

La Responsabilidad Social

GANADERA EN LA HACIENDA LA TOSCANA

Fernando Dominguez Mariño

09/05/2012

Tabla de contenido

CAPITULO I.	7
Introducción	7
CAPITULO II. Teorías de la RSE.	13
III. METODOLOGÍA	22
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS:	22
4.1 MATRIZ 1: ANÁLISIS DE INTERRELACIONES EXISTENTES ENTRE STAKEHOLDERS	22
4.2 MATRIZ 2: CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS BAJO CUATRO CATEGORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	23
V. CONCLUSIONES	27
ANEXOS	30
BIBLIOGRAFÍA	43
DOCUMENTOS CONSULTADOS DE LA HACIENDA LA TOSCANA:	44

CAPITULO I.

Introducción

El objetivo de esta investigación es analizar las políticas internas manejadas por la hacienda productora de leche la Toscana a la luz de teorías de la administración, con el fin de determinar el grado de responsabilidad social empresarial (RSE) manejada por la misma. La importancia de la Toscana es que es una empresa destacada entre las PYMES ganaderas del sector, por ello evaluarla desde una perspectiva de responsabilidad social es crucial para identificar el grado de beneficios de la empresa y su impacto frente a las demandas justas de sus grupos de interés y observar qué tanto responden a los objetivos propuestos en lo que respecta a RSE. Para lograr nuestro objetivo, el análisis lo desarrollamos a la luz de la teoría de los stakeholders de Edward Freeman y el modelo del desempeño corporativo de Archie Carroll. Los datos sobre la empresa ganadera la Toscana nos permitirán identificar su funcionamiento y prácticas de RSE y poder analizarlas con las anteriores teorías, para finalmente presentar las conclusiones derivadas de este análisis.

1.1. Impactos de la ganadería en Colombia:

La ganadería es uno de los negocios más antiguos que existen. Vale la pena aclarar que este sector sigue teniendo tendencias marcadas hacia suplir las exigencias de sus inversionistas y se ha dejado a un lado la preocupación por los impactos ambientales y sociales que generan sus actividades de no tratarlas adecuadamente (Cortés,2007: 17). Sin embargo, a raíz de la apertura comercial y la globalización, el control de calidad sobre estos alimentos de consumo se ha convertido en un requisito, resaltando la creciente importancia sobre la inocuidad que trata los aspectos sanitarios de dichos alimentos ha incrementado considerablemente (Tafur, 2009; 330).

El incremento de casos de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA), así como la contaminación química de diversos productos han incrementado la preocupación no solo por parte de los consumidores sino de los productores e instituciones encargadas de controlar prácticas existentes en el sector agropecuario (Tafur, 2009 ;331). Por lo anterior, se resaltarán a continuación las prácticas actuales en Colombia que han contribuido a generar impactos ambientales y sociales a través de los años. Dichas prácticas se llevan a cabo mediante la (1) optimización y el cuidado de los suelos, el (2) cuidado de las instalaciones de los hatos lecheros, y finalmente el (3) manejo veterinario en cuanto a la sanidad y el manejo animal.

El adecuado uso y fomento de los suelos crea desórdenes nutricionales en los animales. Los desórdenes nutricionales se traducen directamente en menor producción del animal, menor fertilidad, mayor facilidad de enfermarse, entre otros factores¹. Para garantizar el uso adecuado de las praderas es necesario que se tenga buen conocimiento por parte del ganadero sobre el suelo ya que de su buen manejo depende la productividad de los animales del hato. Las condiciones topográficas de la región y el conocimiento del suelo en el que se trabaja son fundamentales. De las condiciones topográficas más importantes se destaca la humedad del suelo, el tipo de tierra (nivel de fertilidad), tipo de vegetación y por último se debe contar con conocimientos previos del uso que se le ha dado a esas tierras. Lo anterior es relevante debido que el suelo se agrava a través del tiempo si su manejo no ha sido apropiado,

¹ (González: comunicación personal, 15 de Septiembre de 2011).

por ende su recuperación no es inmediata, toma tiempo y dedicación (Caballero, et al. 2007; 76).

Del manejo de praderas subyace otro elemento con el cual varios hatos descuidan y a causa de esto generan un impacto ambiental negativo. Lo anterior tiene que ver con el control de malezas. La maleza es conocida como plantas que pueden interferir con el desarrollo del forraje, asimismo pueden ser plantas de las cuales no se puede obtener ningún beneficio ya que los animales no las consumen. Ahora bien, el concepto maleza ha generado un concepto equivocado sobre lo que en verdad la maleza es. La maleza pasó de ser un tipo de planta maligna para los forrajes a cualquier especie de planta, lo cual desencadenó un impacto ambiental de gran envergadura (Caballero, et al. 2007; 105). Dentro de las prácticas actuales de control de malezas se encuentran dos aceptadas; la primera es el control mecánico y la segunda el control químico. En la actualidad hay mayor conocimiento sobre las plantas que son beneficiosas para los animales; sin embargo, prevalece el control impulsivo de las praderas con herbicidas y fumigantes malignos para el entorno. Para concluir, para realizar un control adecuado de maleza se deben tener en cuenta tres factores, conocimiento previo de las condiciones ecológicas donde se opera, el tipo de maleza que hay en el área y la mezcla y cantidad apropiada de fumigantes (Caballero, et al. 2007; 106).

El manejo veterinario de los animales es vital para el buen funcionamiento de un hato lechero ya que de él depende la sanidad tanto del hato lechero como la del consumidor final. Hay una serie de enfermedades perjudiciales para la salud tales como fiebre aftosa, brucelosis bovina, rabia bovina, tuberculosis bovina y Encefalopatía, las cuales están sujetas a un control oficial por parte del ICA.

Ahora bien, a pesar de ser estas las enfermedades que están sujetas al control por parte de Fedegán, el ICA y gremios asignados, hay una serie de enfermedades que afectan la reproducción bovina, y enfermedades que afectan la producción bovina, que no están sujetas a control, como la Campilobacteriosis, Diarrea Viral Bovina (DVB), Leucosis bovina, Neosporosis, Fasciolosis, Enfermedades carenciales², Babesiosis, Mastitis, Tripanosomosis (Pardo, et al., 2001).

Para concluir es necesario precisar que el mal manejo de las prácticas ganaderas en los hatos lecheros puede ocasionar impactos de gran envergadura. Las diversas enfermedades expuestas anteriormente son un claro indicador de lo que puede pasar dentro de un hato si no se emplean medidas de control dentro del mismo. Como podemos ver todas las enfermedades anteriormente explicadas son causadas por; (1) mal manejo de praderas, (2) higiene de las instalaciones destinadas a extraer leche y el cuidado veterinario de los animales. Ahora bien, a continuación veremos la gestión que Fedegán y el ICA han desarrollado en Colombia para disminuir el riesgo de transmisión de enfermedades tanto en los hatos lecheros como en sus consumidores finales.

² Las enfermedades carenciales involucra varias enfermedades; hipomagnesemia, hipocalcemia, hipofosfatemia, hipocupremia y otros. Todas estas presentan deficiencia de minerales esenciales en el animal como magnesio, calcio, fósforo, cobre, zinc o selenio.

1.2 FEDEGAN e ICA y sus políticas de responsabilidad social empresarial:

La Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan), es una organización gremial sin ánimo de lucro. Fue fundada el 13 de diciembre de 1963 con el objetivo de agrupar, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, así como otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional. Su misión es clara y concisa; “Representar y defender los intereses colectivos de los ganaderos ante la institucionalidad pública, privada y la sociedad, así como responder a las expectativas y necesidades de la actividad ganadera, y recaudar y administrar los recursos de la parafiscalidad” (Rivera, 2006; 81). Para lograr entender el alcance al que quiere llegar Fedegan es necesario precisar su visión; “Para el año 2019, FEDEGAN será la organización que represente en forma eficaz los intereses de los ganaderos a partir de la agrupación de su institucionalidad gremial, con una estructura incluyente y participativa, y la extensión regional de sus servicios, para contribuir al bienestar del ganadero” (Rivera, 2006. n. pág.).

Fedegan maneja estrecha relación con una de las instituciones más reconocidas en Colombia por su gestión encaminada a impulsar la capacitación y la investigación para hacer del sector agropecuario un entorno amigable con el medio ambiente y que garantice la salud de sus consumidores. Esta institución se conoce como ICA, Instituto Colombiano Agropecuario, para resumir su razón de ser es necesario estipular su misión; “Trabajamos por la sanidad agropecuaria y la inocuidad en la producción primaria para proyectar los negocios del agro colombiano al mundo” Así pues, al ser conscientes del alto riesgo que presentan los alimentos lácteos y sus derivados estipulados en el decreto 30753 de 1997, Fedegán colabora integralmente con el ICA obligando a los hatos productores de leche a un registro obligatorio en la oficina local del ICA o a quien este delegue⁴.

Ambas instituciones se encargan de supervisar todas las prácticas que se ejecutan en los hatos productores de leche. Dentro de estas prácticas trataremos las más importantes en los hatos lecheros las cuales son; (1) manejo de praderas y control de malezas, (2) manejo de las instalaciones destinadas a extraer leche, y por último (3) cuidado veterinario de los animales.

La mejor inversión que hace un ganadero es en sus suelos, puesto que ahí reside la fuente principal de nutrientes, los cuales son reflejados directamente en la producción lechera del animal. Para garantizar altos rendimientos y buena calidad nutritiva en los forrajes, deben emplearse prácticas de preparación de suelo que incluye; siembra, fertilización y control de plagas. Son pocos los ganaderos que enfocan sus recursos y esfuerzos al manejo de la fertilización a pesar de la poca duración de las praderas en las zonas tropicales colombianas (Caballero, et al. 2007; 75).

Para garantizar un enfoque de optimización de las praderas, es necesario considerar un elemento que va ligado con el buen uso de la práctica; el conocimiento y la experiencia del técnico al momento de analizar variables que inciden en el mismo. Fedegan impulsa programas especializados de capacitación agropecuaria, los cuales cuenta con una serie de centros de servicio, operados por gremios ganaderos, los cuales tienen como objetivo vincular

³ Para mayor información sobre el decreto:

http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/FEDEGAN/NORMAS/NORMATIIVDAD_%20LECHERA/2.DECRETO%2000616%20REGLAMENTO%20TECNICO%20DE%20LA%20LECHE%20PARA%20EL%20CONSUMO%20HUMANO.PDF

⁴ Para nuestra empresa objetivo de análisis, el gremio encargado de controlar y supervisar las fincas del sector es el Comité de Ganaderos.

a diferentes personas e instituciones, ofreciendo servicios de capacitación, asesoría y apoyo (Caballero, et al. 2007; 77).

El control de maleza químico es el más popular en Colombia, sin embargo hay que tener en cuenta que si no se les da uso adecuado, pueden contaminar el medio ambiente, impactar directamente a las comunidades, los pastos y deteriorar la salud de sus operarios (Caballero, et al. 2007; 77). Fedegán y el ICA, conscientes del impacto ambiental generado por parte de los hatos lecheros consolidó una serie de documentos donde se estipulan normas destinadas a establecer parámetros que garanticen mejor utilización de insumos respecto al manejo de praderas.

Ahora pasaremos al segundo punto a desarrollar; el manejo de las instalaciones destinadas a la extracción lechera. Cuando abordamos infraestructura nos referimos al diseño, la ubicación y el mantenimiento de las áreas destinados a mantener el riesgo de contaminación de la leche a un mínimo (Uribe, et al. 2006: 4). A pesar de ser varias las políticas estipuladas que tratan de ilustrar la infraestructura necesaria para el buen funcionamiento de un hato, resaltaremos los más importantes:

1. Para el ordeño mecánico se debe contar con establos fijos donde el manejo del estiércol debe hacerse por técnicas adecuadas para evitar toda posible contaminación y garantizar los requisitos técnicos de prevención de insectos y roedores.
2. Debe contar con servicios sanitarios adecuados para el personal vinculado al ordeño, separados de la sala de ordeño con la disposición de aguas servidas y excretas deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos necesarios para garantizar la higiene y desinfección del personal.
3. Disponer de agua abundante potable que no deteriore o altere la leche.
4. De no contar con establo fijo, contar con sitios o áreas de ordeño dentro de los potreros para el ordeño manual.

Para finalizar, abordaremos las buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios y en la alimentación animal. Se expondrán a continuación los más importantes:

1. Se debe contar con un programa de prevención y control de enfermedades.
2. Los hatos identificados con enfermedades zoonóticas a través de la leche deben desarrollar un programa de saneamiento, supervisado por el ICA o gremio asignado por éste para poder acceder a la comercialización de la misma.
3. Únicamente podrán emplearse los medicamentos y productos de uso veterinario registrados ante el ICA (Uribe, et al. 2006; 5).
4. En los forrajes y cultivos destinados a la alimentación de los animales, únicamente se deben emplear plaguicidas, fertilizantes y demás insumos agrícolas que cuenten con el registro del ICA (Uribe, et al. 2006; 5).
5. Debe mantenerse un registro de los productos o medicamentos de uso veterinario utilizado con la dosis aplicada, identificación de los animales tratados y el tiempo de retiro.

1.3 La empresa ganadera la Toscana

La Toscana es una pyme que se dedica a la producción de insumos, donde su misión es: “Lograr altos niveles de calidad en nuestra producción lechera para poder así satisfacer las necesidades de nuestros clientes y comercializadores en la industria láctea⁵”

Según Fedesarrollo, las PYME representan el 92% de las empresas del país, las cuales generan el 56% de empleo. Asimismo, entre el 10% y 15% están exportando y en conjunto, producen cerca del 18% del producto interno bruto (PIB) del país⁶ (Valencia, 2006: 100).

Basándonos en el libro de Juan Carlos Fresco, *Estrategia para el planeamiento y sistemas informativos en la pyme*, se identificó que la Toscana tiene una estructura simple; compuesta por una cabeza estratégica, la cual se ocupa de diferentes labores dentro de la empresa, incluyendo labores financieras y de producción (Fresco, 1982; 17). Esta cabeza estratégica toma decisiones que afectan a la organización como un todo, como lo puede ser tomar o no un préstamo bancario, comprar o no maquinaria que reduzca tiempos y movimientos, hacer alianzas estratégicas, cambiar de proveedores, etc.

Luego el mando se descompone en un gerente, el cual puede tomar decisiones operativas, como lo puede ser la distribución de las tareas de sus subordinados, el uso de insumos y el manejo de la maquinaria. El gerente tiene a su mando un subordinado el cual tiene poca libertad en cuanto a la toma de decisiones.

Ahora bien, habiendo explicado la cadena de mando de la Toscana, podemos concluir que maneja una organización orgánica debido a la baja complejidad horizontal y vertical, lo cual posibilita una comunicación informal entre sus integrantes. Por último, se maneja un bajo nivel de diferenciación, el personal desempeña diferentes tareas dentro de la organización.

La hacienda la Toscana es una empresa productora de leche de poca trayectoria histórica. Fundada en Febrero 16 del año 2004 por su único dueño Rodrigo Borda Sáenz, cuenta con veintitrés (23) fanegadas⁷ de las cuales veinte (20) son útiles⁸. Al momento de iniciar operaciones encaminadas hacia la industria lechera contaba con un mayordomo, el cual tenía a cargo cuatro vacas de raza Holstein a su cargo. Hacia finales del año 2006 la Toscana contaba con un número elevado de vacas lecheras, un total de diez animales adultos (cuestionario número 2 16 de marzo de 2012).

Finalmente, en el año 2008 su número de animales adultos aumentó a 15, lo cual ante mayor complejidad tuvo que hacer una reestructuración laboral; actualmente cuenta con dos empleados de diferentes rangos jerárquicos. Uno de ellos es considerado como el gerente de la empresa, dentro de sus funciones recae la responsabilidad de manejar registros contables⁹,

5 (Entrevista cuestionario Rodrigo Borda realizada el 22 de Febrero de 2012)

⁶ Para más información referente al marco histórico colombiano del sector real en Colombia recurrir a la siguiente fuente bibliográfica: Valencia, Edgar Osorio, (febrero 2006) Gestión Financiera Empresarial. Contexto y Casos colombianos.(pag. 100-193). Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colección Biblioteca del Profesional.

⁷ Fanegada: Menor que una hectárea, la cual tiene 10.000 metros cuadrados (100*100), mientras la fanegada tiene 6.400 metros cuadrados (80*80). Esta medida es relativa puesto que puede variar dependiendo de la región.

⁸ Las tres (3) fanegadas restantes son el área descontada de bosque y donde la casa fue construida.

⁹ Estos registros son básicos debido al bajo nivel de educación que obtuvo el empleado. Por esta razón estos registros básicos pasan directamente a la contadora.

toma decisiones operativas y mantener constante retroalimentación con el dueño. Por otro lado, el segundo (2) empleado debe respetar las decisiones tomadas. Vale la pena aclarar que ambos empleados ejecutan las mismas labores, la diferencia recae en cuanto al control sobre la misma (cuestionario número 2 16 de marzo de 2012).

La producción de la Toscana ha aumentado progresivamente debido a varios factores importantes a considerar. Tal como lo afirma Rodrigo Borda, “El incremento productivo no está directamente relacionado con el número de animales, lo más importante es manejar un buen esquema de cruzamientos, sanidad animal y un personal capacitado, capaz de identificar animales con potencial al momento de su compra, así como capaces de explotar la capacidad productiva de cada uno mediante el uso apropiado de insumos como concentrados, suplementos y fertilizantes en sus pastos¹⁰”

Podemos apreciar en el **anexo A2.1** el estado de resultados de la Toscana para el año 2011. En la tabla, es de apreciar los ingresos generados por tan solo quince (15) animales en la hacienda. Para resumir la tabla, estamos hablando de una producción promedio de veinte (20) litros animal (cuestionario 2 16 de marzo). Esta suma se perfila por encima de la producción promedio nacional, la cual para principios de Mayo de 2011 se encontraba en 16,9 litros día promedio animal (Scala, 2011; n pág.).

En un primer acercamiento con la Toscana, en entrevista con Rodrigo Borda¹¹ nos señala lo siguiente; “Para la Toscana es indispensable lograr crearle valor a sus diversos grupos de stakeholders, mediante una eficaz capacidad de respuesta que integre las cambiantes expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales. La Toscana contribuye con la creación de riqueza y productos que generan un beneficio para la sociedad. La empresa procura, independientemente del nivel de supervisión que exista, de cumplir con las normas legales establecidas, así como manejar buena imagen con los medios, trabajar en equipo con competidores para lograr mayores índices de productividad, transfiriendo tecnologías y conocimientos con ellos constantemente. Asimismo, sigue normas exigidas por gremios ganaderos, especialmente FEDEGAN en lo que respecta el proceso de vacunación y los estándares de sanidad estipulados. Con sus stakeholders de primer nivel procura satisfacer sus necesidades. Con sus clientes lo hace mediante una rigurosa supervisión de producción de leche para mantener altos márgenes de calidad, libre de enfermedades. A sus empleados y gerentes se les da el trato que merecen, no solo por lo que dicta la ley, va más allá de eso ya que se involucra en las vidas de ellos para poder así brindarles seguridad, respeto, autonomía, la cual se logra mediante la inserción a varios programas de capacitación. Con sus proveedores la Toscana procura mantener respeto con los mismos, así como tener al día las cuentas ya que reconoce lo importante que es para toda empresa tener flujo de caja para pagar obligaciones. La Toscana respeta las exigencias de las comunidades, por ello implementa tecnología adecuada e innovadora para no perjudicarlas, como el manejo de agua e insumos. Por último están sus financistas, con los cuales procura manejar transparencia, y claro está, rendimientos” (Respuesta al cuestionario elaborado el 22 de Febrero de 2012-visita domiciliaria-).

¹⁰ (entrevista Rodrigo Borda marzo 16 de 2012).

¹¹ Cuestionario realizado el 22 de Febrero de 2012

Si bien en un primer acercamiento parece que esta Pyme tiene una política de RSE, es necesario al no existir una política que de seguimiento para verificar el grado de impacto que tienen sus prácticas de RSE, contribuir a desarrollar con las herramientas teóricas y metodológicas de la administración este tipo de análisis.

Frente a todo lo expuesto en este capítulo, nuestra investigación busca responder a la siguiente pregunta ¿A partir de las políticas internas analizadas de la hacienda la Toscana, se manejan relaciones con los distintos grupos de stakeholders con los que interactúa, así como qué categorías de responsabilidad social maneja como empresa productora de leche en el sector de Río Frío con los stakeholders?

CAPITULO II. Teorías de la RSE.

En este marco teórico, primero se hará una retrospectiva histórica del concepto de responsabilidad social empresarial, acompañada de distintos aportes teóricos sobre la misma. Segundo se explicará la teoría de la responsabilidad social empresarial abordando a Edward Freeman y a Archie B. Carroll.

2.1 DESENVOLVIMIENTO HISTÓRICO. APORTES TEÓRICOS SOBRE LO QUE ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Ahora bien, es indispensable iniciar este capítulo haciendo una distinción particular entre lo que es la responsabilidad social y la responsabilidad social empresarial. Es de vital importancia hacer dicha distinción puesto que para nuestro análisis se utilizará la responsabilidad social, la cual tomará distintos elementos provenientes de la responsabilidad social empresarial. Tanto la responsabilidad social como la responsabilidad social empresarial operan fuera del marco económico y técnico de una organización, donde esta se desenvuelve en un marco social donde la función de la empresa se centra en armonizar la relación con la sociedad respondiendo ante ciertas exigencias provenientes de ella de manera voluntaria (Davis, 2001; Eells, 1961; McGuire, 1963).

La diferencia entre ambas radica en la cadena de valor ya que la responsabilidad social empresarial atraviesa toda la cadena de valor, respondiendo ante las organizaciones o grupos pertenecientes a cada una de ellas. Entiéndase cadena de valor como las actividades de que debe desempeñar una organización empresarial, la cual tiene como objetivo generarle valor al cliente final. Debido a la diferenciación planteada, nuestro análisis se enfocará en la responsabilidad social puesto que la hacienda la Toscana es una pyme productora de leche, por ende sus actividades no tienen como objetivo generarle valor al consumidor final. Para lograr contextualizar lo anterior consideramos útil referirnos al **anexo A3,1** donde se delimitan las actividades de una organización empresarial con respecto a la cadena de valor.

La responsabilidad social ha existido desde mediados del siglo XIX, sin embargo se le da verdadera importancia a mediados de los años 90. El núcleo empresarial ha sido objeto a diversas críticas, entre ellas la de Ulrich Beck, denominándolas "...semi-estados..." (Perdiguero, 2003: 16) para poder exaltar su poderío adecuadamente. La RSE de los años 90 logra cambiar el concepto de las empresas en relación con sus responsabilidades, se pasa de un marco preocupado por sus accionistas, a un marco preocupado por los impactos sociales y ambientales de sus actividades.

Durante la segunda guerra mundial se vio una aceptación por parte de la sociedad hacia el control de organizaciones empresariales, no hay duda que ha habido una transformación en el ámbito empresarial hacia un esquema parcialmente orientado al ciudadano, o como lo denomina Perdiguero, "...empresa ciudadano..." (Perdiguero, 2003: 29). Lo anterior se debe en parte a la presión social luego de haber fallado modelos importantes como aquel planteado por Taylor-tiempos y movimientos- o el modelo fordista¹². Ahora bien, la pregunta es la siguiente; ¿Se ha dejado de ver al empleado como un objeto, o al mercado como un espacio de competencia violenta, o todo es un adornado disfraz de charlatanería para ocultar el verdadero propósito empresarial? (Perdiguero, 2003: 30).

Hay cuatro tendencias que han influenciado la forma de llevar a cabo negocios en la actualidad. La primera tendencia es el libre mercado, el cual se dio a partir del menor control gubernamental en varios países, aumentando significativamente índices de privatización de organizaciones públicas. La segunda es el aumento de oportunidades debido a la rápida globalización de los mercados. La tercera tendencia tiene que ver con el desarrollo de la innovación, la cual comenzó a manifestarse debido a la mayor concientización sobre el cuidado del medio ambiente durante la década de 1960. Esto se dio gracias a publicaciones como la de Rachel Carson, quien se dedicó a recoger datos lo suficientemente impactantes como para concientizar a una sociedad que creía que los recursos naturales eran ilimitados sobre el daño que han causado las grandes corporaciones en el medio ambiente; "Man has lost the capacity to foresee and to forestal. He will end by destroying the earth." (El hombre ha perdido la capacidad de prever. Terminará destruyendo el planeta tierra.) (Carson, 1962:2). Por último, la cuarta tendencia se desarrolla en torno a la mayor transparencia corporativa, impulsada por el rápido avance de la tecnología de la información la cual deja poco espacio para secretos (Freeman, 2007;10).

Según Carroll (1979: 497) la responsabilidad social empresarial ha tenido varias definiciones a lo largo de los años, por ende diferentes conceptos han surgido en torno a ella:

- En 1996, Keith Davis definió la responsabilidad social como decisiones y acciones gerenciales llevadas a cabo al menos parcialmente fuera del marco económico y técnico de la organización
- En 1961 Eells y Walton la definieron como los problemas que subyacen cuando una empresa se involucra en el marco social, de la mano con principios éticos que generarán armonía entre la corporación y la sociedad
- Joseph McGuire en 1963 la definió de la siguiente manera; La idea de responsabilidad social supone que las obligaciones de la empresa no sólo están sujetas al marco económico y legal, sino es responsable ante ciertas exigencias provenientes de la sociedad

¹² Si quiere averiguar más sobre las teorías de Frederick Winslow Taylor visite las siguientes páginas web:
-Tiempos y Movimientos: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/tiemposymovimientos.htm>
-Modelo Fordista: Consulte a José Rodríguez de Rivera en un escrito titulado El Fordismo.
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CE0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.uff.br%2Fsta%2Ftextos%2Fcg007.doc&ei=Z1Q4T5jUAYOWgweV2YToBQ&usq=AFQjCNHlxdEv3-6vEUAO8Zz5dUGg_y4_w&sig2=aKVQaGtbEmatPVjBp9Cg_w

- Henry Manne, por su lado considera que la responsabilidad social debe ser netamente voluntaria.
- Hay, Gray y Gates consideran que la responsabilidad social debe estar relacionada con la destinación de recursos a alguna de las áreas señaladas; problemas de polución, pobreza, discriminación, entre otros problemas sociales

Por último, es importante resaltar el concepto que tiene el Comité de Desarrollo Económico (CED por sus siglas en inglés). Este plantea un modelo que consta de tres (3) círculos concéntricos en donde el círculo del interior contiene las responsabilidades clásicas de eficiencia que debe tener una empresa con respecto a los productos, empleos, y crecimiento económico. El círculo del medio se concentra en llevar a cabo las responsabilidades anteriores con una sensibilidad mayor. Por lo anterior me refiero a estar más interesado en adecuar políticas de contratación equitativas, procesos productivos amigables con el medio ambiente, relaciones con los empleados, entre otros. El círculo externo se refiere a las expectativas que no están bien definidas sin embargo se espera que la empresa identifique dichas exigencias y actúe en pro a ellas (Carrol, 1979; 498).

2. 2) UNA MIRADA A LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS- EDWARD FREEMAN

La teoría de los stakeholders es de vital importancia para lograr conceptualizar la Responsabilidad Social Empresarial como marco de enfoque para el presente análisis. Para lo anterior vamos a utilizar como material de apoyo a Edward Freeman, reconocido filósofo americano y profesor de administración de empresas en Estados Unidos. Se analizan elementos de tres de sus obras; *Managing for Stakeholders Survival, Reputation and Success*, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, y *Administración*.

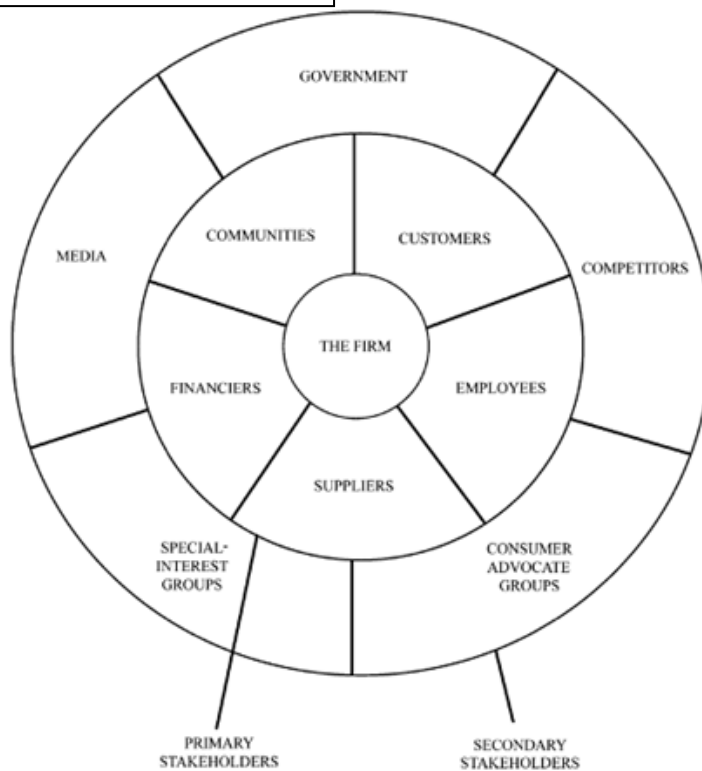
Las empresas han experimentado un cambio significativo respecto a la búsqueda de beneficios, donde en la década de 1960 se buscaba beneficios a corto plazo mediante una ecuación simple: precio/ganancias, para poder así determinar la capitalización de las empresas. Esto pasó a un segundo plano, donde ahora se buscan beneficios a largo plazo ya que así aseguran la supervivencia de la empresa en el competitivo mercado (Freeman.1984: 5).

Tal como lo menciona Freeman, se debe cambiar de una visión productiva de la empresa que sólo se preocupa por maximizar utilidades y lograr márgenes de eficiencia, a una visión gerencial de la empresa, que se concientiza de la importancia de sus stakeholders y trabaja para la satisfacción de los mismos. Este cambio de visión se fue dando a medida que las empresas a finales del siglo XX iban creciendo descomunadamente (Freeman, 1984: 6).

Un stakeholder involucra a cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectada por el logro del propósito de una corporación (Freeman, 2007; 6). Para contextualizar

lo anterior es indispensable dirigirse a la **gráfica 1**, la cual presenta el mapa¹³ básico de dos niveles de stakeholders. El primer nivel se conoce como los stakeholders primarios, involucra; clientes, proveedores, empleados, financistas, comunidades y los gerentes que crean valor (Freeman, 2007; 7).

Gráfica 1: Basic two-tier stakeholder map de Freeman.



Fuente: (Freeman. 2007. 47)

Retomando la **gráfica 1** del mapa de stakeholders, se describirán los elementos que constituyen este primer nivel:

- **Financistas:** es aquel con el que las empresas tienen un deber económico, visto este como retribución a los aportes que se han hecho a partir de la conformación de la empresa. Involucra accionistas, bancos, entre otros.
- **Clientes:** A raíz de la globalización los estándares de calidad, eficiencia, y manejo han aumentado significativamente ya que hay competencia y fácil acceso a miles de marcas (Freeman, 1984: 5).

¹³ La compañía no tiene que ir necesariamente en el centro del mapa, ya que no tiene que ser el centro del universo. Algunas compañías como Johnson & Johnson ponen en el centro a algún grupo de stakeholder que consideran el más importante (Freeman, 2007; 62).

- Proveedores: La empresa debe estar determinada a lograr transferir su cultura organizacional a sus proveedores ya que solo así se logran mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la productividad. (Freeman, 1984: 5).
- Comunidad: está constituida por regiones donde los impactos de la empresa se sienten, ya sea directa o indirectamente. Más adelante se explicará con un ejemplo.
- Empleados: estos son el motor de la empresa, capaces de alimentar o distorsionar el rumbo de una organización, cualquier decisión que afecte al grupo afectará a la empresa como un todo (Freeman, 2007: 9).

El segundo nivel de stakeholders integra; gobierno, medios, competidores, grupos de interés y grupos defensores del consumidor. Debe hacerse una explicación de cada elemento descrito en él:

- Gobierno: Es de vital importancia ya que de este depende el grado de operación de una empresa. Este grado de acción es medido con respecto a leyes y legislaciones existentes en la región donde opere la empresa. Puede llegar a ser un grupo inestable ya que cada mandato presidencial puede afectar significativamente a la organización.
- Medios: Debe haber armonía con los medios ya que estos tienen el poder de persuasión, así como la de darle o quitarle imagen a una entidad. Como se mencionó anteriormente, debido al elevado nivel de información al alcance de todos, las operaciones de la empresa quedan al descubierto fácilmente, por lo cual es deber de la empresa tomar decisiones apegadas a la ética y a los valores.
- Grupos de Interés: Estos constituyen a cualquier grupo que puede llegar a afectar la compañía si encuentra que ésta no está actuando como se debe. Son grupos exógenos a los cuales no es fácil definir puesto que puede ser cualquiera.
- Competidores: Los competidores son stakeholders puesto que para varias organizaciones debe haber constante retroalimentación con ellas. Por ejemplo al momento de lanzar un producto existente al mercado las empresas suelen hacer benchmarking para saber las características que debe tener, el precio, entre otros. En otras ocasiones los competidores son de vital importancia puesto que pueden aliarse para combinar fuerzas y llevar a cabo proyectos, o simplemente protegerse de otros competidores.
- Grupos de interés del Consumidor: Estos, al igual que los grupos de interés pueden llegar a causarle daño a una organización. Por ello es indispensable identificar estos grupos para establecer relaciones de manera inmediata con ellos.

Ahora bien, es indispensable aclarar que cada grupo de los stakeholders representados en la **gráfica 2** no tienen que ser de un solo nivel, ya que dependiendo del tamaño y las operaciones de una empresa, aumenta la complejidad del esquema. Un claro ejemplo de ello aplica a empresas multinacionales con respecto a las comunidades. Pueden existir los siguientes niveles; comunidades donde opera la compañía, comunidades o regiones donde se vende el producto, e incluso comunidades donde viven los trabajadores (Freeman, 2007; 62).

La teoría de los stakeholders viene acompañada de diez (10) principios que tratan sobre el manejo que se le debe dar a estos grupos, expuestos en **el cuadro 1,1**. Al ser extensos, considero pertinente resumirlos en tres ideas generales. Primero, la razón de ser de la empresa como un todo es impulsada por una constante retroalimentación con los stakeholders. Segundo, se deben conocer los procesos explícitos e implícitos gerenciales en cuanto a las relaciones con los stakeholders. Y por último, para ser mejores cada día, una organización debe entender las diarias transacciones con los stakeholders (Freeman, 2007; 60).

Cuadro 1,1: Ten Principles of Managing for Stakeholders de Freeman.

1. Stakeholder interests need to go together over time.
2. We need to have a philosophy of voluntarism—to engage stakeholders and manage relationships ourselves, rather than leaving it to government.
3. We need to find solutions to issues that satisfy multiple stakeholders simultaneously.
4. Everything that we do serves stakeholders. We never trade off the interests of one versus the other continuously over time.
5. We act with purpose that fulfills our commitment to stakeholders. We act with aspiration towards fulfilling our dreams and theirs.
6. We need intensive communication and dialogue with stakeholders—not just those who are friendly.
7. Stakeholders consist of real people with names and faces and children. They are complex.
8. We need to generalize the marketing approach.
9. We engage with both primary and secondary stakeholders.
10. We constantly monitor and redesign processes to make them better serve our stakeholders.

Fuente: (Freeman. 2007;60)

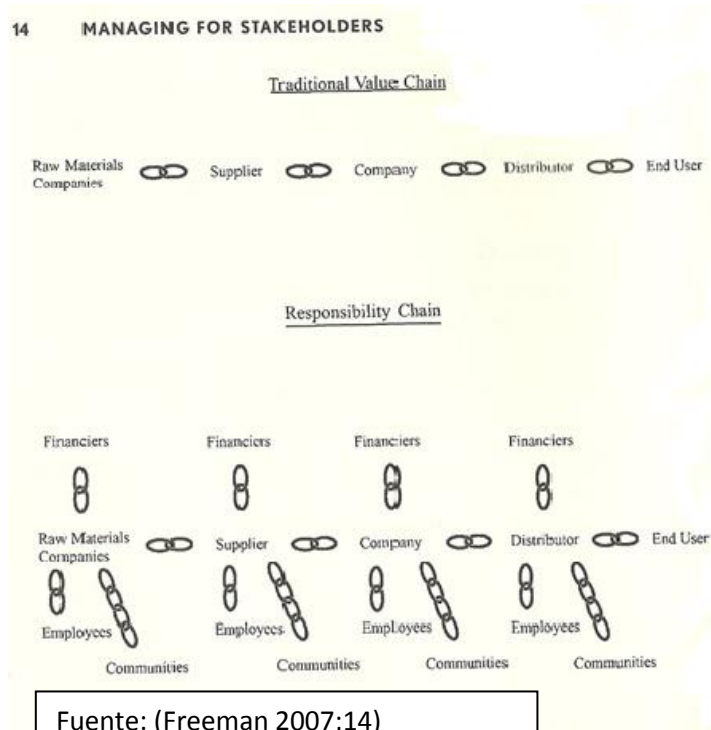
Para concluir, el objetivo de las organizaciones no debe ser el de ayudar a un grupo de stakeholders a costa de otros, sino de integrarlos a la empresa, creándole valor a todos de

manera simultánea. Puesto de otra manera, debe haber una mentalidad gerencial que se enfoque a crear cuanto valor sea posible para todos los stakeholders (Freeman, 2007: 11). Para poder crearle valor a los distintos grupos de stakeholders es necesario crear una estrategia empresarial, integrada por cuatro elementos:

1. Propósito: Debe definir por qué los stakeholders deben estar interesados en involucrarse con la empresa.
2. Razón: Entendida esta como los intercambios que serán necesarios para lograr una relación duradera con los mismos.
3. Identificación: Vital al momento de reconocer las expectativas de la sociedad y su efecto sobre la compañía.
4. Liderazgo Ético: Debe integrar los valores, principios, beneficios, amenazas, las relaciones entre stakeholders, entre otros.

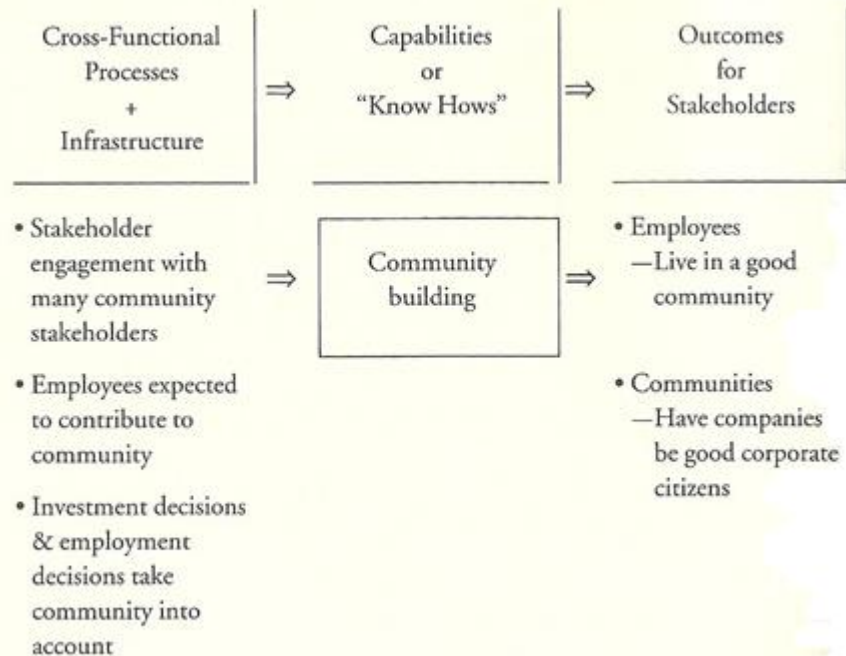
En base a lo anterior podemos referirnos al **cuadro 1,2** donde podemos apreciar un esquema básico creado por Freeman en donde se delimita la cadena de valor tradicional y la cadena de responsabilidades. La cadena de responsabilidades logra explicar la compleja interrelación existente entre los distintos stakeholders y la organización. El **cuadro 1,3** nos expone un esquema de procesos y capacidades que puede aplicar un gerente para añadirle valor a sus stakeholders (Freeman 2007; 68).

Cuadro 1,2: Value chain and responsibility chain de Freeman.



Fuente: (Freeman 2007;14)

Cuadro 1,3: Adding value to stakeholders



Fuente: (Freeman 2007;68)

2.2) LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DESDE ARCHIE B. CARROLL

Los estudios de Archie B. Carroll, profesor de la universidad de Georgia, especializado en el tema de Responsabilidad Social desde hace varios años, son de vital importancia para lograr entender qué tan lejos llega la Responsabilidad Social. Para lograr hacer lo anterior, se estudió un artículo en particular titulado *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, el cual tiene como objetivo proporcionar una clara visión de los elementos que integran la Responsabilidad Social Empresarial. Para nuestro análisis solo se tomarán las cuatro categorías de responsabilidad social de Carroll, explicadas a continuación:

Carroll (1979; 500-01) nos presenta cuatro categorías¹⁴ que hacen parte de la responsabilidad social:

1. Responsabilidad Económica: Esta enmarca lo que se entiende como naturaleza económica; es la responsabilidad de una institución económica de producir bienes y

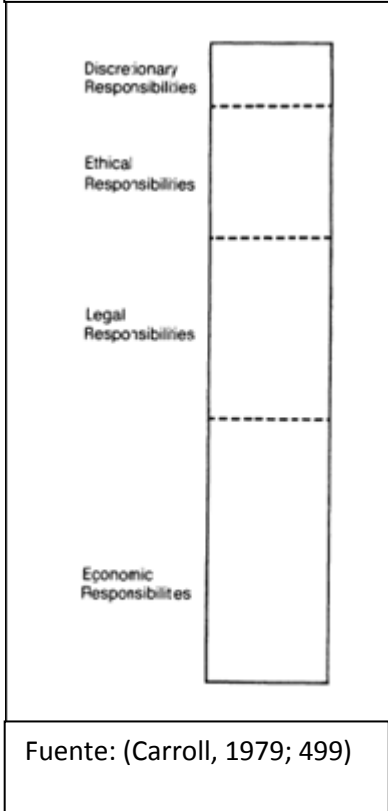
¹⁴ Tanto las responsabilidades económicas como legales deben ir de la mano, integradas de valores y ética (Carroll, 1979; 500).

servicios que demanda la sociedad y obtener con ello utilidades para seguir su funcionamiento

2. Responsabilidad Legal: Involucra todas las exigencias por parte de la sociedad que vienen respaldadas jurídicamente, encargadas de velar por el cumplimiento de las mismas
3. Responsabilidad Ética: Estas están pobremente definidas, por ende resultan en un campo abierto donde las decisiones no están sujetas a un cuadro jurídico, sin embargo en este campo la sociedad espera que la empresa haga más de lo que le exige la ley, de ahí dependerán las decisiones que se tomen.
4. Responsabilidad Discrecional: Tal como lo describe su nombre, esta responsabilidad es a discreción. Puesto de otra manera, voluntaria, dejadas a criterio personal de acción.

Para lo explicado anteriormente, es importante referirnos a la gráfica 2 donde podemos ver las cuatro categorías de Carroll, así como el nivel de importancia dada a cada una, demarcada por líneas entrecortadas en un esquema vertical:

Gráfica 2: Las cuatro (4) categorías de la responsabilidad social.



Fuente: (Carroll, 1979; 499)

III. METODOLOGÍA

El objetivo del presente estudio es identificar las interrelaciones existentes entre los diversos grupos de stakeholders con los que la hacienda la Toscana interactúa, seguido de un segundo análisis que analizará el nivel de responsabilidad social que tiene esta con sus stakeholders utilizando datos cuantitativos para analizarlos a la luz de las teorías descritas en el capítulo dos.

3.1 Matriz de análisis

La primera matriz, denominada **Matriz 1** (véase anexo A1.11) consta de dos (2) ejes; X y Y. En el eje X se plantearán los *Diez principios para administrar a los stakeholders* de Freeman, mientras en el eje Y están los diversos grupos de stakeholders planteados por este autor. El objetivo de esta matriz es identificar las interrelaciones existentes entre los diversos stakeholders, y se evaluó el grado de cumplimiento de dichas interrelaciones con respecto a los principios de Freeman.

Se agruparon los stakeholders en tres grupos¹⁵ para lograr un análisis detallado del cruce de información.

Una segunda matriz (**Matriz 2**-véase anexo A1.12), la cual al igual que la **matriz 1** consta de dos ejes. En el eje X se presentan las cuatro categorías de responsabilidad social de Carroll extraídas de su modelo base *Corporate Social Performance*, mientras en el eje Y se plantearán los stakeholders de Freeman extraídos de la **matriz 1** con el objetivo de clasificar cada grupo de stakeholders dentro de las categorías de responsabilidad de Carroll y poder así plantear las conclusiones finales sobre los resultados obtenidos.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS:

4.1 MATRIZ 1: ANÁLISIS DE INTERRELACIONES EXISTENTES ENTRE STAKEHOLDERS

La matriz 1 (véase anexo A1.11) nos permitió identificar interrelaciones existentes entre los diversos grupos de stakeholders, para luego ver su grado de relación con los diez principios para administrar a los stakeholders de Freeman. A continuación se presenta el análisis de los resultados:

4.1. 1 EMPLEADOS, GOBIERNO, GRUPOS DE INTERÉS

La hacienda la Toscana ha mantenido durante años con el cumplimiento de las exigencias por parte de sus empleados, gobierno y grupos de interés¹⁶ en cuanto a parámetros

¹⁵ Se organizaron esta manera luego de llevar a cabo el análisis en base con la matriz 1. Cada grupo tratado integra stakeholders individuales donde la decisión tomada por la Toscana con cada uno de ellos afecta directa o indirectamente a los demás. Cada grupo es el resultado de las interrelaciones obtenidas luego de realizar el análisis.

¹⁶ Entendiéndose éstos como sindicatos o abogados laborales interesados en velar por la protección y dignidad de los trabajadores.

legales. Como se explicó en el capítulo IV, la nómina, prima, vacaciones, aportes para riesgos profesionales (ARP) y el aporte a salud (EPS) se han pagado de manera consistente lo cual cumple simultáneamente con estos tres stakeholders. La hacienda la Toscana ha mantenido a través de los años los intereses de estos tres grupos de stakeholders, así como la satisfacción simultánea de los mismos. Al visualizar a los stakeholders como personas la Toscana comprende que todos tenemos sueños y hay que cooperar para que todos cumplan sus respectivos sueños para lo cual le es exigido de manera directa mantener constante comunicación con los mismos y así comprender mejor sus exigencias. Con todo lo anterior se puede concluir que la Toscana no solo está satisfaciendo a solo sus stakeholders primarios, lo cual al analizarlo detalladamente podemos concluir que cumple con los principios 1, 3, 5, 6, 7, 9 y 10 de Freeman.

4.1.2 PROVEEDORES Y FINANCISTAS

La hacienda la Toscana ha manejado durante años una buena relación tanto con su único financista, Rodrigo Borda, como con su más importante proveedor, Agrotabio. Por un lado, los intereses de estos dos stakeholders se han mantenido a través del tiempo, así como ha habido una inclusión abierta de Rodrigo Borda para participar en la toma de decisiones y mantenerse informado sobre la situación de la Toscana. Lo anterior implica retroactividad, que de la misma forma se ha manejado con Agrotabio ya que su relación se basa en un parámetro tanto transaccional como de confianza y entendimiento. Finalmente, la Toscana visualiza a sus stakeholders como personas con ideas, propósitos y formas de ser diferentes. En fin, es indispensable aclarar que la hacienda la Toscana cumple con los principios 1, 2, 4, 5, 6 y 7 de Edward Freeman al momento de administrar sus relaciones con sus stakeholders.

4.1.3-COMUNIDADES, GOBIERNO, CLIENTES

Con respecto a estos tres últimos grupos de stakeholders se puede concluir lo siguiente; la gestión de la hacienda la Toscana con estos se ha mantenido en gran parte en un parámetro jurídico, salvo ciertos procesos que se describieron en el capítulo IV. Se puede concluir que se cumple con los intereses de los stakeholders, considerando como intereses la preservación de la salud de los mismos, con los cual la Toscana cumple con los requisitos de sanidad exigidos por parte del gobierno¹⁷. Como podemos ver, se satisface las necesidades de múltiples stakeholders, tanto primarios como secundarios, característico del principio 3 y 9 de Freeman. Para preservar su continuo funcionamiento, la Toscana debe ser consciente de la constante retroactividad que debe manejar con estos stakeholders, principalmente con el comité de ganaderos ya que a través de ellos implica retroactividad con la comunidad y los clientes. Para concluir, podemos afirmar que la hacienda la Toscana se apega a los principios 1, 3, 4, 6, 7, 9 y 10 de Freeman y con ello se concluye que su administración sobre dichos grupos es exitosa.

4.2 MATRIZ 2: CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS BAJO CUATRO CATEGORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La información recolectada permitió el siguiente cruce de información, y análisis a la luz de las **cuatro categorías de responsabilidad social de Carroll**.

¹⁷ El gobierno en este caso se entiende como los tres gremios que tienen legitimidad gubernamental para ejercer control sobre el sector agropecuario. Los anteriores son; FEDEGAN, ICA y el Comité de Ganaderos.

4.2.1. EMPLEADOS, GOBIERNO, GRUPOS DE INTERÉS

La hacienda la Toscana ha mantenido una relación apegada al régimen laboral colombiano para poder así evitar tanto conflictos jurídicos con el Gobierno como pleitos legales con sus empleados o grupos defensores de los últimos tales como sindicatos o abogados laborales. Para sustentar lo anterior se analizó el cumplimiento por parte de la empresa con los artículos¹⁸ 23, 47, 56, 57, 58, 59, 60, 134,39, 143, 145, 146, 161, 186, 187, y 219 del código sustantivo del trabajo.

Desde el año 2010 hasta el 2012 se ha mantenido un rango salarial entre los \$680.000 y los \$800.000 mil pesos mensuales los cuales están por encima del salario mínimo mensual legal vigente. Con lo anterior se puede estipular que la hacienda la Toscana cumple con los artículos 134, 39, 143, 145, 146, del código sustantivo del trabajo. Para sustentar lo anterior podemos referirnos al **anexo A1.1** donde se estipula el pago de ambos empleados en el mes de marzo de 2012. Por otro lado, las vacaciones son igualmente pagadas (**anexo A1.2**) Con lo anterior se puede estipular que la hacienda la Toscana cumple con los artículos 186 y 187 del código sustantivo del trabajo.

Los empleados de la Toscana están afiliados actualmente a una compañía que asegura a los mismos contra riesgos por accidentes de trabajo y enfermedad profesional. Para verificar lo anterior debemos referirnos al **anexo A1.3** el cual estipula el pago a la aseguradora Seguros Bolívar el 8 de febrero de 2012.

Finalmente, como podemos apreciar en el **anexo A1.4** se han estipulado todos los aportes que se han hecho tanto a Marco Fidel Gómez Triana como a Marco Elías Cueca el 8 de marzo de 2012. En este anexo encontraremos los respectivos aportes a seguridad social, lo cual incluye aportes a pensión, ARP y salud, para finalizar con aportes parafiscales, los cuales incluyen aportes a la Caja Familiar Cafam (CCF), aportes al SENA y finalmente aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

En nuestra matriz final (véase anexo A1.12) el cumplimiento de las obligaciones laborales al evaluarlo con las categorías de responsabilidad social planteadas por Carroll, encontramos que se tiene una responsabilidad legal ya que como se mencionó anteriormente la nómina, primas, cesantías y demás son de carácter legal. Por otro lado, el hecho de que el pago de la nómina salarial sobrepase el salario mínimo legal exigido por el gobierno entra dentro de la responsabilidad discrecional, ya que como lo menciona Carroll, son de manera voluntaria y dejadas a criterio personal por parte del empleador.

4.2.2- PROVEEDORES Y FINANCIEROS

La hacienda la Toscana ha manejado a través de los años una buena relación con su más importante proveedor, Agrotabio, ubicado en Tabio, Cundinamarca. En Agrotabio la Toscana adquiere toda clase de insumos como lo son concentrados para sus animales, vacunas, vitaminas, entre otras. La confianza por parte del proveedor es marcada ya que le concede un plazo de pago de treinta días para el pago. Como respuesta a lo anterior, podemos apreciar en el **anexo A1.5** la cancelación de dos pedidos a Agrotabio, el primero realizado el 14 de agosto

¹⁸ Para mayor información sobre lo que cada artículo estipula se puede referir a la página web: http://www.minproteccion-social.gov.co/estadisticas/Estadisticas/CÓDIGO_SUSTANTIVO_DEL_TRABAJO.pdf

de 2011 y el segundo el 15 de febrero de 2012. El anterior anexo es indispensable para comprender la existencia y permanencia de las relaciones de ambas organizaciones, así como el cumplimiento transaccional por parte de la Toscana con respecto a los insumos comprados.

Manejando como único dueño a Rodrigo Borda, el cumplimiento financiero debe estar debidamente manejado ya que la Toscana provee ingresos importantes para este último, por ende su inclusión y manejo del negocio debe ser cuidadosamente supervisado. Para asegurar el buen funcionamiento del negocio, Rodrigo fija un salario equivalente al treinta por ciento (30%) de las ventas. De esta forma su ingreso salarial no perjudica al negocio como tal en épocas de crisis ya que a menor producción lechera menor salario y viceversa (véase **anexo A1.6**).

Para nuestro análisis final (véase anexo A1.12) podemos incluir dicho cumplimiento dentro de dos categorías de responsabilidad de Carroll: responsabilidad económica y responsabilidad discrecional. Para la primera de ellas, esto sucede debido a que luego de producir su materia prima y ser vendida a las entidades comercializadoras respectivas, dicha retribución económica genera utilidades, las cuales son distribuidas a sus dueños para asegurar el continuo funcionamiento de la misma. De igual forma, el salario fijado por el empleador está dentro de la responsabilidad discrecional ya que, conscientes de lo volátil que es el medio ambiente y con la necesidad de sustentar los distintos gastos y costos operacionales que exige la empresa, el salario es fijado porcentualmente a la producción lechera mensual.

Por otro lado encontramos a los proveedores, herramienta vital para asegurar el funcionamiento de la empresa. Los proveedores clasifican dentro de dos categorías; responsabilidad legal y responsabilidad económica. La primera de ellas sucede debido a que de antemano se pactó entre las partes un cierto número de días de plazo (30) en las que podrá pagar las obligaciones. Asimismo, es una responsabilidad económica puesto que debe haber entendimiento que los insumos vendidos a la Toscana deben reflejar mayores índices de producción, por lo cual hace de Agrotabio un stakeholder de vital importancia.

4.2.3 COMUNIDADES, GOBIERNO, CLIENTES

Como entes reguladores legitimados por el Gobierno para ejercer la labor de control y supervisión del sector agropecuario encontramos principalmente a FEDEGAN, el ICA y en el caso de la Toscana los gremios asignados por estas, en este caso el Comité de Ganaderos, ubicados en Zipaquirá. Como se explicó en el capítulo I, para las enfermedades perjudiciales para la salud hay control oficial por parte del ICA y gremios delegados para la vacunación obligatoria de (1) fiebre aftosa, (2) brucelosis bovina, (3) rabia bovina, (4) tuberculosis bovina y (5) Encefalopatía. La hacienda la Toscana cumple de manera satisfactoria dichos procesos, (véase anexo A1.11) manteniendo registros que datan las visitas efectuadas por el comité de ganaderos a la hacienda. Para lograr sustentar el análisis hecho en el anexo X es necesario recurrir al **anexo A1.7** que data las diversas visitas hechas en el durante los años 2011-2012.

La sanidad de los consumidores finales ha sido de vital importancia para la Toscana ya que ha logrado preservar los estándares de calidad necesarios para la comercialización de la materia prima, (véase anexo A1.11) todo gracias a la gestión de control ejercida por parte del comité de ganaderos y la gestión interna de la Toscana.

Por otro lado, el sistema de cruzamientos (véase **anexo A1.8**) manejado en la empresa ha beneficiado directamente los consumidores ya que con los procesos llevados a cabo bajo supervisión profesional veterinaria se ha evitado la transmisión directa de enfermedades, así como se ha evitado la consanguinidad en el ganado, lo cual genera malformaciones y bajos estándares de producción durante la vida del mismo.

En nuestro análisis final (véase anexo A1.12) los gremios agropecuarios fueron clasificados bajo el grupo de stakeholders denominado por Freeman como *gobierno*. La relación manejada entre la Toscana y dichos gremios clasifica bajo la categoría de responsabilidad legal planteada por Carroll ya que todo el proceso de vacunación se realizó estrictamente en base con lo exigido por el comité de ganaderos. Vale la pena aclarar que no fue posible segmentar el manejo con este grupo de stakeholder bajo la categoría de responsabilidad ética ya que no vacunan a sus animales contra enfermedades no reguladas, las cuales fueron explicadas detalladamente en el capítulo I.

Asimismo, la sanidad animal es una preocupación básica para la Toscana ya que se traduce directamente con la sanidad de la comunidad y los clientes. Para ambos grupos de stakeholders en nuestro análisis final (véase anexo A1.12) se clasificó la gestión con ambos grupos de stakeholders bajo responsabilidad legal ya que dichos estándares de calidad y sanidad son exigidos por los gremios agropecuarios para permitirle a la hacienda continuar con sus operaciones.

El sistema de cruzamientos afecta directamente la sanidad animal, por ende la de las comunidades y clientes. A diferencia de las clasificaciones anteriores, ambos stakeholders fueron segmentados en el análisis final (véase anexo A1.12) bajo la categoría de responsabilidad ética de Carroll ya que tal como lo plantea esta última, las decisiones que se hagan bajo esta responsabilidad no están respaldadas jurídicamente, sin embargo son exigencias tácitas por parte de la sociedad, donde depende de la empresa si tomarla en cuenta o no.

El uso de los recursos naturales afectan directamente a la comunidad, un grupo de stakeholders que no se puede ignorar. El elaborar el análisis final (véase anexo A1.12) se concluyó que la Toscana está cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos por la ley sobre el consumo de agua mensual del sector lo cual la clasifica bajo la responsabilidad legal. Para verificar lo anterior es necesario recurrir al **anexo A1.9** el cual muestra el consumo de agua de la empresa durante los años 2011-2012.

Vale la pena aclarar que con respecto a esto fue imposible clasificarla bajo responsabilidad ética ya que a pesar de ser una exigencia por parte de la comunidad sobre el ahorro del agua, la Toscana no hace esfuerzos adicionales tales como es la implementación de tanques capaces de recoger grandes cantidades de aguas lluvia para poder así disminuir el consumo de la misma, especialmente en época de verano donde la disponibilidad de agua para las comunidades es de vital importancia.

Ahora bien, para ser una pyme el consumo de gasolina es elevado, dando como resultado un promedio mensual de quince (15) galones. Lo anterior indica un consumo creciente y correlacionado de hidrocarburos a medida que aumenta el número de animales en la finca, e

implica daños al medio ambiente lo cual se traduce directamente a un impacto negativo a las comunidades. Con respecto al año 2011, hubo un aumento sustancial en lo que va del 2012 de quince galones, así como un aumento de diez galones mensuales promedio por un aumento total de tres (3) animales productores de leche en la hacienda. El **anexo A1.10** provee información relevante respecto a lo mencionado anteriormente donde podemos ver el consumo de gasolina para el año 2012.

Vale la pena aclarar que el consumo de gasolina en la hacienda para nuestro análisis final (véase anexo A1.12) no se puede determinar bajo parámetros preestablecidos, ya que no los hay, por ende esta se clasificó bajo la categoría de responsabilidad discrecional de Carroll. Se clasificó bajo esta categoría puesto que el consumo y uso que se le da a los mismos depende enteramente de los dueños de la empresa lechera.

V. CONCLUSIONES

Daremos comienzo a nuestras conclusiones con los empleados ya que es uno de los grupos que consideramos de mayor importancia para la Toscana. Esto se debe a que el motor operacional proviene de los empleados, por ende al mantenerlos satisfechos las demás operaciones funcionan armónicamente. Los empleados fueron clasificados dentro de tres categorías de responsabilidad de Carroll; responsabilidad legal, ética y discrecional. Las razones por las cuales fueron clasificadas dentro de cada una de ellas fueron debidamente explicadas en el capítulo IV. Es importante aclarar que la Toscana se ha salido del parámetro legal al otorgarle beneficios adicionales como es la de proveerle posada a cada empleado con su respectiva familia en casas independientes con las comodidades básicas. En conclusión, la hacienda la Toscana maneja un nivel elevado de responsabilidad social en cuanto al manejo de sus empleados.

Ahora bien, pasaremos a analizar al gobierno. El gobierno, como fue explicado anteriormente, es separado en dos partes. En la primera es el gobierno colombiano que vela por la protección de la dignidad y los derechos de las personas. Al haber reciprocidad entre empleados y gobierno en este tema podemos concluir en base con las conclusiones obtenidas en respecto al análisis de los empleados que la Toscana cumple en su totalidad las exigencias provenientes del gobierno en cuanto a este grupo.

Para la segunda parte del análisis es indispensable la siguiente apreciación; para el adecuado desarrollo de las conclusiones siguientes se interrelacionarán los siguientes grupos de stakeholders; gobierno, clientes, comunidades y grupos de interés. Como primera medida, el gobierno se entiende como los gremios agropecuarios legitimados por el mismo para el control y la supervisión del sector. Dentro de estos gremios se tratan los siguientes; FEDEGAN, ICA y finalmente el Comité de Ganaderos.

La responsabilidad de la Toscana con estas instituciones es estrictamente legal, puesto que, como se mencionó en el capítulo IV, cumple únicamente con los requisitos mínimos provenientes de las mismas. Sin embargo, el sistema organizado de cruzamientos, los cuales no están integrados al rubro de control de los gremios, garantizan la sanidad de los animales, afectando positivamente a las comunidades y consumidores finales. Así pues, para concluir, el nivel de responsabilidad social de la Toscana en cuanto al manejo de la relación mantenida con el gobierno es la requerida ya que cumple con los requisitos exigidos.

Por otro lado, la Toscana maneja un nivel satisfactorio en cuanto al manejo con las comunidades y los clientes. Es satisfactorio puesto que al cumplir con los requisitos básicos de vacunación exigidos, adicionándole un estricto sistema de cruzamientos que evita la transferencia de enfermedades, la Toscana está aplicando la responsabilidad ética planteada por Carroll. La exigencia tanto de los consumidores como de la comunidad no es más que la manutención de la salud en los procesos que se manejan internamente, y haciendo esto, la Toscana está haciendo avances significativos.

Lo anterior no significa que haya conformidad en cuanto a dichos procesos, por lo tanto proponemos mayor compromiso por parte de la Toscana en cuanto al proceso de vacunación puesto que a mayor control menor el riesgo de enfermedad en sus animales, asegurando el normal funcionamiento de la misma en Río Frío y la salubridad de la comunidad en general.

Finalmente trataremos los dos últimos grupos de stakeholders; financieros y proveedores. Los financieros son la semilla que dio origen a la conformación de la Toscana como empresa productora de leche. Por lo anterior, se entiende que la relación entre la empresa y su financista es estrictamente económica (véase anexo A1.12). Estamos de acuerdo con que así lo sea ya que así puede enfocar sus esfuerzos de generación de satisfacción en los grupos de stakeholders restantes.

La relación manejada con los proveedores es tanto legal como ética lo cual hace que el nivel de responsabilidad de la Toscana hasta el momento sea la requerida. Con estos stakeholders no puede haber exigencias mayores a aquellas que exigen el cumplimiento básico pactado en un contrato legal que indiscutiblemente agrega el factor económico en el mismo.

La hacienda la Toscana cumple con nueve (9) de los diez (10) principios de Edward Freeman. Lo anterior nos indica que la Toscana es una activa precursora del manejo de los stakeholders con quienes interactúa. El principio que no cumple la hacienda la Toscana es aquella estipulada en el principio 8; *Necesitamos generalizar el acercamiento de marketing*. Lo anterior se debe a que la PYME de análisis no emplea medios de marketing para la venta de su producto, ya que dicha tarea no hace parte de sus funciones. El marketing es llevado a cabo por los comercializadores donde se apegan al control que hacen para cerciorarse que la leche extraída de los hatos lecheros de la vereda río frío cumple con estándares de calidad y sanidad.

Finalmente, vale la pena concluir que la Toscana es una empresa que mantiene buena relación con sus diversos stakeholders ya que en algunos casos se estipuló que va más allá de lo que estos exigen. Sin embargo es una empresa que se apega más a las obligaciones básicas que tiene esta con sus stakeholders ya que con la mayoría de ellos procura cumplir con lo exigido por la ley. Como podemos apreciar en el análisis final (véase anexo A1.12) solo es clasificada bajo responsabilidad ética con tres stakeholders; empleados, comunidades y clientes. Bajo responsabilidad discrecional clasifica con otros tres stakeholders; empleados, financistas y comunidades. En cuanto a responsabilidad legal clasifica con cinco stakeholders; proveedores, empleados, comunidades, clientes, gobierno y grupos de interés.

Ahora bien, es importante clarificar si se respondió a la pregunta de investigación *¿A partir de las políticas internas analizadas de la hacienda la Toscana, se manejan relaciones con*

los distintos grupos de stakeholders con los que interactúa, así como qué categorías de responsabilidad social maneja como empresa productora de leche en el sector de Río Frío con estos stakeholders? La respuesta a lo anterior es afirmativa; luego de conocer a fondo las distintas operaciones que constituyen su razón social se concluye que esta pyme se preocupa por interactuar con sus stakeholders ya que es consciente de la importancia que cada grupo tiene y el impacto tanto negativo como positivo que pueden provocar los mismos al momento de recalcar sus exigencias. En segundo lugar, se extrajo del análisis que la Toscana encaja dentro de las cuatro categorías de responsabilidad social, en algunas en mayor medida que las otras. Lo anterior significa que es una empresa que se preocupa por ir más allá de lo exigido lo cual se traduce en última instancia en la preocupación que tiene por satisfacer las necesidades de sus stakeholders ya que es consciente que a través del buen manejo diplomático garantiza su existencia.

En base a los conocimientos que por fortuna he obtenido a lo largo de mi carrera administrativa, veo varias áreas de oportunidad en las cuales la Toscana carece de iniciativa. Por un lado le daría más importancia a los procesos de vacunación ya que la salud de mis animales garantizan la producción lechera. Con lo anterior me refiero a vacunar a mis animales contra enfermedades que no son controladas por los gremios agropecuarios ya que con lo anterior se obtienen beneficios alternos, entre ellos prestigio, reputación y poder de negociación con distribuidores lo cual se traduce en mayores ingresos mensuales. Por otro lado, la Toscana carece de equipos de ordeño sofisticados que logren reducir el tiempo empleado en la tarea, así como al ser un proceso más higiénico, se reduce la de transmisión de enfermedades tanto de empleados a animales como de animales a empleados. Para finalizar considero importante concentrarme en los empleados ya que así como lo considera la Toscana son el motor de la organización. La gestión de la Toscana para con sus empleados es buena ya que no se apega a parámetros legales únicamente. Considero que la fidelidad es un valor humano inigualable puesto que representa el apego incondicional de un ser humano a algo, en este caso del empleado a la empresa, por lo anterior considero que es necesaria mayor vinculación por parte de la Toscana en las vidas de los mismos. Lo anterior implica conocer a sus familiares, sus problemas y buscar conjuntamente herramientas que logren armonizar la vida del empleado.

Es indispensable aclarar que todo el proceso de investigación realizado aportó de diversas maneras a la disciplina. El hecho de poder adentrarme en una empresa dedicada a una labor delicada como lo es la agropecuaria en donde el control legal no es tan estricto como el que se encuentra en las grandes ciudades, esperaba encontrarme con una empresa que viera oportunidades ante la debilidad jurídica y se aprovechara de ello. El resultado obtenido fue lo contrario, la hacienda la Toscana me enseñó que a pesar de ser una empresa que trabaja en función de generar ingresos para garantizar su subsistencia, la armonía para con sus stakeholders es tratada con sumo cuidado. Para concluir, la hacienda la Toscana aportó a la disciplina que las decisiones tomadas no deben estar siempre apegadas al marco legal, así como las utilidades generadas no son para el beneficio de una sola persona y eso hace que, contrario a lo planteado en diversos textos de la disciplina, que la responsabilidad social sea un elemento auténtico para la administración.

ANEXOS

Anexo 1: reporte de análisis de resultados

Tabla A1.1. Pago nómina.

CENTRO CAMIONERO TRAILERS Y TRAILERS S.A. NIT. 830.146.837-6 NOMINA DEL 1 AL 15 DE MARZO DE 2012																
NOMBRE EMPLEADO	SALARIO BASICO	DIA S	SUELDO	SUBSIDIO TRANSP.	COMISIONES	PRESTAMOS	VACACIONES	RODAMIENTOS	TOTAL DEVENGADO	EPS 4%	PENSION 4%	COMCEL	FONDO AHORRO	SCT / ANTIPRESTAM	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
CUECA MARCOS CC 18.423.764 CTA.AHOR.BTA.No.660-28011-6	750.000	15	375.000						375.000	15.000	15.000		-		30.000	345.000
GOMEZ TRIANA MARCO FIDEL CC 3.006.384 CTA.AHOR.BCO.BTA.No.660-28012-4	780.000	15	390.000						390.000	15.600	15.600		-		31.200	358.800
TOTALES			765.000	0	0	0	0	0	765.000	30.600	30.600	0	0	0	61.200	703.800

CENTRO CAMIONERO TRAILERS Y TRAILERS S.A. NIT. 830.146.837-6 NOMINA DEL 16 AL 31 DE MARZO DE 2012																	
NOMBRE EMPLEADO	SALARIO BASICO	DIA S	SUELDO	SUBSIDIO TRANSP.	COMISIONES	PRESTAMOS	VACACIONES	RODAMIENTOS	TOTAL DEVENGADO	EPS 4%	PENSION 4%	RETENCION	FONDO SOLID.	FONDO AHORRO	JSC. PRE ANTIC. DEDUCIDO	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR
ADMINISTRACION																	
CUECA MARCOS CC18.423.764 CTA.AHOR.BTA.No.660-28011-6	750.000	15	375.000						375.000	15.000	15.000				0	30.000	345.000
GOMEZ TRIANA MARCO FIDEL CTA.AHOR.BCO.BTA.No.660-28012-4	780.000	15	390.000						390.000	15.600	15.600				0	31.200	358.800
TOTALES			765.000	0	0	0	0	0	765.000	30.600	30.600	0	0	0	0	61.200	703.800

La anterior tabla expone los pagos realizados por la Hacienda La Toscana a sus dos empleados; Marco Fidel Gómez Triana y Marco Elías Cueva.

Tabla A1.2. Vacaciones

NOMBRE	FECHA DE INGRESO	PEND. POR DISFRUTAR	OBSERVACIONES
Marco Elías Cueva Avila	junio-01-2007	(6) días del periodo del 1 junio/2010 al 31 may/2011 vencido (15) días período del 1 junio/2011 al 31 mayo / 2012 SIN VENCER	
Marco Fidel Gómez Triana	marzo-01-2006	(8) días período del 01 de marzo/2009 al 28 de febrero/2010 vencido (15) días pendientes del 1 marzo/2010 al 28 de febrero/2011 vencido (15) días período del 1 marzo/2011 al 28 febrero / 2012 VENCIDO	

Fecha del informe: **Marzo 29/2012**

La anterior tabla muestra los periodos pactados entre la hacienda la Toscana y sus empleados; Marco Fidel Gómez Triana y Marco Elías Cueva.

Tabla A1.3. ARP

B. LIQUIDACIÓN DETALLADA		Sistema General de Riesgos Profesionales																											
Identificación del Afiliado																													
Documento	Nombre	Tipo Cot.	Subtipo Cot.	Ext. No Pens.	Cot. En Ext.	Dpto. Ubic. Lab.	Mpio. Ub. Lab.	Novedades										Días Cotizados	Salario Básico	IBC	Centro de Trabajo		Cotización obligatoria						
								AG	RE	DE	DA	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	Tarifa	Código						
3	CC 19429754	CUECAVILAMARCOELIAS	01	00		11	001														X			21	650.000	483.000	0.01044	000000000	5,000
5	CC 3006354	GOMEZTRIANAMARCOFIDEL	01	00		11	001																	30	720.000	720.000	0.01044	000000000	7,500

08/02/2012

Usuario: C79145317

SOI - Proveedor de tecnