universitario del Valle y la restauración del Palacio Arzobispal en Cali; realizó aportes a la Fundación de Juventudes Rurales para programas de desarrollo rural, a Fundaempresa para promover la creación de empresas y para la fundación de Colfuturo, entidad que promueve la educación en el exterior. (Asocaña, 2006).

Finalmente la agroindustria azucarera dio paso al enfoque promocional, donde sus recursos aportados a proyectos se realizarían por dos líneas: una, donde los ingenios seguían aportando de manera directa a proyectos de interés de su área de influencia, con el fin de mantener una estrecha relación con la comunidad y mejorar su conocimiento y relación con su propio entorno; y la otra, por aportes a través de Asocaña, pero ya no para ser ejecutados por la asociación, sino para que ésta coordinara el destino de dichos aportes hacia iniciativas desarrolladas con entidades especializadas en labores sociales, las cuales estimulan y financian a las comunidades para que sean ellas quienes se encarguen de promover y llevar a cabo sus propios proyectos de desarrollo. En general las empresas que pertenecen al clúster industrial del azúcar ubicadas en los municipios de Palmira y Santiago de Cali han generado varios programas de RSE. En la Tabla 3 se realiza un resumen de algunos de los proyectos de RSE realizados en clúster azucarero.

Tabla 2. Resumen de algunos de los proyectos de RSE realizados en clúster azucarero

Ayudar Refresca	Construcción de parques recreativos
Mi bi Postobón	Entrega las llaves
Mi pupitre	Viviendas para colaboradores
Salud y nutrición	Salud y nutrición
Pensando en ti	Big-Brother

Nota: Elaboración propia

5.5 Programas e instituciones de apoyo a la RSE en el clúster industrial del azúcar.

Los clústeres requieren de acciones colectivas, por lo que incluyen no sólo a las empresas sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan los bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, como escuelas y universidades, agua potable, leyes de libre competencia,

estándares de calidad y transparencia de mercado, instituciones de gobierno y las ONG. Con estas instituciones y programas de apoyo, se busca fundamentar procesos de sensibilización, participación y formación ciudadana que aborden factores de vulnerabilidad y busquen mejorar las relaciones intrafamiliares, la equidad de género, la aplicabilidad de los derechos sexuales y reproductivos, la habitabilidad y ambientes saludables (Sanclemente et al., 2011). A continuación se nombran algunos de los programas e instituciones de apoyo a la RSE en el clúster azucarero:

➤ **En el área de educación se encuentra:**

- La Universidad Autónoma de Occidente y
- El Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena

➤ **En lo concerniente al cuidado del capital humano está:**

- El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): En el marco de este programa, se desarrollan actividades que promueven la convivencia, la prevención de la violencia intrafamiliar, el mejoramiento de las condiciones de vivienda y la habitabilidad, la adquisición de hábitos de vida saludable, entre otros.

➤ **En materia ambiental se destaca:**

- Proyecto Agua por la vida y la sostenibilidad, cuyo objetivo principal es garantizar la existencia de franjas forestales protectoras; este a su vez cuenta con el apoyo de The Nature Conservancy (TNC), la ONG más grande del mundo en materia de conservación ambiental.
- La CVC también ha realizado aportes de capital para esta área.
- La iniciativa Mesa del Agua: entre los objetivos de este organismo se destaca el de establecer mejores prácticas, procesos y desarrollos que promuevan el uso racional y sostenible del recurso hídrico.
- Pavco
- Asobolo
- Asofrayke
- Asoribu
- Asodes

- Corpopalca
 - Corporación río Guadalajara
- En la articulación de las empresas con otras instituciones relevantes en el plano de la investigación, desarrollo e innovación se destacan los convenios entre la CVC y Cenicaña, que tienen por objeto buscar la sostenibilidad de los suelos y de las aguas subterráneas.
- Otros: Asocaña, procaña, Ecopetrol, Bavaria, Smurfit Kappa, Global environment facility, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Parques nacionales naturales de Colombia, Unicef, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Risaralda y Valle.

5.6 Aspectos Positivos y Negativos de la RSE en el clúster

Pérez et al., (2009) menciona en su informe Deuda Social y Ambiental del Negocio de la Caña de Azúcar en Colombia *“La RSE no se refleja solo en donaciones a terceros, sino que básicamente debe expresarse ofreciendo condiciones dignas de trabajo para todos los empleados del sector”* (p. 12).

Aunque Sanclemente et al., (2011) destaca aspectos positivos del clúster azucarero como lo es, que la actividad productiva de estas empresas, así como sus inversiones en Responsabilidad Social Empresarial, han contribuido a que los hogares de los municipios de su área de influencia tengan mejores ingresos y mejor calidad de vida. Además que en los municipios cañicultores, frente al resto de municipios de Colombia, en promedio, la calidad de vida es superior y las necesidades básicas insatisfechas de la población son menores, pese a que la inversión pública es baja. Y que en particular, las mejores condiciones de calidad de vida se reflejan en una mayor tasa de escolaridad y de alfabetismo y una menor tasa de mortalidad; existe otro panorama que en gran manera opaca muchos de los aspectos positivos ya resaltados.

La tercerización de la contratación colectiva de trabajo de los corteros por medio de las CTA (cooperativas de trabajo asociados), es un tema que Pérez et al., (2011) hace énfasis, ya que por medio de las CTA se traslada la responsabilidad patronal de los ingenios a estas organizaciones. Además menciona que éstas se usan como una excusa para evadir tan mencionado principio de RSE en los informes anuales de Asocaña.

Pérez et al., (2009) también señala que este esquema de contratación que traslada las relaciones de trabajo del Código Laboral al Código de Comercio, se convierte en una inadecuada estrategia de competitividad de largo plazo basada en la reducción de costos, que genera una deuda social³, neutraliza la transferencia de las mejoras de productividad a los salarios y aumenta los excedentes empresariales. Además considera este esquema como una forma “legal” de evadir la responsabilidad social de las empresas del sector, mostrando que el principio de RSE es solo retórica para adornar los informes de Asocaña, ya que la generación de riqueza no se transfiere a buena parte del eslabón más bajo de la cadena cañícola.

Además de la deuda social que crea la tercerización de contratación de los corteros, también existe una deuda ecológica⁴ por parte del sector azucarero la cual a su vez se refleja en una deuda social más, ya que existen subsidios ecológicos relacionados con la explotación de los recursos naturales y los impactos ambientales de procesos productivos del sector azucarero que no son incluidos en los costos de producción, o se hace parcialmente, y se trasladan al resto de la sociedad y de los ecosistemas a través del uso y contaminación del agua y del suelo, la contaminación atmosférica por la quema de la caña y otros efectos dañinos sobre el ambiente y la salud pública, creando una doble deuda social del sector cañicultor que lo obliga a redoblar su responsabilidad: la relacionada con la justicia laboral por una parte y la correspondiente a la justicia y ética ambiental, abriendo un reto adicional a su RSE (Pérez et al., 2009).

Pérez et al., (2009) describe que el éxito económico del sector cañicultor, mediante el cual ha podido consolidar un importante clúster con poder político-empresarial, no ha sido gratuito en términos ambientales y sociales, ya que este éxito lleva también implícito una gran huella ecológica que se refleja en el uso de los recursos naturales y en sus procesos contaminantes asociados, conllevando a importantes conflictos ambientales relacionados con problemas ecológicos que han afectado a las comunidades que viven cerca a los cultivos;

³ **Deuda social:** hace referencia a los pasivos o déficit que los gobiernos, autoridades o unidades empresariales tienen con la sociedad, en particular con los sectores más pobres de la misma, en aspectos fundamentales para el desarrollo de la vida y la dignidad humana en condiciones de libertad y equidad de oportunidades. (Pérez et al. 2009).

⁴ **Deuda ambiental o ecológica:** corresponde a los pasivos ambientales que genera una actividad económica por el uso indiscriminado de recursos naturales y de los servicios ambientales sin que la actividad asuma plenamente los costos sociales asociados a estos impactos ecológicos. (Pérez et al., 2009).

problemas que se han mantenido casi por fuera del control de la autoridad ambiental por el gran poder político, económico y de cabildeo que tiene el gremio.

Estos elementos indican una fuerte política del sector cañero y azucarero a concentrar la distribución de los beneficios de la industria en manos del sector empresarial, sin generar un efecto distributivo importante hacia sus empleados, política que se acentúa más cuando se trata de los eslabones más bajos de la cadena, poniendo en duda la aplicación efectiva del concepto de RSE (Pérez et al., 2009). Considerando lo mencionado con respecto a la deuda social y ecológica que tiene el sector azucarero es necesario que este ponga en práctica con todos sus trabajadores y con el resto de la sociedad lo que afirma por escrito en términos de RSE.

Pérez et al., (2009) también señala que el sector azucarero ha tenido importantes resultados económicos y financieros, aspecto que no deja excusas para asumir las responsabilidades sociales y ambientales que le corresponden, pues los trabajadores han contribuido de manera importante a generar valor y ello se demuestra en su creciente productividad. Además que el sector ha sido altamente subsidiado y protegido por la sociedad tanto financiera como ecológicamente, lo cual acrecienta su responsabilidad social.

El sector azucarero es clave en la economía, el empleo y el desarrollo social del Valle del Cauca, por tanto lo que afecta a dicho ramo golpea directamente a esta región y al suroccidente en general. De ella derivan su sustento 1`200.000 familias en el Valle geográfico del río Cauca, región compuesta por cinco departamentos: Valle, Cauca, Risaralda, Caldas y Quindío. De manera directa, la caña de azúcar genera 83.000 puestos de trabajo y alrededor de 185.000 indirectos. En este momento hay sensibilidad en temas sociales, ambientales y estamos definiendo la situación económica, no solamente de los industriales, sino de los productores. Gracias a eso todo el sector de la caña de azúcar se está matriculando e ingresando en una estrategia que han llamado el Fondo Cultiva. Es un fondo común para el sector que pretende recaudar recursos para fortalecer la atención en las áreas social, ambiental y económica. Es similar a lo que están haciendo para Cenicaña. El 0,65 % de los ingresos totales de venta de caña de azúcar y de etanol se destinan a investigación (Delgado, 2015). Es por esto que Pérez et al., (2009) en su informe Deuda Social y Ambiental del Negocio de la Caña de Azúcar en Colombia

al referirse a las condiciones laborales de los trabajadores vinculados a las CTA, menciona que no son las mejores al compararlas con las de los corteros vinculados directamente a los ingenios y que por RSE deben equipararse a las de ellos, ya que estos corteros son también responsabilidad del sector.

En el capítulo siguiente se presenta la estrategia metodológica usada para realizar la investigación.

Capítulo IV. Análisis de la RSE en el sector azucarero del Valle del Cauca

6. Estrategia metodológica

Varios autores en la literatura de la RSE, sustentan la premisa de que la aplicación de RSE en las empresas tiene impactos positivos en su desempeño. De hecho, se sugiere su aplicación en el actual clima de negocios, es más una necesidad que una opción (Porter y Kramer, 2006; Abreu, 2008), tomando como base lo expuesto por estos autores este estudio partió de una revisión bibliográfica, cuyos resultados den un panorama real acerca de la implementación o no de la responsabilidad social en las empresas derivadas de la caña de azúcar, así como la aplicación de los Indicadores Ethos de responsabilidad social, como herramienta diagnóstica para el diseño de estrategias de mejora continua a nivel interno y externo de los diferentes proyectos de responsabilidad social de las compañías del sector. Lo cual permita una creación de valor compartido.

Según Gonzales y Martínez (2003, pág 12), “Para poder asegurar que la empresa es socialmente responsable es preciso traducir los principios de responsabilidad corporativa en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores a partir de los cuales, y después de un proceso de auditoria social, se pueda concluir que la empresa es socialmente responsable”.

6.1 Tipo de Metodología

La metodología a seguir es una investigación mixta enmarcada en el marco observacional, mediante el uso de artículos académicos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial y la Creación de Valor Compartido y la aplicación de encuestas y entrevistas a personas relacionadas con el clúster industrial del azúcar.

Con el fin de realizar el cumplimiento total de los objetivos que se enmarcan en esta investigación, se decidió plantear un diseño metodológico por etapas. Es decir a los objetivos específicos se le asignó diferentes momentos metodológicos con la intención de permitir el cumplimiento del objetivo general de esta investigación.

El carácter cuantitativo se aplicó por medio de la utilización de técnicas estadísticas que permitieron el análisis de la información. El método cualitativo se aplicó porque en la investigación se tiene como base el actuar cotidiano de los actores del clúster y la observación del entorno.

6.2 Diseño de investigación

En este punto se aborda la descripción del proceso metodológico seguido en la investigación. En primer lugar se describe el tipo de estudio continuado de la relación existente entre los objetivos planteados para la investigación y el diseño metodológico.

Para la realización de esta investigación, se utilizó un diseño de carácter descriptivo no experimental, que permitió construir elementos que ayudaron a generar una evaluación de Responsabilidad Social empresarial, teniendo como objeto de estudio las empresas del sector industrial cuya materia prima es la caña de azúcar ubicadas en el Valle del Cauca. De igual manera, se utilizó un diseño transversal, ya que este es observacional que suele tener un doble componente: descriptivo y analítico. El objetivo de este diseño es medir una o más características, implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada.

De manera global, la investigación que se propone en esta tesis se concibió en dos fases; una primera fase de carácter exploratorio en la cual se recopiló información que permitió identificar los problemas y las necesidades que presentan las empresas objeto de estudio, donde se obtuvieron los datos para el desarrollo del respectivo análisis.

La identificación de estos problemas permitió a partir del estudio tomar datos y procesarlos para la evaluación de Responsabilidad Social Empresarial. De acuerdo con los planteamientos de Hernández et al., (2003) esta investigación se puede considerar como un estudio de carácter descriptivo ya que se identificaron propiedades y características propias de una comunidad en un espacio de tiempo claramente definido. Además dada la naturaleza de este trabajo, lo más indicado es abordarlo desde un enfoque positivista, cuantitativo, que es el que permitió obtener los resultados más precisos y confiables, de los cuales se puede inferir con más

acierto. Para su desarrollo se recolectarán datos, que permitan determinar si las empresas estudiadas son conscientes de la importancia y vigencia de prácticas de RSE en las organizaciones, si ellas mismas las incluyen, y, de ser así, se utilizarán indicadores que permitan medir el impacto de la RSE en los diferentes grupos de interés de las empresas estudiadas.

6.3 Instrumentos de recolección y análisis de datos

En este proceso se aplicaron encuestas a directivos de las 9 empresas del clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali Valle Del Cauca, las cuales fueron Ingenios Providencia, Ingenio Manuelita, Carvajal, Sucroal, Colombina, Gaseosas Postobón, Industria de Licores del Valle, Colombates y Talleres Gaitán, lo cual se hizo con el fin de definir y calificar las variables propuestas, que para la investigación eran los indicadores de proyectos de RSE , los cuales requieren de una guía de gestión y un indicador que nos permita medir de algún modo aquello que hacemos por ser cada día más socialmente responsables dentro de una organización empresarial.

Para tales efectos, es necesario diseñar un cuestionario que nos permitió recolectar la información necesaria en el proceso de investigación conforme la técnica de los indicadores Ethos, se organizó dos tipos de abordaje uno a los interno de la empresa y el segundo con los actores que se vinculan con la empresa, lo cual nos llevó a concluir si una empresa gestiona de manera estratégica su proyecto de responsabilidad social empresarial, en cuanto al análisis de los datos se utilizó el programa Excel para tabular y procesar los resultados de la aplicación del instrumento, se analizaron de manera descriptiva los datos para cada variable del estudio, se visualizaron los datos posteriormente se representaron los resultados representó gráficos como histogramas, que permitieron ver las tendencias que presentan para cada indicador, de acuerdo a la etapa de desarrollo del proyecto de responsabilidad social, además se realizaron entrevistas a personal que labora en las empresas.

6.3.1 Fuentes primarias: hace referencia a la información suministrada por el personal directivo de las empresas de derivados de la caña de azúcar seleccionadas mediante información directa en campo por parte de los investigadores, recolectada a través de encuestas, tomando como población la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Palmira.

6.3.2 Fuentes secundarias: comprende la información recolectada a través de documentación, Artículos científicos, tesis e investigaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial, y que sirvieron como fundamento teórico para soportar la investigación y el desarrollo de la evaluación a realizar.

6.3.3 Variables: se analizaron las condiciones internas de trabajo; capacitación y oportunidades de desarrollo personal, calidad de vida de la comunidad, aportes servicios de educación, salud, cultura y deporte, el manejo de la cuestión ambiental y la implementación de programas de gestión ambiental.

Medición de variables: los datos para cada variable se tomaron de la encuesta, las opciones de respuesta están relacionadas con las variables indicadas.

6.4 Población

La población se determinó de la siguiente manera: se tomaron 9 empresas del clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali Valle Del Cauca, las cuales fueron Ingenios Providencia, Ingenio Manuelita, Carvajal, Sucroal, Colombina, Gaseosas Postobón, Industria de Licores del Valle, Colombates y Talleres Gaitán, las cuales no están inmersas en causal de disolución y liquidación y además cuentan con estrategias de responsabilidad social empresarial que están aplicando de acuerdo a los parámetros exigidos por las diferentes entidades certificadoras de calidad.

Para el caso de este estudio, como se dijo anteriormente, la información se obtuvo de un grupo de empresas específico a los cuales se decidió encuestar con el fin de identificar la representatividad del subconjunto de empresas estudiadas donde su representatividad dependerá del sistema de muestreo y del tamaño de la muestra, por tanto analizando estas dos condiciones se optó por un muestreo de tipo no probabilístico, es decir, un muestreo donde se eligen los sujetos de estudio de acuerdo a criterios determinados previamente y no de manera

probabilística. Esto teniendo en cuenta que la obtención de los datos dependerá específicamente de la participación de los sujetos de estudio (Zahra, 1996) (Golec y Taskin, 2007).

Teniendo claro estas empresas, se realizó la gestión para contactar a cada una de ellas para aplicar la encuesta establecida por el proyecto, pero algunas empresas no respondieron, ni atendieron el llamado realizado por el grupo investigador, otras por el contrario, se mostraron muy colaboradoras con el proyecto. Así finalmente, se obtuvieron un total de 9 empresas que respondieron la encuesta y suministraron información sobre sus proyectos de RSE, igualmente se obtuvo información de la mesa sectorial ANDI del Valle del Cauca.

6.5 Etapas de la metodología

6.5.1 Etapa 1: Diseño de una base de datos sobre el clúster industrial de empresas del sector industrial cuya materia prima es la caña de azúcar del Valle del Cauca.

- Diseño y aplicación de encuesta, entrevista y participación en mesas sectoriales del azúcar (Andi,) con el fin de obtener información sobre los grupos de interés, las estrategias de RSE y los temas estratégicos de sostenibilidad del clúster azucarero del Valle del Cauca.
- Sistematización de la información.
- Consolidación una base de datos de las principales empresas que conforman el clúster industrial azucarero, ubicadas en el municipio de Palmira- Valle del Cauca, sus grupos de interés y estrategias de RSE y acciones de generación de Valor compartido que se vienen adelantando al interior del clúster.

6.5.2 Etapa 2: Selección de instrumentos para organizar la información obtenida en la etapa anterior.

- Matriz de priorización de grupos de interés, según metodología tomada de la universidad EAN.

Realizada según lo indica, el Manual de relacionamiento para los grupos de interés es un documento elaborado por la universidad EAN que ayuda a conocer, identificar y clasificar los Stakeholders de una organización, el documento facilita criterios que permiten clasificar los grupos de interés desde las dimensiones económica, social y medio ambiental, priorizar los

grupos de interés y conocer sus expectativas, además permite planear estrategias de relacionamiento con los grupos de interés y priorizar los asuntos relevantes relacionados con los siguientes puntos:

- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.
- Matriz de categorización de RSE, según guía GTC 180
- Matriz de análisis de temas relevantes para el desarrollo sostenible de las empresas pertenecientes al clúster industrial del azúcar, ubicadas en el departamento del Valle del Cauca. Sustentada de acuerdo a los parámetros de la matriz de problemas Vester.

6.5.3 Etapa 3: Análisis y procesamiento de los resultados obtenidos en los instrumentos seleccionados.

- Generación del mapa de los grupos de interés del clúster industrial azucarero ubicado en el departamento del Valle del Cauca, teniendo en cuenta sus relaciones de poder y formas de interrelación.
- Clasificación tipológica de las estrategias de RSE y Valor compartido al interior del clúster industrial azucarero.
- Identificación de los temas relevantes para el desarrollo sostenible del clúster industrial azucarero.
- Planteamiento de iniciativas estratégicas enfocadas a la generación de Valor compartido al interior del clúster industrial azucarero ubicado en el departamento del Valle del Cauca, teniendo como base los resultados de la investigación.
- Relaciones de poder entre los grupos de interés. Las relaciones del sector industrial azucarero del Valle del Cauca es estudiado dentro de su contexto real.
- RSE criterios de la guía GTC 180 EN INGENIOS AZUCAREROS En este punto se presentan los resultados del diagnóstico con base en los resultados a las encuestas aplicadas a los directivos de la empresa. Las preguntas se orientan a establecer la situación actual de la empresa respecto al tema de Responsabilidad Social Empresarial con base en la Norma Técnica NTC 180.

Capítulo V. Caracterización de los grupos de interés

7. Resultados

7.1 Grupos de interés del clúster industrial del azúcar ubicados en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.

Está constituido todas aquellas personas u organizaciones que de cualquier forma se ven afectados por el funcionamiento de las empresas, cada uno de ellos es importante para el desarrollo de la empresa y pueden recibir beneficios o perjuicios dependiendo de la forma como la empresa actúa sobre cada uno. De acuerdo al focus group se pudo establecer la existencia de por lo menos 10 grupos de interés, que se relacionan a continuación:

- Accionistas
- Clientes
- Colaboradores
- Organizaciones ambientales
- Proveedores
- Comunidad
- Autoridades
- Instituciones
- Distribuidores
- Organizaciones sindicales

Seguidamente, a partir de la anterior lista, se realiza una descripción de cada grupo de interés identificado.

a). Accionistas. Este grupo de interés está integrado por todas aquellas personas que tienen una inversión en el capital de las empresas que conforman el clúster industrial azucarero ubicadas en el departamento del Valle del Cauca. Se distinguen entre accionistas mayoritarios y minoritarios de acuerdo al número de acciones que poseen en las empresas. El mecanismo fundamental para la toma de decisiones en la dirección de las empresas es la asamblea de accionistas.

b). Clientes. Conformado por todas aquellas personas que se benefician de algún servicio, producto, o subproducto que generan las empresas del clúster industrial azucarero ubicadas en el departamento del Valle del Cauca. Existen clientes nacionales e internacionales.

c). Colaboradores. En este grupo de interés se encuentran todas las personas que prestan sus servicios a cualquiera de las empresas del clúster industrial del azúcar ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, se distinguen desde corteros de caña, pasando por obreros hasta empleados del sector administrativo de las empresas. Existen colaboradores contratados directamente por las empresas y vinculados por medio de terceros, como empresas de empleo temporal y cooperativas asociadas.

d). Proveedores. Como su nombre lo indica son todas aquellas personas, organizaciones o empresas que suministran la materia prima necesaria para el funcionamiento de las empresas del clúster industrial de la azúcar o que suministran servicios que posibilitan el funcionamiento de las mencionadas empresas. Hay proveedores comunes y proveedores especializados, los primeros suministran insumos para las empresas y los otros servicios de mantenimiento y similares para las empresas.

c). Distribuidores. Son personas u organizaciones dedicadas a la distribución de los productos elaborados en las diferentes industrias del clúster azucarero ubicadas en el departamento del Valle del Cauca. Estos distribuidores actúan de forma independiente y no pertenecen a las propias empresas.

d). Comunidad. Este grupo de interés está conformado por las personas que viven en el área de incidencia de los procesos productivos y comerciales de las empresas que conforman el clúster industrial del azúcar. Se destacan líderes comunales y representantes de la comunidad en general.

e). Organizaciones ambientales. Son todas aquellas personas u organizaciones interesadas en la protección y cuidado del medio ambiente, incluye a líderes internos de las empresas a cargo de los sistemas de gestión ambiental como a organizaciones externas como ONGS u otro tipo de organización que se preocupe por disminuir cualquier tipo de contaminación producida en el interior o exterior de las empresas del clúster industrial de la azúcar ubicadas en el departamento del Valle del Cauca.

d). Organizaciones sindicales. Este grupo de interés se encuentra conformado por los dirigentes de la organización sindical y todos aquellos empleados que voluntariamente se afilien

a la organización sindical, cada empresa tiene su propio sindicato, aunque todos los sindicatos están a su vez representados por la CUT, central unitaria de trabajadores.

e). Medios de comunicación. Se refiere a los medios de comunicación masivos que cubren la zona de influencia de los negocios de las empresas del clúster industrial del azúcar ubicadas en el municipio de Palmira. Esto es emisoras de radio, canales de televisión, periódicos y redes sociales o páginas Web. (Tele Pacífico, Radio Caracol, RCN, Todelar, Periódico el País)

f). Contratistas. Son organizaciones que realizan el reclutamiento de corteros y obreros para subcontratar con las empresas pertenecientes al clúster industrial azucarero ubicadas en el municipio de Palmira- Valle del Cauca.

g). Autoridades. Son todas aquellas entidades encargadas de controlar de alguna forma el funcionamiento de las empresas del sector industrial del clúster.

h). Instituciones de apoyo. Se refiere a todas aquellas organizaciones que le prestan apoyo técnico o científico a las empresas del sector industrial del clúster ubicadas en los municipios de Palmira y Santiago de Cali. (Alcaldías de Palmira y Santiago de Cali, Gobernación del Valle del Cauca, Universidad del Valle, Universidad nacional, sede Palmira, Sena, CENICAÑA, ICA)

7.1 Formas de interrelación

Los grupos de interés interrelación diferentes formas siendo las más comunes las siguientes:

- Por negocios comunes.
- Actividades de integración.
- Actividades sindicales.
- Capacitaciones ofrecidas por las empresas.
- Por el rol que desempeña cada una de ellos.
- Por vecindad.

Tabla 3. Formas de Interrelación de los grupos de interés

FORMAS DE INTERRELACION	EXPLICACIÓN
Por negocios	Esta interrelación se da cuando los grupos de interés deben comprar o vender algún insumo o mercancía.
Actividades de integración	Son actividades organizadas por las empresas en la que asisten como invitados diferentes personas pertenecientes a los grupos de interés
Actividades Sindicales	Con el sindicato da la voz de alerta Sobre el algún asunto que necesita el apoyo de todos
Capacitaciones	Se presentan al interior de las empresas y buscan la cualificación de algún aspecto laboral o personal
Por el rol de desempeño	En ocasiones se interrelaciona simplemente por lo que a cada uno le corresponde hacer y esto requiere del concurso del otro grupo
Por vecindad	Se presenta con la comunidad que rodea a las empresas, vecinos de las fábricas o consumidores cercanos de sus productos

Nota: Elaboración propia

7.1.1 Interrelación de las empresas con sus grupos de interés.

Las formas como las empresas interrelacionan los grupos de interés del clúster industrial del azúcar ubicado en Palmira y Santiago de Cali son de diversa índole dependiendo de las características propias de cada empresa, pero en general se puede decir que se promueve la entrega de información relevante de forma continua y clara por medio de diferentes canales y de la misma forma se preocupan por recibir insumos por parte de cada grupo de interés que se utilizan para promover proyectos de planeación que apunten a la solución de sus principales problemáticas. Se privilegia una interrelación por áreas en las que tiene incidencia cada grupo de interés, existen oficinas encargadas de relaciones externas que diseñan los mecanismos y métodos de relacionamiento.

El diálogo con los grupos de interés es una herramienta vital que se utiliza al interior del conglomerado azucarero, adecuando las temáticas a tratar de acuerdo al contexto, estas prácticas son efectuadas semestralmente, se realizan grupos focales, encuestas y entrevistas con el fin de informar sobre la gestión de la empresa y conocer cuáles son los temas importantes para la gestión de cada grupo de interés de acuerdo a su perfil.

En general la interrelación entre los grupos de interés del sector industrial del clúster azucarero ubicado en el municipio de Palmira parte de las iniciativas que generan las empresas

desde sus directivas y están subordinadas por ellas, las integraciones de final de año y las capacitaciones que se brindan al personal son una clara muestra de espacios que permiten la interrelación de los grupos de interés. Ahora dependiendo del grupo de interés en cuestión las dinámicas de interrelación cambian considerablemente, por ejemplo con los clientes existe un diálogo permanente y buzones de sugerencias que permiten conocer constantemente la opinión que estos tienen sobre el producto o servicio que la empresa está suministrando, de igual forma las empresas tienen especial cuidado en la forma de relacionarse con el grupo de interés conformado por los proveedores especializados de caña y otras materias primas y existe transferencia de conocimiento por parte de las empresas para que los proveedores puedan mejorar la calidad de su servicio o producto.

7.2 Matriz de grupos de interés

Posee una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera responsable el diálogo con sus stakeholders. Es una guía didáctica apto para todo tipo de público, pero no presenta un procedimiento para clasificar a los stakeholders ni resalta ningún modelo para mapearlos, solo detalla en forma taxativa cuales son los principales interesados en una organización (Acuña, 2012).

Para realizar la identificación y priorización de los grupos de interés de la investigación se realizó la matriz que se muestra en la tabla 4. Para su comprensión es necesario tener en cuenta que los grupos de interés identificados, están priorizados de acuerdo a su nivel de priorización en tres colores; donde rojo representa los grupos de categoría esencial, amarillo importante y azul básico.

Esta matriz de grupos de interés que se presenta como parte del resultado del primer objetivo propuesto para la investigación fue construida teniendo en cuenta la metodología expuesta por la Universidad EAN y presenta los grupos de interés y subgrupos clasificados de acuerdo a la dimensión donde tienen mayor incidencia (Económica, Social y medio ambiental) la ponderación obtenida va del 1 al 5 teniendo en cuenta su incidencia. En la

Tabla 4. Calificación de la matriz de se ilustra la forma de calificación utilizada en la matriz (Castaño, Díaz y Lozano, 2012).

Boddy y Patton (2004) citados en Wessinger (2012) desarrollaron una tabla de análisis de los stakeholders, la cual, define los principales atributos de los stakeholders y brinda información respecto a sus expectativas, intereses, cultura o estructura, poder y sus perspectivas positivas o negativas acerca del proyecto. La matriz de poder no propone ningún enfoque específico para identificar a los stakeholders sino que proporciona una herramienta para determinar el grado de poder (primera dimensión) y el grado de interés (segunda dimensión) (Olander & Landin, 2005 citado en Wessinger, 2012). Los stakeholders clave son aquellos que poseen altos niveles de interés en el proyecto y tienen el poder de afectar los resultados del proyecto. Los grupos de interés con un nivel de interés bajo y con poco poder requieren atención y esfuerzo mínimo por parte de los directores de proyecto ya que tienen menor potencial de afectar el desarrollo del proyecto (Samboni y Blanco, 2015). La tabla 6 es útil para analizar las estrategias de relación nos lleva a cumplir el objetivo 2.

Tabla 4. Calificación de la matriz de grupos de interés

Color de identificación	Categoría	Puntuación
	Esencial	20-25
	Importante	15-19
	Básica	1-14

Nota: Elaboración propia

Tabla 5. Matriz de Stakeholders

DIMENSIÓN	GRUPO DE INTERÉS	CRITERIOS					CALIFICACIÓN	CATEGORÍA	TEMAS RELEVANTES	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		TOMA DE DECISIONES	OBTENCIÓN DE INGRESOS	OPERACIÓN DEL NEGOCIO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	REPUTACIÓN				
ECONÓMICA	Instituciones	3	3	3	3	4	16	Importantes	Estado de las fuentes de financiación	Mediano plazo
	Proveedores (Persona natural o jurídica)	3	3	4	4	3	17	Importantes	Formación	Mediano plazo
	Accionistas	5	5	4	4	4	22	Esenciales	Contratación del servicio	Corto plazo
	Distribuidores	2	3	4	3	3	15	Importantes	Formación	Mediano plazo
	Organizaciones sindicales	3	2	3	3	3	14	Básicos	Rendimiento de cuentas	Mediano plazo
	Clientes y Usuarios	3	4	3	2	4	16	Importantes	Mejorar la calidad de los productos	Mediano plazo
SOCIAL	Colaboradores	1	3	4	1	2	11	Básicos	Condiciones laborales justas	Mediano plazo
	Comunidad	3	3	2	2	3	13	Básicos	Aportes sociales	Mediano plazo
MEDIOAMBIENTAL	Organizaciones Ambientales	3	1	3	3	4	14	Básicos	Cumplimiento de legislación ambiental	Corto plazo
	Autoridades	4	2	3	3	4	16	Básicos	Rendimiento de cuentas	Mediano plazo

Nota: Elaboración propia

Hay un aspecto importante que resaltar sobre el proceso de análisis y construcción de esta matriz, es que este proceso es algo subjetivo y depende mucho de la cantidad y calidad de la información con que se cuente de los Stakeholders.

En la 6, se presentan los grupos de interés identificados y priorizados en esta investigación. La identificación es un proceso muy importante para cualquier organización, ya que con esto, son identificados aquellos grupos que pueden ejercer alguna influencia en su esfera de actividad. No considerar un determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo a la organización, pues este grupo puede contribuir positivamente acerca de oportunidades de mercado o en la prevención de algunos problemas en las esferas ambiental, social y económica (Mohn, 2005).

A partir de la identificación de quiénes son las partes interesadas, se siguieron los pasos para la priorización; sin embargo es necesario tener en cuenta que los grupos de interés cambian con el tiempo, los grupos e individuos afectados y que afectan a las organizaciones dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

A continuación se describen las relaciones de poder entre los grupos de interés identificadas a partir de la 6.

7.3 Relaciones de poder entre los grupos de interés

Para establecer las relaciones de poder de los grupos de interés del clúster industrial del azúcar ubicado en el departamento del Valle del Cauca se tuvieron en cuenta la capacidad de toma de decisiones, apoyo financiero y la gestión para la obtención de recursos que tiene cada grupo de interés. (Escala de 1 a 10)

Tabla 6. Relaciones de poder

STAKEHOLDER	TOMA DE DECISIONES	APOYO FINANCIERO	GESTION DE RECURSOS	PUNTAJE TOTAL
Accionistas	10	10	10	30
Clientes	8	7	6	21
Proveedores	7	6	5	20
Distribuidores	7	6	5	18
Colaboradores	6	5	4	15
Autoridades	7	2	6	15
Ambientalistas	4	1	5	10
Instituciones	3	4	2	9
Comunidad	2	1	3	6
Medios de Comunicación	2	1	3	6

Nota: Basado en AccountAbility, 2006

Para la elaboración de esta tabla, se entrevistaron a tres dirigentes del sector por medio de grupo focal. Anexo3.

COLORES	CRITERIO	INTERVALO
	ALTA	20-30
	MEDIA	10-19
	BAJA	1-9

- Accionistas:** Los accionistas tienen el control total sobre las decisiones que toman las empresas, ya sea frente a la selección de productos, forma de prestación de un servicio o calidad de los mismos. Es el grupo con la más fuerte relación de poder, son quienes deciden sobre la contratación directa o a través de intermediario (tercerización), de ellos depende el tipo de sistema de gestión ambiental, la modernización de la infraestructura y la aprobación de partidas para ejecutar los proyectos de RSE.
- Clientes:** Son considerados como importantes, teniendo especial prelación el cliente internacional, existen en las empresas del clúster oficinas y líneas de atención al

cliente, también se les permite expresar su parecer por medio del buzón de sugerencias o reclamos que son respondidos con prontitud.

- c) **Colaboradores:** Aquí se incluyen desde los corteros de caña, pasando por los obreros de las empresas y los directivos de las mismas, su relación de poder es bastante débil, muchos de ellos incluso no tienen un contrato directo y tienen que entenderse con sus contratistas, sus reivindicaciones laborales son atendidas por intermediación del sindicato de la empresa y es necesario ejercer presión para que sean escuchados, la empresa se preocupa por brindarles condiciones de seguridad industrial y accesoria para evitar enfermedades profesionales, también son tenidos en cuenta como beneficiarios de los proyectos de RSE que incluyen capacitación y vivienda.
- d) **Proveedores:** Son considerados muy importantes para las empresas, pues de la calidad de la materia prima, empaques u otra logística que ofrezca un proveedor depende en gran parte la calidad final del producto elaborado por las empresas, por lo anterior se transfiere tecnología y se brinda acompañamiento a los diferentes proveedores con el ánimo de mejorar sus procesos de producción.
- e) **Distribuidores:** Son de alta importancia para la empresa, pues son los encargados de mover los productos desde las factorías hacia los mercados nacionales e internacionales, reciben capacitación continua para que cada día mejoren su eficiencia y su desempeño.
- f) **Comunidad:** Su papel se puede ver en los beneficios y perjuicios que reciben desde las empresas, por un lado una parte de la población es beneficiaria de empleos de forma directa o indirecta y con ello consiguen resolver su situación económica y por otra parte la mayoría de la población del sitio donde tienen lugar los procesos productivos y comerciales de las empresas se ve perjudicada por la contaminación producida por estas empresas (aire, suelos y recurso hídrico), su relación de poder con la empresa es débil.
- g) **Organizaciones sindicales:** Este grupo de interés está en permanente conflicto con las directivas de las empresas del clúster industrial del azúcar ubicadas en el municipio de Palmira, debido a que sus intereses se contraponen. La forma de

hacerse oír tiene que ver con la organización de paros o huelgas como forma de presión.

- h) **Organizaciones ambientales:** Frente a las problemáticas actuales relacionadas con el calentamiento global, la acumulación de residuos, la contaminación del recurso hídrico y el deterioro de los suelos, este grupo de interés ha conseguido ser escuchado y sus asesorías son tenidas en cuenta en las empresas a la hora de implantar sistemas de gestión ambiental y de calidad total.
- i) **Medios de comunicación:** Este grupo de interés resulta muy importante y tiene una fuerte relación de poder, ya que estas organizaciones (periódicos, revistas, emisoras, canales televisivos o redes sociales, son las encargadas de divulgar los informes de sostenibilidad y realizar las campañas publicitarias que posicionan las marcas de los productos que producen las empresas del clúster industrial del azúcar ubicadas en el Valle del Cauca.
- j) **Contratistas:** Tienen una gran influencia dentro de la organización del clúster industrial azucarero, pues son los encargados de proveer la mano de obra para el funcionamiento de las empresas del clúster azucarero, son escuchados con atención por las empresas que ven en ellos unos aliados que les evitan conflictos y costos con los empleados u obreros.
- k) **Autoridades:** Encargadas de controlar la normatividad para que sea cumplida al interior de las empresas, son consideradas como muy importantes para la organización azucarera ubicada en el Municipio de Palmira.
- l) **Instituciones:** Tienen una buena relación de poder dentro de las empresas, por ser el grupo de interés que brinda asistencia técnica que permite el mejoramiento de los procesos industriales del clúster industrial del azúcar.

Considerando la calificación dada a cada grupo de interés, se observa que el grupo con mayor calificación fue accionista, siendo este así categorizado en nivel esencial, nivel que indica que este tiene un impacto clave económico, además de ser influyente en la reputación de la organización, y es importante en la operación del negocio y creación del futuro en el sector (estrategia empresarial).

Por otro lado los grupos: instituciones, proveedores, distribuidores, clientes y autoridades, fueron categorizados en nivel importante, lo que indica que estos tienen un impacto medio en los resultados de la organización y pueden afectar parcialmente la reputación, pero inciden de alguna manera en los procesos claves de la compañía.

Por último los grupos: organizaciones sindicales, colaboradores, comunidades y organizaciones ambientales fueron categorizadas en nivel básico, considerando así que estos tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y proveerán de servicios y productos complementarios a la organización.

A partir de la identificación y priorización de los grupos de interés y de tener en cuenta la importancia de relación y poder de cada grupo categorizado con la organización; es necesario tener en cuenta un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo, para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo sostenible de la organización. Además es importante analizar la relación con los grupos de interés como un proceso de mejora continua y en constante cambio. Por otra parte, es importante resaltar la necesidad de la empresa en involucrar la participación de los grupos de interés en este diálogo.

Para que esto ocurra, es necesario el fortalecimiento de la capacidad de relación de la empresa con sus grupos de interés a través de la capacidad de respuesta de la organización, de considerar las limitaciones de recursos y los requerimientos de cada parte interesada, además de desarrollar las habilidades de su personal en establecer relaciones con los grupos de interés. Para así asegurar la capacidad necesaria de la empresa para relacionarse de manera efectiva con sus grupos de interés y que ellos por su vez puedan participar en el proceso de relación. Sin embargo, para alcanzar el diálogo eficaz con los grupos de interés, la organización necesita gestionar los procesos de agregación y unificación de opiniones contradictorias o expectativas divergentes entre sus grupos de interés.

Considerando que los grupos de interés, involucran relaciones humanas, las cuales son complejas y que en muchas ocasiones resultan conflictivas, en entornos cambiantes y

que la toma de decisiones depende de la subjetividad de las opiniones de expertos, es necesario herramientas flexibles que auxilien en la toma de decisiones y ayuden a mejorar la gestión y el diálogo con los grupos de interés. En la Figura 4 se ilustra un resumen de la priorización de los grupos de interés identificados y categorizados en la matriz de Stakeholders.



Figura 4. Mapeo grupos de interés priorizados

Nota: Creación de los autores

Como ya se mencionó anteriormente, esta Figura ilustra el nivel de importancia que arrojó la categorización de los grupos de interés identificados en esta investigación, donde hacia la periferia se encuentran los grupos en nivel básico, en el medio los de nivel importante y en el centro el grupo esencial, que según la calificación de la matriz fue el grupo de accionistas.

El modelo basado en accionistas que presenta el clúster industrial del azúcar ubicado en el Valle del Cauca se presenta como un obstáculo para la sostenibilidad del mismo, puesto que no tiene en cuenta las expectativas e interés de todas las partes y por ello no se puede hablar de buenas condiciones laborales, respecto por los derechos, como el de asociación y la huelga y estrategias alineadas con los problemas sociales como la contaminación, la pobreza y la exclusión social.

7.4 Tipologías y estrategias de RSE que se han venido formulando en el clúster industrial azucarero ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Santiago de Cali- Valle del Cauca.

Las empresas que conforman el clúster industrial del azúcar ubicadas en Palmira presentan todo tipo de tipologías de responsabilidad social empresarial, desde la netamente legal, pasando por la económica hasta llegar al tipo ético de RSE. Conforme a las percepciones expresadas en la encuesta (ver Anexo 1) se puede concluir que las personas encuestadas han escuchado muchas veces el concepto de RSE empresarial y saben quiénes son los encargados de llevarlo a cabo al interior de las empresas y algunos de los encuestados se han visto beneficiados con los proyectos de responsabilidad social empresarial impulsados por estas empresas. La Figura 5, muestra una idea de los tipos de RSE evidenciados al interior del clúster industrial azucarero ubicado en el Valle del Cauca.



Figura 5. Tipos de RSE

Como se puede deducir de la figura la RSE de tipo ética es la predominante en las empresas estudiadas que conforman el clúster industrial del azúcar ubicado en el Municipio de Palmira, es la RSE ética, siguiéndole la RSE económica y solo un pequeño fragmento es el que ocupa RSE legal. Para el grupo investigador esto es un buen ejemplo de sostenibilidad para las empresas del clúster azucarero y en general para las empresas colombianas. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede observar en detalle los tipos de RSE existentes en el clúster industrial del azúcar ubicado en Palmira-

Valle del Cauca. Para una mayor comprensión en la Tabla 7 se especifica la forma de evaluación de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 7. Calificación de matriz de RSE

Color de identificación	Tipo de RSE	Puntuación
	Ética	10-15
	Económica	6 - 9
	Legal	1- 5

Tabla 8. Tipos de RSE en el clúster industrial del azúcar en el Valle del Cauca.

SECTOR	PRINCIPALES EMPRESAS	CRITERIOS SEGUN GUIA GTC 180					CALIFICACIÓN	TIPOLOGIAS	ESTRATEGIAS	APORTE A LA SOLUCION DE PROBLEMAS SOCIALES
		Condiciones laborales	Comunicación con los grupos de interés	Valores y practicas	Análisis del entorno y Orientación al cambio	Orientación hacia el desarrollo sostenible				
AZUCAR	MANUELITA	1	2	2	3	2	10	Ética	Proyectos basados en las dimensiones de la sostenibilidad	Contribución a la producción Energética
	PROVIDENCIA	1	2	2	3	2	10	Ética	Proyectos basados en la sostenibilidad	Lucha contra la pobreza
SUCROQUIMICO	SUCROAL	2	2	1	2	1	8	Legal	Proyectos encaminados al cumplimiento de la normatividad ambiental	Cuidado del medio
PAPEL	CARVAJAL	2	2	1	2	1	1	Económico	Proyectos encaminados en el aumento de rentabilidad de la empresa	Rentabilidad empresarial
ALIMENTOS	COLOMBINA	2	3	3	3	3	15	Ético	Enfoque en Creación de Valor Compartido	Fortalecimiento de proveedores , implementación de programa BIG-BROTHER
LICORES	LICORES DEL VALLE	2	1	2	1	2	8	Económica	Apoyo al desarrollo, mediante ferias y actividades culturales	Trabajo por el consumo responsable y generación de empleo
BEBIDAS	POSTOBON	3	2	3	3	3	14	Ética	Enfoque en Creación de Valor Compartido	Campañas de apoyo a la solución de problemas educativos
PROVEEDORES	COLOMBATES	1	2	1	1	2	7	Legal	Cumplimiento de normas	Cuidado del medio ambiente
	TALLERES GAITAN	1	1	1	2	1	6	Legal	Cumplimiento de normas	Cuidado del medio ambiente

La tabla 8 fue diseñada teniendo en cuenta los criterios de la guía GTC 180 (Condiciones laborales, comunicación, Valores y prácticas, análisis del entorno y orientación al cambio, y orientación hacia el desarrollo sostenible permitió la tipificación de la RSE al interior del conglomerado azucarero.

Los resultados condensados en la tabla parten de la sistematización de encuestas y entrevistas (percepciones de los encuestados y entrevistados) y del análisis de la información recibida sobre sostenibilidad de la mesa del azúcar ANDI, Valle del Cauca.

7.5 RSE en los diferentes sectores del clúster

7.5.1 RSE en el sector del azúcar. Los resultados de la investigación permitieron determinar que la RSE empresarial en el sector del azúcar para este caso conformado por los ingenios Manuelita y Providencia tienen enfocada su responsabilidad social empresarial en tres frentes ambiental (sistemas de producción más limpia y manejo adecuado de residuos) Social (proyectos de vivienda y educación) y económico (producción de alcohol carburante y coproducción de energía)

RSE empresarial en este sector del clúster industrial del azúcar ubicado en el departamento del Valle del Cauca se materializa por medio de proyectos que se enfocan en las dimensiones ambiental, social y económica, cada proyecto presenta unos objetivos claros y tiene un seguimiento mediante el análisis de los resultados obtenidos.

La RSE del sector azúcar en el clúster industrial azucarero es de tipo ético, ya que parte de los principios y valores que llevan implícitos los ingenios Providencia y Manuelita. En la Tabla 13. Se describen las actividades de RSE y sostenibilidad realizadas por el clúster azucarero

7.5.2 RSE en el sector del Papel.

En lo concerniente para esta investigación se tomó a la empresa CARVAJAL S.A , los resultados arrojaron que la empresa en cuanto a su RSE busca un equilibrio en los

temas sociales, económicos y ambientales, las conversaciones con la mesa sectorial ANDI capítulo Valle del Cauca permitió determinar lo siguiente:

La fundación Carvajal ha desarrollado iniciativas orientadas a colaborar con la educación y la salud de la población infantil vulnerable, se realizan auditorías internas y externas con el ánimo de disminuir los impactos medio ambientales por medio de acciones correctivas y preventivas. Se realizan encuestas de clima laboral, se promueve la comunicación con los colaboradores por medio de la intranet. Se realizan planes de bienestar para las familias que incluyen recreación y actividades lúdicas. Se produce papel a partir de la pulpa de caña. El compromiso de sostenibilidad de la empresa Carvajal es maximizar la rentabilidad y garantizar la continuidad de los negocios a nivel global.

Tabla 9. Compromiso de sostenibilidad de la empresa Carvajal.

PROYECTO	OBJETIVO	RESULTADO	DESARROLLO SOSTENIBLE
Gestión de activos	Aprovechar de mejor manera los activos de la empresa	Reducción de costos	Aumento de la sostenibilidad financiera de la empresa
Proyecto de ahorro de agua	Reducir el consumo hídrico	Disminución de consumo de agua en un 28%	Reducción de costos, protección del medio ambiente
Separación en la fuente	Promover el reciclaje	Contribución con el medio ambiente	Calidad de vida para la sociedad
Reutilización de material de empaque	Rebajar el consumo de materia prima	Contribución con el medio ambiente	Preservación de los recursos naturales
Producción de papel a partir del bagazo de caña	Disminuir los residuos	Contribución con el medio ambiente	Materia prima más barata que evita tala de árboles.

Nota: Elaboración propia

Como puede observarse al analizar la tabla anterior CARVAJAL S.A le apuesta a la RSE de tipo legal por medio de la cual obtiene de paso beneficios económicos.

7.5.3 RSE en el sector de Alimentos.

El sector de los alimentos en el clúster azucarero industrial ubicado en el municipio de Palmira-Valle del Cauca para efectos de esta investigación está representado por Ponqué Ramo y Colombina, se tomó Colombina S.A aunque de verdad esta empresa se encuentra asentada en la ciudad de Cali, para efectos de poder establecer una comparación con Ponqué Ramo que si está ubicado en el municipio de Palmira.

RSE en Colombina S.A

La RSE empresarial afincada en la empresa Colombina se enfoca en tres líneas de trabajo:

- Productos que aportan a un estilo de vida sana
- Practicas amigables con el medio ambiente
- Contribución a la superación de problemas sociales en las comunidades de mayor incidencia de la empresa.

Se destaca el programa BIG-BROTHER que tiene implantado la empresa para beneficiar a pequeñas empresas productoras en la región. La Figura 6 permite un acercamiento al conocimiento de este programa:



Figura 6. Programa de Colombina

Nota: Tomado de www.Colombina.com

7.5.4 RSE en sector de bebidas. En este sector el grupo investigador tomó como referencia a la empresa POSTOBON S.A. Según memorias de sostenibilidad proporcionados por la empresa, la RSE de Postobon se enfoca en la creación de Valor compartido y la solución de problemáticas sociales, entre sus principales proyectos se destaca “Todos juntos” proyecto que está comprometido con la lucha contra la deserción escolar en Colombia.

Agua Oasis una estrategia de Creación de Valor compartido: Poseen una estrategia destinando un porcentaje de las ventas para financiar el proyecto permanezcamos juntos del ministerio de educación nacional.

Desarrollo sostenible: Contribución a la superación de la pobreza

Dotación de más 14.000 establecimientos educativos de bibliotecas escolares, 800 casas de la cultura y 300 bibliotecas públicas con 16.000 colecciones Bicentenario. Lo importante de esta estrategia es que cumple con los fundamentos de la sostenibilidad, la RSE y la creación de Valor compartido.

7.5.5 RSE en sector licores.

La empresa tomada como referencia por el grupo investigador fue la industria de licores del Valle, según la información recolectada la RSE de esta empresa es de tipo económico, fundamentalmente está enfocada al consumo responsable de los productos de la licorera, con programas como “entrega las llaves” y busca proporcionar empleo en la región.

7.5.6 RSE en sector sucroquímico.

La empresa seleccionada fue Sucroal compañía dedicada a la producción de productos químicos utilizando como materia prima residuos generados en los procesos de los ingenios azucareros. La RSE de Sucroal está enfocada en la innovación de productos, mediante constantes ideas surgidas de sus colaboradores. La Figura 7 nos permite tener una idea de cómo está organizado su proceso sostenible.



Figura 7. Proceso sostenible de Sucroal

Nota: Tomado de sucroal.com.co

El modelo de sostenibilidad de la empresa parte de la premisa de que todas sus acciones deben tener tres pilares, siendo estos: RSE, el respecto por el medio ambiental y la competitividad de sus productos.

7.5.7 RSE en proveedores especializados.

Para efectos de la investigación realizada al interior del clúster industrial del azúcar se tomaron a un proveedor especializado de empaques, COLOMBATES y otro especializado en servicios de reparación de maquinaria agrícola e industrial, TALLERES GAITAN. En ambos casos se encontró la inexistencia de políticas de RSE definidas, aunque en la práctica se realizan ayudas a los empleados, fundamentalmente por medio del fondo de trabajadores, consistentes en pequeños préstamos pagaderos en cuotas mensuales que son descontados de sus quincenas. En general estas empresas se dedican al cumplimiento de las normas medio ambientales pertinentes para su funcionamiento y han logrado avances en sus productos gracias a la asistencia prestada por las empresas que ocupan sus servicios.

7.6 Temas estratégicos de desarrollo sostenible y creación de valor compartido en el sector azucarero del Valle del Cauca

Frente a la temática de los temas relevantes para el desarrollo sostenible del industrial del azúcar ubicado en el municipio de Palmira-Valle del Cauca, que facilitar la creación de Valor compartido a partir de los proyectos de RSE, la seleccionó los que aparecen en Figura 8 (Ver

Anexo 2. Entrevista)



Figura 8. Temas relevantes para del desarrollo sostenible del clúster industrial del azúcar ubicado en el municipio de Palmira- Valle del Cauca
 Nota: creacion de los autores

Los resultados arrojados por la investigación demostraron que las temáticas relevantes para el desarrollo sostenible del clúster industrial azucarero ubicado en el municipio de Palmira están relacionadas con la contaminación, las condiciones laborales y la innovación como los muestra la figura anterior, esto no quiere decir que no halla otros temas relevantes, pero para efectos de este trabajo investigativo se consideran estos.

7.6.1 Innovación.

Los resultados hallados en el transcurso de la investigación permiten establecer que un tema relevante para el desarrollo sostenible del clúster industrial azucarero ubicado en los municipios de Palmira y Cali, está relacionado con la capacidad de innovar procesos al interior de las empresas que hacen parte del clúster industrial azucarero. Las empresas estudiadas que le han apostado a la innovación de los procesos industriales han encontrado pronto resultados que han aumentado sus ingresos y rentabilidad.

7.6.1.1 Innovación en el clúster industrial azucarero ubicado en el Valle del Cauca.

La investigación permitió constatar que las empresas pertenecientes al clúster industrial del azúcar han utilizado la innovación en sus procesos industriales como una herramienta altamente eficiente. La tabla 10 resume las principales innovaciones realizadas por las empresas en mención.

Tabla10. Innovaciones en el clúster industrial del azúcar.

PROCESO	INNOVACION	BENEFICIOS	RELACION CON LA CVC
Fertilizantes naturales	Utilización de la vinaza para generar fertilizantes	Disminución de utilización de fertilizantes tóxicos y mermar costos de producción	Mejoramiento de la calidad de vida de las personas y Beneficios para la empresa.
Plantas cogeneradoras de energía	Utilización de residuos del proceso industrial	Aumento de ingresos y cuidado del ambiente	Salud y bienestar para comunidades aledañas
Producción de	Controles sistémicos de	Mejorar la calidad de vida de	Contribución a una

azúcar orgánica	plagas y abonos naturales	los consumidores	sociedad más saludable
Empaques PET	Totalmente reciclable por su precio ,se recicla para otro tipo de producto que inicialmente se utilizó para el embalaje	Reducción de basura, se utilizaría menor cantidad de materia prima comparada con otros tipos de plástico. Hay menos contaminación en el producto empacado. Mejora el aprovechamiento de espacio al momento de reciclar	Cuidado del medio ambiente Abaratamiento de costos y aumento de la eficiencia de la empresa Mejoras estéticas para generar bienestar en la sociedad
Automatización	Realiza distribución de sus productos(pos Tobón) con vehículos que tienen conjunto de transmisión automática el cual genera una mayor eficiencia del motor al ser utilizado	Reducción de emisiones de CO2	Desaceleración del calentamiento global Eficiencia y efectividad para la empresa
Generación y utilización de biogás	Generar energía y reducir costos de combustible	Reducción en costos de energía	Cuidado del agua

Nota: Creación propia de los autores

7.6.2 Reducción de la Contaminación.

Como todas empresas de Colombia y del mundo las empresas del clúster industrial del azúcar ubicadas en el Valle del Cauca generan contaminación ambiental. La investigación muestra en primer lugar que los diferentes sectores del conglomerado azucarero y especialmente en el sector de la azúcar (ingenios) se vienen implementando todas recomendaciones que surgen desde el ministerio del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Como lo afirma Ronderos (2011) en su trabajo de investigación sobre la RSE en el sector azucarero “ teniendo en cuenta que los ámbitos en los cuales se evalúa el impacto de la industria azucarera son el recurso agua, vertimientos que genera la industria, contaminación del aire como resultado de las quemas y desechos que genera la transformación de la caña en etanol , tanto el gobierno nacional como el sector azucarero han tenido en cuenta el reto ambiental que significa esta industria, y desde el año 2002 se han seguido los lineamientos de la guía ambiental propuesta por el gobierno nacional.”

Esto no quiere decir que este sector no contamine pero lo que se enfatiza es que las directivas del sector azucarero están implementando todas las acciones necesarias para disminuir la misma, sin embargo la investigación pudo comprobar que las quemas de caña continúan y que aunque se hacen en jornada nocturna y teniendo en cuenta la dirección de los vientos siguen contaminando el aire que respiran los habitantes de la región.

Otro que se observó durante el desarrollo de la investigación fue la ceniza, llamada pavesa producto de la quema de la hoja de caña invadiendo las viviendas de muchas personas en la región, aunque no fue posible encontrar evidencias sobre la relación directa con algunas enfermedades tipo respiratorias.

Se pudo constatar que el sector azucarero implementa diferentes programas ambientales aplicando tecnologías avanzadas y realizando cuantiosas inversiones en diseño y construcción de plantas evaporizadoras de residuos, plantas de producción energética y de compostaje.

También se observó que la región sobre todo el área del municipio de Palmira se encuentra rodeada del monocultivo de la caña y según los diálogos sostenidos con personas de la comunidad estos han desplazado a cultivos como el sorgo, el millo y el maíz, todo ello porque a al propietario de una hacienda le resulta más rentable alquilar su predio para la siembra de caña que sostener un pequeño cultivo. Al parecer este monocultivo puede estar erosionando el suelo del municipio de Palmira, pero la investigación no halló ninguna evidencia que pueda constatar esta idea. Lo cierto es que el monocultivo se extiende día a día y más aún desde que se empezó a producir el alcohol carburante o etanol en los ingenios azucareros en mención. En la tabla 9 se observan algunos de los principales esfuerzos realizados en el sector.

Tabla 11. Programas realizados por el clúster azucarero en el Valle del Cauca

PROGRAMAS	BENEFICIOS	CREACION DE VALOR COMPARTIDO
Riego por goteo	Disminución del consumo de agua	Se facilita el recurso hídrico

	para riego, pues se riega de acuerdo a la necesidad, aumento de la productividad de caña por hectárea	para la población cercana, se mejoran las utilidades para la empresa
Planta de evaporación de vinaza	Reducción de 50% de este residuo en las plantas de alcohol carburante	Bienestar y salud para la población cercana a las plantas procesadoras
Planta generadora de energía renovable	Mitigación de la influencia de gases efecto invernadero	Contribución a la desaceleración del calentamiento global
Uso de carbón y bagazo	Reducción de emisión de gases contaminantes	Mejoramiento de la calidad de aire
Aprovechamiento de residuos sólidos	Disminución de residuos	Aumento en la calidad de vida.
Protección de microcuencas	Mantenimiento de Caudales	Recurso hídrico para la población
Escuela de futbol	Generación de actividades lúdicas	Disminución de consumo de alcohol y sustancias psicoactivas
Préstamos para vivienda y educación	Desarrollo del ser	Calidad de vida
Sistemas de gestión ambiental	Protección del medio ambiente	Protección de la salud
Utilización del gas natural como combustible para vehículos.	Disminución de CO2	Calidad de calidad de aire y contribución a la lucha contra el calentamiento global
Filtros de ahorro de agua	Racionalización del uso de agua	Proporcionar un adecuado nivel de agua para la población

Nota: Creación de los autores

7.6.3 Condiciones laborales al interior del clúster industrial azucarero ubicado en el departamento del Valle del Cauca que facilitan la creación de valor compartido.

Durante la duración de la investigación se pudieron observar diferentes estrategias para el mejoramiento continuo de las condiciones laborales de directivos, empleados y obreros de las diferentes empresas del clúster industrial del azúcar seleccionadas para esta investigación. Algunas de estas prácticas favorecen el desarrollo sostenible y la Creación de Valor compartido, otras por el contrario obstaculizan su alcance. En las tabla 12 y 13 se puede ver un resumen de esta situación.

Tabla 12. Condiciones laborales que favorecen la creación de Valor compartido en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.

PRACTICAS	ESTRATEGIAS	RELACIÓN CON LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO
Fomento del liderazgo	Pool de talento, (cambio de roles) se trata de una estrategia que permite que las personas de la organización participen activamente en cada uno de los puestos de trabajo con los que tienen relación conforme a sus funciones. Las personas se cualifican.	Cualificación del ser humano brindándole la oportunidad de adquirir y perfeccionar sus habilidades y destrezas La empresa se beneficia al tener siempre a la mano personal idóneo.
Gestión visual	Este tipo de gestión está basada en gráficos que permiten mejorar la eficiencia de la empresa, simplifica la comunicación, priorizando lo importante. Se utilizan dibujos significativos y colores.	Ambiente agradable y seguro
Seguridad	Matriz y mapa de riesgos, estrategia de las 5 SSS	Bienestar y tranquilidad para el trabajador. Ahorro en indemnizaciones que debe pagar la empresa
Salud	Programa de salud ocupacional	Previene la aparición de enfermedades profesionales, mejora la continuidad del trabajo en la empresa.
Promoción del trabajo en equipo	Generación de competencias	Promueve el desarrollo del ser humano capacitándolo constantemente Permite que la empresa cuente con un grupo de trabajo cualificado

Nota: Elaboración propia

Tabla 13. Condiciones laborales al interior del clúster industrial del azúcar ubicado en el Valle del Cauca que no favorecen la creación de valor compartido, ni el desarrollo sostenible.

SITUACION	DESCRIPCION	CONSECUENCIA
Utilización de maquinaria que reemplaza la mano de Obra	Se utiliza maquinaria especial para recoger la cosecha, dejando sin trabajo a muchas personas	Produce desmotivación y descontento entre la comunidad.
Quema de la hoja de caña	Es una práctica que se utiliza antes de la recolección de la cosecha para aumentar la eficiencia y la rentabilidad del cultivo	Genera gases efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global
Tercerización de la contratación	Se contrata personal por medio de intermediarios	Perdida de condiciones dignas del empleado como la estabilidad laboral

Nota: Elaboración propia

7.7 Posibilidades de creación de valor compartido a partir de los programas de RSE implementados en el clúster industrial del azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali.

En este apartado se presenta el resultado general de la investigación, mostrando algunos ejemplos de creación de valor compartido identificados en la investigación para el clúster industrial del azúcar ubicado en el Valle del Cauca a partir de los programas de RSE implementados.

Para lograr esta meta se relacionaron los grupos de interés, las diferentes tipologías de RSE halladas al interior del clúster y los temas relevantes de desarrollo sostenible, luego se partió de los programas de RSE con potencial para generar Valor compartido para los Stakeholders que están relacionados con las empresas del clúster industrial del azúcar. Luego se analizaron 6 programas de RSE con potencial para permitir la creación de Valor compartido al interior del clúster industrial del azúcar.

El resultado se presenta de manera organizada en tablas que permiten conocer los aspectos que facilitan y dificultan la creación de Valor compartido al interior del clúster industrial del azúcar, posteriormente se presenta una matriz de relacionamiento de RSE y Valor compartido y una tabla que permite conocer en los aspectos fundamentales de cada proyecto de RSE implementado y las posibles formas de crear Valor compartido a partir de dichos programas en las empresas objeto de estudio del clúster industrial del azúcar ubicadas en el Valle del Cauca.

Tabla 14. Oportunidades y dificultades para crear Valor compartido en el clúster industrial del azúcar

ASPECTO RELEVANTE ENCONTRADO	CARACTERISTICAS		RELACION CON LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO
Modelo de gestión empresarial basado en los accionistas	Detrimento de los demás Stakeholders	Creación de valor negocio	Dificultad la creación de Valor compartido
RSE de tipo económica y legal	Cumplimiento de normas legales	Contribuciones caritativas	Dificulta la Creación de Valor compartido
Innovación de procesos industriales	Maximización del tiempo de producción	Calidad y competitividad del producto	Facilita la creación de Valor compartido
Estrategias de control ambiental	Ahorro de agua	Utilización de residuos	Contribuye a la creación de Valor compartido
Fomento del desarrollo humano	cualificación y gestión de riesgos	Promoción de la salud y el bienestar	Fomenta la creación de Valor compartido
Prácticas de apoyo a proveedores	Transferencia de tecnología	Mejoramiento de la calidad del insumo	Contribuye a la Creación de Valor compartido
Deterioro ambiental	Mal uso del suelo y el agua	Contaminación atmosférica	Dificultad la Creación de Valor compartido
Generación de empleo	Solución a problemas sociales	Bienestar de la comunidad	Facilita la creación de Valor Compartido
Diversificación de productos	Ampliación de mercados	Aumento de la rentabilidad	Facilita la creación de Valor compartido
RSE de tipo ético	Busca soluciones de fondo	Se convierte en un objetivo empresarial	Facilita la Creación de Valor compartido

Nota: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz de relacionamiento de RSE y Valor compartido en el clúster industrial del azúcar.

Relaciones entre Stakeholders	Programa de RSE con potencial	Tipo de RSE			Temas relevantes para la el DS	Opciones para Crear Valor desde la RSE		
		Legal	Económica	Ética		En Nuevos Mercados	Productividad en Cadena de Valor	Clústers Locales
Empresa - Comunidad	Ayudar refresca		x		Innovación			
					Contaminación			
Proveedores - Empresa-Comunidad.	Big-brother			x	Innovación			
					Contaminación			
Gobierno - Clúster del azúcar	Procesos agroindustriales limpios y orientados a la sostenibilidad	x			Condiciones laborales			
					Innovación			
					Contaminación			
Empresa-Colaboradores	Pensando en ti			x	Condiciones laborales			
					Innovación			
					Contaminación			
Empresa-Comunidad	Mibici			x	Condiciones laborales			
					Innovación			
					Contaminación			
Empresa – Comunidad	Mi pupitre		x		Condiciones laborales			
					Innovación			
					Contaminación			

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 16. Programas de RSE con potencial para crear Valor compartido

PROGRAMA DE RSE	DESCRIPCION	POSIBILIDAD DE CREACION DE VALOR COMPARTIDO	COMO SE CREA VALOR COMPARTIDO
Ayudar Refresca	Es un programa de RSE de la empresa de gaseosas POSTOBON que se fundamenta en invertir un porcentaje de la utilidades de su producto agua mineral Oasis en educación (Infraestructura, libros, kit escolares y capacitaciones para directivos docentes)	Se propone agregar micronutrientes al producto agua mineral Oasis con el fin de balancear la dieta de los consumidores del producto en la región, dichos micronutrientes se determinaran por investigaciones financiadas por la empresa Postobón S.A	Se interviene la cadena de valor, y se crean nuevos mercados puesto que se crea un nuevo producto, el tema relevante para el desarrollo de la iniciativa está relacionado con la Innovación. El valor compartido se da entre empresa-comunidad. La empresa recibe beneficios económicos y la comunidad recibe bienestar y salud.
Big - Brother	Este programa forma parte de La RSE aplicada en la empresa COLOMBINA, se trata de apadrinar pequeñas empresas relacionadas con el sector de la confitería, Colombina S.A les transfiere conocimiento y buenas prácticas empresariales.	Se recomienda enfocarse en el apoyo al emprendimiento empresarial de personas desmovilizadas del conflicto armado con el fin de que superen la pobreza y no regresen a prácticas delictivas.	Se permite el desarrollo de clúster locales generando tejido empresarial, el tema relevante está relacionado con las condiciones laborales. El valor compartido se da entre empresa-comunidad- proveedores-colaboradores y clientes. La empresa puede contar con mejores proveedores y la sociedad puede convivir en paz.
Procesos agroindustriales limpios y orientados a la sostenibilidad	Programa de la empresa MANUELITA Y PROVIDENCIA basado en la mitigación del daño ambiental (reducción de consumo de agua, fertilización, orgánica del suelo, utilización residuos y subproductos para generar energía y derivados químicos.	Creación de clúster de soporte investigativo, se trata de una estrategia de colaboración entre empresas, entes gubernamentales de carácter regional y nacional instituciones académicas y entidades de apoyo relacionadas, que tendría como fin mejorar los procesos agroindustriales (siembra, fertilización, producción) del sector azucarero del Valle del Cauca. Entidad que lideraría: Cámara de comercio de	Se permite el desarrollo de clúster locales, se interviene la cadena de Valor, los temas relevantes están relacionados con la innovación y la prevención de la contaminación. El Valor compartido se presenta entre empresa- comunidad- grupos ambientales e instituciones de apoyo. La empresa mejora sus procesos agroindustriales y la comunidad obtiene empleo y bienestar y los grupos ambientales ganan en su lucha ecológica.

Santiago de Cali.

Pensando en ti	Este programa de RSE lo promueve la empresa CARVAJAL y consiste en buscar el bienestar de los colaboradores de la empresa al proporcionarles permisos por día especiales (cumpleaños) acceso a sitios recreativos y descuentos especiales en supermercados.	La propuesta consiste en facilitar la obtención de títulos a trabajadores que llevan muchos años realizando labores de forma empírica, esto se realizaría por medio del Sena.	La propuesta está relacionada con el tema del mejoramiento de las condiciones laborales en la empresa e interviene la cadena de Valor, puesto que cualifica y motiva al recurso humano de la empresa. La creación de valor compartido se presenta entre empresa, colaboradores y comunidad, la empresa gana colaboradores con un alto sentido de pertenencia, el colaborador desarrolla su proyecto de vida y la comunidad se beneficia al contar con una forma diferente de profesionalizarse.
Mi bici Postobon	Es un programa de RSE de la empresa POSTOBON y consiste en la entrega a niños de bicicletas especialmente diseñadas para la ruralidad que son utilizadas por los menores como medio de transporte para ir a estudiar.	La posibilidad de crear Valor compartido a partir de este programa consiste en adquirir las bicicletas en almacenes del municipio de Palmira siempre y	El tema de desarrollo sostenible relacionado en este caso es la oportunidad que se brinda a personas con discapacidad de tener trabajo digno, el valor compartido se da entre empresa y comunidad. La empresa se posiciona como una compañía incluyente y La sociedad gana fuentes de empleo para personas en estado de discapacidad, al tiempo que los niños se benefician con este medio de transporte.
Mi pupitre	Programa de la empresa POSTOBON que consiste en el procurar el mejoramiento de las condiciones de mobiliario en las instituciones educativas del país, el mobiliario está realizado con Tetrapak reciclado, favoreciendo el medio ambiente al disminuir la acumulación de residuos sólidos,	La propuesta consiste en capacitar a los recicladores locales para que aprendan a reconocer este tipo de material y generen ingresos por medio de ellos.	Los temas relacionados en este caso está ligado al mejoramiento de las condiciones laborales del grupo de recicladores y a las estrategias de innovación, mediadas por el desarrollo de condiciones y capacidades tecnológicas que permiten la producción de este tipo de mobiliario, el valor compartido se da entre empresa-comunidad.

Nota: Elaboración propia

8. Conclusiones

Después de terminado el trabajo de investigación se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de los grupos de interés o identificados en la investigación, presentan serias problemáticas económicas relacionadas con la pobreza y la exclusión, por ello el camino para generar RSE eficaz y crear valor compartido es reconocer esa realidad y empezar a actuar en consecuencia. El estado actual de la gestión de la RSE en el clúster industrial de la azúcar ubicado en los municipios de Palmira y Santiago de Cali, es bastante preocupante, sobre si se mira desde el desarrollo sostenible, puesto que la manera como están siendo tratados recursos como el suelo, aire y agua, no ofrecen ninguna garantía para que las generaciones futuras puedan disfrutar de ellos.
- Los programas de RSE que ofrecen las empresas del clúster industrial del azúcar no presentan los componentes suficientes para mitigar el daño que se hace a la sociedad con la contaminación del medio ambiente, la mayoría de dichos programas están diseñados con la idea de ahorrarle dinero a las empresas, evitarles multas y posicionar a las diferentes compañías en el mercado nacional e internacional, por ello es necesario rediseñar dichos programas y complementarlos con estrategias que permitan la creación de valor compartido entre empresa y sociedad.
- Es urgente que las empresas que conforman el clúster industrial del azúcar incorporen nuevas tecnologías que permitan que sus procesos sean cada vez más limpios y eficaces, en la sociedad actual, resulta impensable una empresa cuya mayor preocupación no este enfocada al cuidado del medio ambiente. Por otro lado no se puede entender el desarrollo sostenible cuando las condiciones laborales no conducen a los trabajadores del clúster industrial del azúcar por el camino de la realización personal y la felicidad, por ello es necesario un trabajo arduo de mejoramiento continuo en este tema.

- Aun cuando existen acuerdos y legislaciones nacionales e internacionales que pretenden regular algunos de los aspectos que se incluyen en la RSE, como el cuidado del medio ambiente, se debe ahondar en la discusión sobre la pertinencia de mantener el compromiso humano, social y medioambiental de la empresa como un asunto voluntario, pues las consecuencias negativas que la misma sociedad paga por las malas prácticas pueden llegar a dimensiones incalculables. Por ende, la política de RSE no podrá ser totalmente exitosa y su impacto puede verse disminuido, sin el contra-peso de un aparato gubernamental sólido, una sociedad civil organizada y consumidores comprometidos con su entorno.
- En el tema de compromisos éticos y de construcción de ciudadanía, revela dificultades en el tema del gobierno corporativo en cuanto a la difusión de los principios éticos de la compañía entre sus grupos de interés, lo cual se presenta porque muchas empresas no tienen bien implementado un código de ética acorde a los valores y principios de la compañía, en cuanto la construcción de ciudadanía a las empresas les hace falta campañas de capacitación a los grupos de interés en sus derechos y deberes.
- Los grupos de interés, en el marco de gestión de la empresa, se involucran en esta investigación por una preocupación de parte de las empresas encuestadas por la calidad del medio ambiente y por actuar de forma responsable ante los impactos ambientales que resultan de su actividad, por lo que se nota un avance importante en crear prácticas de tipo preventivo, los cuales buscan llevar a la práctica la Ley 1567 de 1998. Se observa cómo interactúan los interesados, con la transferencia de conocimiento de manera tal que impactan en la empresa como ventaja competitiva.
- Con la incorporación de valor compartido se muestra cómo esta variable ayuda a la sociedad integrando el beneficio económico y social en relación con los costos. Un aspecto fundamental ha sido el establecimiento de políticas amigables con el medio ambiente. Como se puede observar en la investigación realizada las empresas objeto de estudio consideran a los consumidores y sobre todo a la comunidad local, sin olvidar que la responsabilidad social necesita ser resultado de su poder social, el cual varía de

acuerdo con el contexto sociopolítico y las expectativas sociales de las empresas, es importante que la empresa genere utilidades, ya que las finanzas sanas le permitirán llevar a cabo aquellos proyectos ambientales y sociales que tienen en mente. Sin embargo, no deben llegar a la idea de que dicha generación de utilidades sea la única responsabilidad de las empresas. El bienestar económico contribuye a las necesidades sociales y satisfacen sus expectativas.

- El estado de la RSE de las empresas que conforman el clúster industrial del azúcar es crítico, ya que el sustento mismo de su negocio es el monocultivo de la caña para generar azúcar y alcohol carburante, la forma como se ha intensificado este cultivo está produciendo un daño irreparable a suelos, recurso hídrico y aire del departamento del Valle del Cauca y lo que más preocupa es que las empresas e incluso el estado hacen oídos sordos a semejante realidad. Por otro lado los informes de sostenibilidad que ofrecen dichas empresas están diseñados con el afán de justificar y perpetuar esta situación de deterioro del medio ambiente de la comunidad vallecaucana, y es que son demasiados los intereses económicos que se alzan por encima del bienestar general de la sociedad.

Bibliografía

AccountAbility (2006). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Recuperado de: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

Acevedo Álvarez, Carlos Alberto Saliendo del Círculo Vicioso: Hacia la Implantación de Políticas Científicas y Tecnológicas en el Contexto Económico y Social de Países Menos Desarrollados Tecno Lógicas, núm. 17, diciembre, 2006, pp. 91-117

Acuña, Andrea (2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Recuperado de:

<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/658/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20An%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>

Andreu, A.; Fernández, D.L. (2011).- “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”. Harvard Deusto Business Review, pp.5-21

Alonso, V. (2006). *Avances en la Discusión sobre la ISO 26000 América Latina: Antecedentes para apoyar el proceso ISO en la región*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Araque, Rafael y Montero, María José (1999) *La Responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria editorial

Asocaña (2006) Aspectos generales del sector azucarero. Recuperado de:<http://www.asocana.org/documentos/1062009-0D04B73B-FFFFFF,000A000,00FF00,FF00FF,E1E1E1,C3C3C3,A5A5A5,878787,696969,4B4B4B,2D2D2D,0F0F0F,D2D2D2,B4B4B4.pdf>

Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia-Asocaña (2012). Análisis estructural 1999 – 2000. Recuperado de: <http://www.asocana.org/StaticContentFull.aspx?SCid=152>

Asociación Nacional de Industriales ANDI. (2001). *Manual de Balance Social*. Colombia: O.I.T

Boletín ONU. (2005). Centro de Información de Naciones Unidas. Recuperado de: www.cinu.org.mx/prensa/comunicados/2005/PR05034PactoMundial.htm

Boulouta, I., y Pitelis, C. (2013). *Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness*. Springer Science Business Media Dordrecht, 1-1

Cabrera, J. A.; Zuaznábar, R.; (2010). Impacto sobre el ambiente del monocultivo de la caña de azúcar con el uso de la quema para la cosecha y la fertilización nitrogenada. I. Balance del carbono. Cultivos Tropicales, 5-13

Caliescribe.com (2014) El clúster del azúcar en el Valle del Cauca. Recuperado de: <http://caliescribe.com/territorio/2014/07/26/6541-cluster-del-azucar-valle-del-cauca#sthash.KOGXPalt.dpuf>

Caló, M., y Pérez, C. (2012). *Biblioteca: Documentos de interés: Latinoamérica*. Recuperado de: www.foretica.org

Cámara de comercio de Bogotá (2012) Caso Daviplata. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/content/download/4987/65235/file/Caso%20Daviplata.pdf>.

Cámara de comercio de Bogotá (2014) Caso Cine Colombia. Recuperado de: https://www.ccb.org.co/content/download/8770/118769/file/Caso_CINECOLOMBIA_19_Nov_14.pdf

Castaño, Carlos; Díaz, Nelson y Lozano, Janeth (2012) Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés. Bogotá: Universidad EAN

Cenicaña. (1995) El cultivo de la caña en la zona azucarera de Colombia. Bogotá: Cenicaña

Cegarra, J.C., Rodríguez, J.M. (2004) Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. Revista Cuadernos de Administración. Bogotá, V.17, #28.

Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (CENICAÑA, 2010). (s.f) El Clúster del azúcar en Colombia. Recuperado de: http://www.cenicana.org/quienes_somos/agroindustria/cluster_del_azucar.php

Centro Nacional de Productividad (CNP) Colombia (2011). El conglomerado del azúcar del Valle del Cauca, Colombia. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4523/S0212973_es.pdf?sequence=1

CEPAL (2002) La responsabilidad social empresarial: Una prioridad en el mundo empresarial moderno. Recuperado de: <http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>

Chaves Solera, Marco y Bermúdez Loría, Ana Zita. (2006). Regulaciones internacionales sobre quema de la caña de azúcar. Recuperado de: <http://www.laica.co.cr/biblioteca/servlet/DownloadServlet?c=443&s=1765&d=1976>

CINU (2000) De las propuestas a la acción. Recuperado de: <http://www.cinu.org.mx/eventos/conferencias/johannesburgo/wssd.htm>

Colombina (2012) Big Brother. Recuperado de: <http://www.colombina.com/corporativo/proveedores.php?id=5>

Colombina (2013). Informe de sostenibilidad Colombina. Pacto global. Recuperado de: <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/adheridos-1/colombina-s-a>

Correa, M., Lynn, S., y Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CVC, Universidad del Valle. (2004) Estudio de la calidad del agua del río cauca y sus principales tributarios mediante la aplicación de índices de calidad y contaminación tramo Salvajina – La Virginia. Recuperado de: <http://www.cvc.gov.co/cvc/Mosaic/dpdf2/Volumen10/1-ECARCPag1-158.pdf>

CVC (2009). Resolución 0100 No. 0100 – 0738 de 2009. Recuperado de: http://www.cenicana.org/pdf/otros/quemas_asocana/resolucion_0100_0738_23_diciembre_2009.pdf

De La Cuesta González, Marta; Valor Martínez, Carmen (2003) Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín económico de ice n° 2755, pp.7-19

Delgado, Henry (2015) "Al sector azucarero lo estamos reinventando": Presidente de la Junta Directiva de Procaña. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-azucarero-estamos-reinventando-presidente-junta-directiva-procana>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2013). Principales Indicadores del Mercado Laboral, Departamentos. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_13.pdf

Díaz Cáceres, Nelson (2013). De la sostenibilidad al valor compartido: gerencia estratégica de los grupos de interés. Daena: International Journal of Good Conscience. 8(1)159-176.

Dominguez, Rodrigo. (s.f) El correcto uso de los EPP y la conciencia de los riesgos. Recuperado de: <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=148>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*.

Emol. (2011). El portal de los expertos. Recuperado de: <http://www.sigweb.cl/sitio/wp-content/uploads/2011/12/La-responsabilidad-social-no-es-un-tema-de-relaciones-p%C3%BAblicas.pdf>

El Tiempo (1996). Sector azucarero firma convenio con el SINA. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-576845>

Fernández, José Luis y Bajo, Anna (2012) La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*, 6(6): 130-143

Figueroa, Eduardo y Rueda, Alexis (2014). Responsabilidad social empresarial; enfoque en entorno sociocultural, caso: grupo puerto de Cartagena. Trabajo de grado. Cartagena: Universidad de Cartagena

Freeman, R. (1984). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Academy of Management Review*, 65-91.

Friedman, A. y Miles. (2006). Stakeholders: Theory and Practice: Oxford University Press. New York

Giddens, Anthony. (2000) Un mundo desbocado, Los efectos de la globalización en nuestras vidas. México: Taurus

Golec, A. y Taskin H. (2007). Novel methodologies and a comparative study for manufacturing systems performance evaluations, *Information Sciences*, 177(23): 5253-5274.

Gonzales y Martínez (2003) http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_07-19_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf

González. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 209.

Gutiérrez, R., Avella, L., y Villar, R. (2006). Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social empresarial en Colombia. Bogotá: Ediciones especiales LTDA.

Gutiérrez, J. (2000) La responsabilidad social. Un valor corporativo en la empresa moderna. Revista Mundo eléctrico colombiano. V 14, # 38, enero-marzo.

Guzmán, María (2006) Responsabilidad social y ética empresarial. Recuperado de: <http://gerenteces.blogspot.com.co/2006/03/responsabilidad-social-y-tica.html>

Hermes, Jessica y Bolaños, Natalia (2014). Análisis de los imaginarios y representaciones sociales sobre el consumo del azúcar en estudiantes de la universidad autónoma de occidente de la ciudad de Santiago de Cali. Trabajo de grado. Cali: Universidad autónoma de Occidente

Hernández, Fernández y Baptista (2003) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill

Hill, C. and T. Jones. (1992). 'Stakeholder-agency theory.' Journal of Management Studies 29(2), 131-154.

Ingenio Providencia S.A. (2012). Informe de sostenibilidad 2010 – 2011. Recuperado de: http://www.ingprovidencia.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2010-2011.pdf

Instituto ETHOS (2011) Indicadores ETHOS de responsabilidad social empresarial. Recuperado de: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

ISO 26000 (2009). Guía sobre responsabilidad social. Recuperado de: <http://www.icesi.edu.co/blogs/paoladministradora/files/2012/06/ISO26000.pdf>

Ivancevich, John M. et al. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw-Hill

Jones, T.M. y Wicks, A.C.: 1999, "Convergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review 24(2), 206-222.

Jonker, J., y Witte, M. D. (2006). The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility. Great Britain. Palgrave Macmillan

Kramer, M. P. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business School Publishing Corporation, 1-18.

Lizcano, José Luis. (2004) ¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa? España: AECA

LLena, F., Moneva, J., y Hernandez, B. (2007). Enviromental disclosures and compulsory accouting standards: the case of spanish anual report. Business strategy and the enviroment, 50-63.

López, G., Milían, F., y Silva, L. (2007). Propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de las empresas de la ciudad de San Miguel. Caso práctico: Hospital de especialidades "Nuestra señora de la Paz". San Miguel: Universidad de Oriente.

Lozano, J. (2012). *Blog: Persona, Empresa y Sociedad*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de Sitio web de Josep Lozano: <http://www.josepmlozano.cat>

Lurisci, Hector y Pennela, Fabio (2011) Producción más limpia. Recuperado de: <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/Ppnud08/file/H%C3%A9ctor%20Lurisci%20y%20Fabio%20Pennela.pdf>

Madriñan, Carlos (2002). Compilación y análisis sobre contaminación del aire producida por la quema y la requema de la caña de azúcar; saccharum officinarum l, en el valle geográfico del Rio Cauca. Trabajo de grado. Palmira: Universidad Nacional de Colombia

Mella, O. (2000). Grupos Focales ("Focus Groups"). Técnica De Investigación Cualitativa

Milo, Liberato (2012) Nestlé crea valor compartido en Colombia. Informe de creación de valor compartido. Recuperado de: <http://www.corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.pdf>

Ministerio del medio ambiente (1995). Decreto 948 de 1995. Recuperado de: https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/54-dec_0948_1995.pdf

Ministerio del medio ambiente. (2006). Guía ambiental para el subsector de caña de azúcar: versión final. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/documentos/GUIA_~1A.PDF

Mirchandani, D.; Ikerd, J. (2008). - "Building and maintaining sustainable organizations". Organization Management Journal, 5, 40-51

Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 853-886

Moody, S., y Mark. (2004). The Role of Business in Developing Countries. Business Ethics, 13(1), 41-49.

Mohn, R. (2005) La responsabilidad social del empresario. Barcelona: Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores.

Morales Jiménez, J. S. y Gironza Castillo, D. (2013). Casos de historias empresariales: Tecnoquímicas S.A. - Sucroal S.A. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10906/76680>

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad, 7(3), 76-88.

Murray, Keith y Montanari, John (1986) Strategic management of the socially responsible firms: integrating management and marketing theory. The academy of management review, 11(4), 815

Navarra García, Fernando (2012). Responsabilidad social Corporativa: Teoría y práctica. Madrid: ESIC

OISS (2011) Libro verde. Bruselas: comisión de las comunidades europeas. Recuperado de: <http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad>

OEI (2005) Boletín 44 - Abril - Junio de 2005 Recuperado de: <http://oei.es/ctsi44.htm>

OIT (2010) Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Guía para empresas. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo

Osorio, Carlos. (2005). La participación pública en sistemas tecnológicos: Lecciones para la educación CTS. Rev. iberoam. cienc. tecnol. soc., 2, 6, pp. 159-172

Pérez et al., (2009). Deuda social y ambiental del negocio de la caña de azúcar en Colombia, responsabilidad social empresarial y subsidios implícitos en la industria cañera. Análisis en el contexto del conflicto corteros-empresarios. Bogotá D.C. Recuperado de: http://prensarural.org/spip/IMG/pdf/libro_deuda_social.pdf

Phillips, R. 2003. 'Stakeholder legitimacy.' Business Ethics Quarterly 13(1), 25-41

Presidente de la republica (1998). Decreto 1567 de 1998. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, 78-92.

Postobon. (2015). Sostenibilidad. En que creemos. Recuperado de: <http://www.postobon.com/sostenibilidad/en-que-creemos>

Pulido, Alejandro y Ramiro, Pedro (2010). La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia. GO.USB Medellín-Colombia, 10(1): 1-276.

PRI “Principles for Responsible Investment”. (2006). UNEP Finance Initiative, The Global Compact, produced by Rebus. Recuperado [de: www.unpri.org](http://www.unpri.org)

Pulido, A., & Ramiro, P. (2010). La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia. AGO.USB Medellín-Colombia, 10 (1), 1-276.

Reyno, Manuel (2007) Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Chile: Universidad Técnica Federico Santa María

Rincón, Lady y Díaz, Luis (2009). Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa Marval S.A. Trabajo de maestría. Bogotá: Universidad del Rosario

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto y MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. La organización: Los Stakeholders y la Responsabilidad Social .2011. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf

Rocha, Hector y Paladino, Marcelo (2013) De la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local. Buenos Aires: LID editorial empresarial

Ronderos, Carlos (2011). Responsabilidad social empresarial en la industria de la caña de azúcar en el valle del río Cauca Bogotá: Universidad Sergio Arboleda

Rubio, Juan (s.f). Normas y modelos para la gestión de la responsabilidad social corporativa. Recuperado de: http://www.seslap.com/seslap/html/curCong/congresos/xvcongreso/dia2/mesa9_JuanCarlosRubio.pdf

Ruiz Barrios, José (2013). Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en PYME constructora araucana. Trabajo de grado. Orinoquia: Universidad Nacional de Colombia

SAI Social Accountability International (Responsabilidad Social Internacional). (2008). Responsabilidad social 8000 Recuperado de: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

Salas, Vicente (2011) Responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido. Revista de responsabilidad social de la empresa, 3 (9): 15-40

Samboni, Angeliza y Blanco, Juan (2015). Herramientas de gestión de interesados utilizadas en las etapas de planeación y control de proyectos. Trabajo de grado. Cali: Universidad San Buenaventura

Sampieri, R. (2008). Metodología de la investigación (Vol. 1). Mexico: Mc Graw Hill.

Sanclemente et al., (2011). Análisis del ambiente competitivo del Clúster Bioindustrial del Azúcar en el valle geográfico del río Cauca. Recuperado de: <http://www.asocana.org/documentos/20122012-2D27BE26-00FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,2D2D2D,B9B9B9.pdf>

Semana (2013) ¿Hay cartel del azúcar en el país? Recuperado de: <http://www.semana.com/economia/articulo/hay-cartel-del-azucar-pais/337010-3>

Sen, A. (1989). *On ethics and economics*. Oxford: Alianza Editorial.

Silva Pinto de Castro, Dagmar; Oste Graziano Cremonezi, Graziela; Dario Zocca, Ana Paula; Rueda Elias Spers, Valéria; Aguiar Machado, Laudicério; (2012). La red tear. Un estudio de la implementación de la responsabilidad social empresarial en empresas medianas y pequeñas. Invenio, Sin mes, 125-141.

Silva, Sergio (2016) Los cultivos de caña que amenazan la principal laguna del Valle del Cauca. Recuperado de: <http://www.elspectador.com/noticias/medio-ambiente/los-cultivos-de-cana-amenazan-principal-laguna-del-vall-articulo-611505>

Sundaram, Anant K. y Inkpen, Andrew C. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”: A reply. *Organization Science* 15(3), pp. 370–371

Tobasura, I. (2006). La Laguna de Sonso-Valle del Cauca, Colombia: Más de tres décadas de lucha ambiental. Un caso de historia ambiental.

Torres, M. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Métodos de recolección de datos para una investigación.*, 3, 12-20.

United Nations Global Compact. (18 de Diciembre de 2007). *United Nations Global Compact*. Recuperado de: www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html

UNFCCC (2006) Un poco de historia - De la ratificación al cumplimiento. Recuperado de: http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/historia/items/6216.php

UN Periódico (2011) Caña de azúcar destruye importante humedal de Palmira. Recuperado de: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/cana-de-azucar-destruye-importante-humedal-de-palmira.html>

Valenzuela Jiménez, Luis Fernando. (2005). Perspectivas de la responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental. Tesis de maestría en administración. Manizales: Universidad nacional de Colombia.

Vives, A. (2011).- “Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE.” Recuperado de: www.cumpetere.com

Vives, A., y Peinado, E. (2011). *La Responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Iberoamericano de Desarrollo.

Vives, A (2012).-“Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*.

Wartick, Steven and Donna Wood 1998, *International business and society*, Blackwell Publishers, Massachusetts

Wessinger, K. (2012). "Identifying powerful project stakeholders using workflow, communication and friendly social networks". Recuperado en agosto 31, 2014, de <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08112012-192621/unrestricted/dissertation.pdf>

Yepes Gustavo A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy U. Externado de Colombia.

Yepes, Gustavo, Peña Collazos, Wilmar y Sánchez Maldonado, Luis Fernando. (2007) Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy, Bogotá: Universidad Externado de Colombia

Zadek, S. e. (2002). Corporate responsibility clustering..*The Copenhagen Centre & Accountability*, S1.

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713–1735

5 Anexos

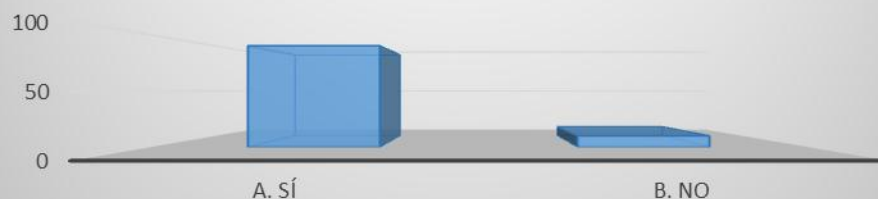
Anexo 1. Encuesta

Tabulado encuesta RSE

- 1. ¿Escuchó con anterioridad sobre el concepto de responsabilidad social empresarial?**

a. Sí	90
b. No	10

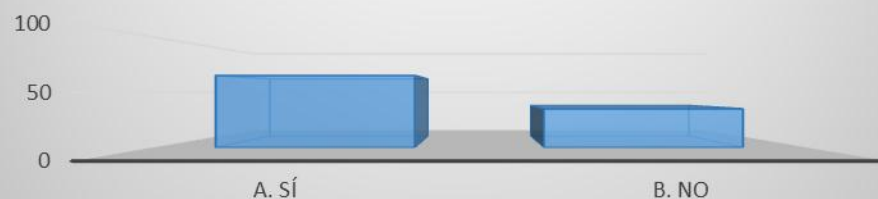
1. ¿Escuchó con anterioridad sobre el concepto de responsabilidad social empresarial?



2. ¿Considera que su empresa implementa herramientas de gestión responsable?

a. Sí	65
b. No	35

2. ¿Considera que su empresa implementa herramientas de gestión responsable?



3. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, ¿de quién depende la gestión de la Responsabilidad Social en su empresa?

a. Alta Dirección/Gerencia	50
b. Departamento de Calidad Medio Ambiente	15
c. Departamento de Comunicación/Marketing	20
d. Departamento de Recursos Humanos	15



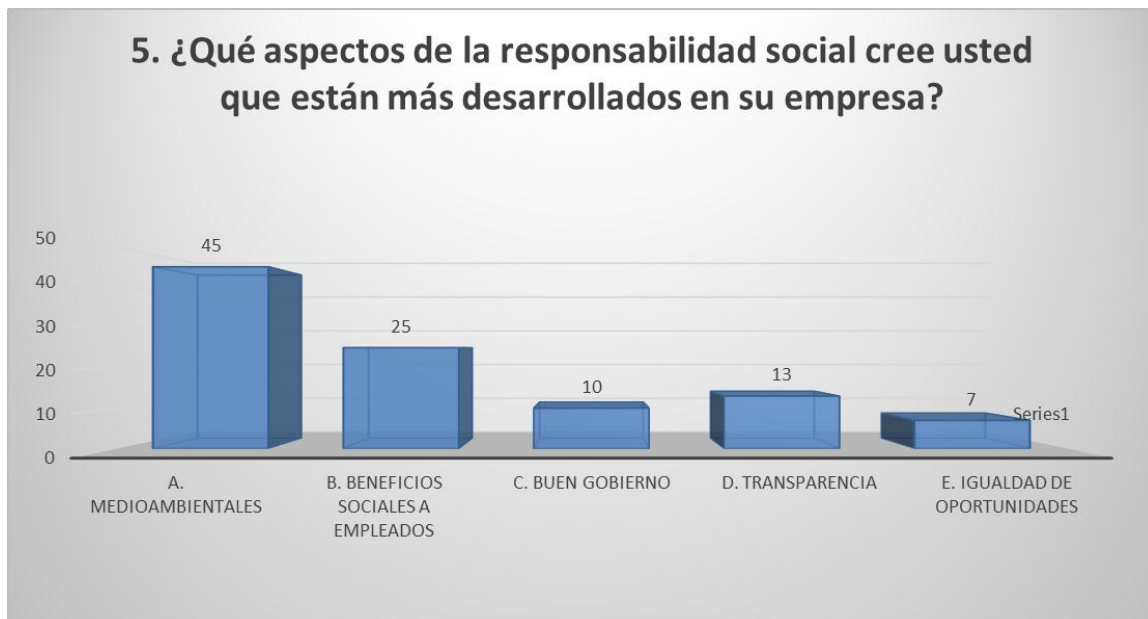
4. ¿Qué es para usted la responsabilidad social empresarial?

a. Una moda	10
b. Una estrategia corporativa	45
c. Una forma de mejorar la imagen de la empresa	25
d. No lo sé	20



5. ¿Qué aspectos de la responsabilidad social cree usted que están más desarrollados en su empresa?

a. Medioambientales	45
b. Beneficios sociales a empleados	25
c. Buen gobierno	10
d. Transparencia	13
e. Igualdad de oportunidades	7



6. Señale con cuál de las siguientes afirmaciones está usted más de acuerdo:

a. La RSE es una estrategia de la empresa a largo plazo.	45
b. La RSE permitirá a mi organización introducirse en nuevos mercados internacionales	15
c. La RSE es algo propio de las grandes empresas, no es aplicable a pymes	25
d. No considero que la RSE añada valor a mi producto/servicio	15



7. ¿Considera que la RSE aportaría a su organización competitividad en materia de?

a. Recursos Humanos	15
b. Comercio Internacional	10
c. Gestión Medioambiental	70
d. Reputación e Imagen Corporativa	5



8. ¿Cómo valoraría el estado actual de la RSE en su organización?

a. Muy bajo	5
b. Bajo	10
c. Normal	70
d. Alto	10
e. Muy alto	5



9. ¿Cuál de las siguientes iniciativas considera más oportuna para aplicar en su empresa?

a. Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.	10
b. Campañas de Acción Social vinculadas a la protección del medio ambiente	35
c. Utilización de la herramienta de memorias de sostenibilidad.	10
d. Certificaciones sectoriales para optar a procesos de compra responsable.	15
e. Certificación sectoriales para aplicaciones de arquitectura y diseño sostenible	10
f. NS/NC	20

9. ¿Cuál de las siguientes iniciativas considera más oportuna para aplicar en su empresa?



10. ¿Cuál de las siguientes herramientas de responsabilidad social tiene implantadas en su empresa?

a. Análisis del ciclo de vida (huella de carbono)	17
b. Sistemas de gestión de la RSE (ISO 26000, SGE 21, SA 8000...)	33
c. Código de conducta	15
d. Sistemas de gestión ambiental (ISO 14001, EMAS)	10
e. Memoria de Responsabilidad Social Empresarial	15
f. Plan de Igualdad	5
g. Ninguna	5



11. ¿Cómo valoraría la comunicación con sus grupos de interés de los esfuerzos que su empresa realiza en materia de responsabilidad social empresarial?

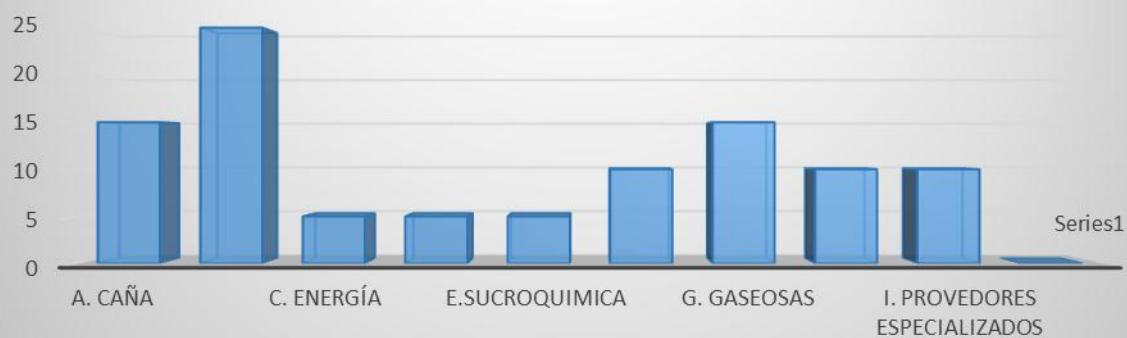
a. Muy poco relevante	30
b. Poco relevante	20
c. Normal	30
d. Relevante	10
e. Muy relevante	10



12. ¿A qué subsector del clúster azucarero pertenece su empresa?

a. Caña	15
b. Azúcar	25
c. Energía	5
d. Papel	5
sucroquímica	5
f. Alimentos	10
g. Gaseosas	15
h. Licores	10
i. Proveedores especializados	10
j. Otros Sectores	0

12. ¿A qué subsector del cluster azucarero pertenece su empresa?



Anexo 2. Entrevista

El lugar seleccionado para realizar la ronda de entrevistas entre corteros de caña fue en la parada de bus, aprovechando la disposición de algunos voluntarios.

➤ Persona número uno

Nombre: Tobías Varela

Oficio: Cortero de caña

- **¿Por qué trabaja cortando caña?**

R// No sé hacer otra cosa. En realidad no hay más trabajo.

- **¿Cuáles son sus ingresos semanales?**

Entre 80 y 100 mil pesos, eso depende de los tajos y como esté el tiempo.

- **¿Quién es su patrón?**

No sé, él siempre manda un señor con el dinero y no pregunto más.

- **¿Cuándo se enferma dónde va?**

Aquí tratamos de no enfermarnos mucho, si no salimos descuadrados, pero cuando pasa voy a la Eps a la que nos tienen afilados.

➤ **Persona numero 2**

Nombre: José Messu Valencia

- **¿Por qué trabaja cortando caña?**

Estoy recién llegado se Buenaventura y fue en lo que encontré algo de trabajo

- **¿Cuáles son sus ingresos semanales?**

Hasta ahora, he tenido semanas entre 50 y 60 mil pesos, pero puedo mejorar.

- **¿Quién es su patrón?**

Es un señor que vive, en Cali

- **¿Cuándo se enferma dónde va?**

Nos dieron un carnet, de un sitio donde podemos ir, pero aún lo he usado.

➤ **Persona numero 3**

Nombre: Nelson Gómez

- **¿Por qué trabaja cortando caña?**

Es mi oficio, desde hace como 15 años

- **¿Cuáles son sus ingresos semanales?**

Antes me sacaba casi 200 mil, hoy en día entre 100 y 120 mil, cuando la cosa se pone buena.

- **¿Cuándo se enferma dónde va?**

Estamos afiliados al seguro social, nueva EPS que dicen.

Entrevistas 2

Estas entrevistas fueron hechas a los alrededores de las empresas seleccionadas

➤ **Persona número uno**

Nombre: Holmes Arvey Echeverri

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?**

Unos 6 años, antes trabajaba en Jhonsson, pero ese contrato se acabó.

- **¿Qué tal su salario, le alcanza para sostener a su familia?**

Mire aquí, se gana un poquito más del mínimo, pero como usted supondrá, eso no alcanza, siempre tengo que estar consiguiendo prestado.

- **¿Usted se ha beneficiado de algún programa de RSE de su empresa, si es así, podría contarnos su experiencia?**

La empresa nos ayuda con algo para el estudio de los muchachos y también existe un fondo de empleados que nos presta plata, aunque no mucha y hay que justificar para que es.

- **¿Creé que su empresa contamina?**

Puede ser uno a veces ve salir ese humo por la chimenea y piensa en contaminación, pero aquí son muy cuidadosos con el medio, con decirle que siempre nos recuerdan lo importante de no arrojar los desechos a cualquier parte, para eso han instalado canecas por todo lado.

- **¿Y la estabilidad laboral, cómo es?**

Aquí hay personas con 20 años y más, pero los nuevos estamos por MANOS, una empresa de empleo temporal, aunque a mí me han dicho que el próximo año me van a vincular directamente con la empresa.

➤ **Persona número dos**

Nombre: Carlos Eider Orejuela

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?**

15 años, mal contados.

- **¿Qué tal su salario, le alcanza para sostener a su familia?**

Yo soy soltero, y me alcanza, además vivo con mis padres, eso también ayuda.

- **¿Usted se ha beneficiado de algún programa de RSE de su empresa, si es así, podría contarnos su experiencia?**

Sí, claro, la casa en la que vivimos la conseguí con un programa de vivienda del ingenio.

- **¿Creé que su empresa contamina?**

De verdad creo que algo, sobre todo con la quema de caña, la pavesa tiene que ser dañina, aunque para ser justos aquí se preocupan bastante por el tema. Cada rato recibimos capacitaciones, y la empresa desarrolla procesos de ahorro de agua y otras cosas.

- **¿Y la estabilidad laboral, cómo es?**

Pues para los que tenemos más de 10 años, no hay problema, uno puede contar con el trabajo, pero los nuevos entran y salen muy fácilmente.

➤ **Persona número tres**

Nombre: Camilo Saa Canizales

- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?**

2 años larguitos.

- **¿Qué tal su salario, le alcanza para sostener a su familia?**

Pagan bien, más del mínimo, alcanza, porque mi esposa también trabaja.

- **¿Usted se ha beneficiado de algún programa de RSE de su empresa, si es así, podría contarnos su experiencia?**

No, pero espero poder clasificar para unas becas que van a sacar para estudio de los hijos.

- **¿Creé que su empresa contamina?**

No creo que haya una sola empresa que no contamine, pero aquí con la automatización y la tecnología eso se reduce mucho.

- **¿Y la estabilidad laboral, cómo es?**

Bueno, si uno es eficiente, puede que lo dejen por la empresa.

Entrevistas 3

Estas entrevistas fueron realizadas algunos directivos que accedieron hablar del tema, pero pidieron no revelar sus nombres.

➤ **Directivo uno**

- **¿Qué proyectos de RSE tiene su empresa?**

Mire aquí apoyamos a los trabajadores, con capacitaciones para que aprendan a manejar el dinero, también parte de nuestras ganancias van a un fondo que lucha contra la deserción escolar.

- **¿Usted cree que su empresa es sostenible, porque si, por qué no?**

Postobon es una empresa con mucha tradición, nuestros productos tradicionales solos nos sostienen.

- **¿Qué se hace para reducir la contaminación?**

Muchas cosas, aquí se invierte mucho en equipos y tecnología para maximizar los procesos.

➤ **Directivo dos**

- **¿Qué proyectos de RSE tiene su empresa?**

Tanto como RSE no, aquí lo que tenemos son proyectos que pueden beneficiar a nuestros trabajadores.

- **¿Usted cree que su empresa es sostenible, por qué si, por qué no?**

Eso depende del trabajo que nos llega, y de la calidad de nuestros servicios.

- **¿Qué se hace para reducir la contaminación?**

Tenemos puntos ecológicos y hemos capacitado a nuestros trabajadores para que sepan aprovecharlos, gracias a ello podemos hablar de reciclaje, también hemos colocado reductores de paso, con el objetivo de ahorrar agua.

➤ **Directivo tres**

- **¿Qué proyectos de RSE tiene su empresa?**

La RSE es una dinámica estratégica de la empresa por eso ella está

enfocada en tres frentes innovación, excelentes condiciones salariales y cuidado del medio ambiente

- **¿Usted cree que su empresa es sostenible, por qué si, por qué no?**

Eso resulta obvio de acuerdo a lo que le explique en la pregunta anterior.

- **¿Qué se hace para reducir la contaminación?**

Nuestro sistema de gestión ambiental es muy exigente y controlamos todo lo que podemos.

Anexo 3. Focus group

Este focus group tuvo lugar en Instalaciones de Asocaña, en el municipio de Santiago de Cali.

Fecha: Noviembre 26 de 2015

Hora de inicio: 9 am

Hora final: 10 am

Personas entrevistadas	Observaciones	Cargo
Se entrevistaron tres personas pertenecientes a diferentes comités	Los entrevistados piden ser breves y precisos, pues están bastante ocupados con sus asuntos laborales	Auxiliar del comité de asuntos ambientales
		Asistente del secretaria del comité de Comercio internacional
		Representante del Comité de gestión humana

¿Sabe cuáles son los grupos de interés del clúster azucarero, si es así por favor enumérelos?

Las tres personas coincidieron en los siguientes grupos de interés: Accionistas, trabajadores, distribuidores, proveedores, clientes, comunidad, organizaciones sindicales y ambientalistas.

¿De los anteriores grupos de interés cual considera más importante?

Entrevistado 1	Para mi serían los accionistas, pues ellos toman las decisiones
-----------------------	---

Entrevistado 2	Creo que todos, pues si alguna falta la empresa no funcionaria
Entrevistado 3	En orden de importancia, diría que los accionistas, pero estoy de acuerdo en que todos son importantes para la empresa.

¿Consideran ustedes que las empresas del clúster azucarero tienen en cuenta las necesidades y expectativas de sus grupos de todos sus grupos de interés?

Entrevistado 1	En ocasiones ocurre así, por ejemplo cuando se hacen acuerdos sobre temas laborales.
Entrevistado 2	Me parece que se tiene muy en cuenta a las necesidades de los clientes y los accionistas.
Entrevistado 3	Yo conozco proyectos donde se tiene en cuenta a los trabajadores y a la comunidad.

¿De qué forma se comunican con sus grupos de interés, las empresas del clúster azucarero?

Los tres entrevistados coincidieron en que los informes de sostenibilidad y las encuestas y las capacitaciones son las formas más usadas para comunicarse con los grupos de interés.

¿Qué formas de interacción tienen los grupos de interés del clúster?

Entrevistado 1	Ellos interactúan de muchas formas, porque tienen negocios que coinciden, por ejemplo un proveedor de caña con los que le compran la cosecha o le suministran
-----------------------	---

	mantenimiento de sus equipos.
Entrevistado 2	También interactúan socialmente, en reuniones o salidas sociales
Entrevistado 3	Estoy de acuerdo con lo que expresan mis compañeros.

¿Cuáles consideran ustedes que pueden ser los temas relevantes, para el desarrollo sostenible del clúster?

Entrevistado 1	Son muchos los temas que resultan importantes, pero me parece que el Cuidado del medio ambiente es imprescindible
Entrevistado 2	. A mí me parece que la forma como las empresas pueden salir adelante es por medio de la innovación.
Entrevistado 3	Las relaciones laborales y el respeto por los derechos es un tema muy importante.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE

ACTA DE EVALUACION DE TESIS

El miércoles 10 de agosto de 2016 en la Universidad de Manizales, se reunió el comité de evaluación de tesis, para calificar la tesis de grado de:

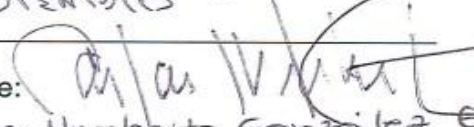
**ERNESTO SÁNCHEZ GARCÍA, CESAR AUGUSTO LONDOÑO BOLÍVAR Y
ADILSON VÁLDES BELALCAZAR**

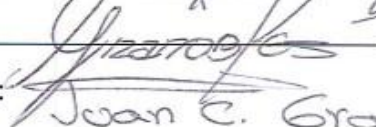
Titulada: "De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido en el Clúster Industrial del Azúcar -Palmira y Santiago de Cali, Valle del Cauca". Adscrita a la Línea de Investigación Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente cohorte XI virtual bajo la dirección y asesoría de Alejandro Echeverri Rubio MSc y evaluada por Carlos Humberto González Escobar MSc.

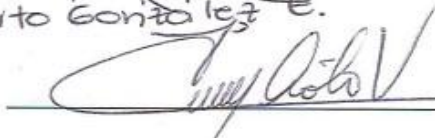
De acuerdo con lo anterior, los representantes del Comité de Evaluación y Jurados deciden considerar la tesis como: **APROBADA**

APROBADA: ☒	RECHAZADA: ☐	APROBADA CON MODIFICACIONES: ☐
SOBRESALIENTE: ☐	MERITORIA: ☐	LAUREADA: ☐

OBSERVACIONES: La búsqueda de nuevas concepciones pertinentes al territorio y al desarrollo sostenible desde la perspectiva de la gestión ambiental en las organizaciones productivas, principios, valores y concepción sistémica en las actividades y dimensiones sociales, políticas, económicas y ambientales.

Nombre: 
Carlos Humberto González Escobar E.

Nombre: 
Juan E. Granoble



Irma Soto Vallejo
Directora Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente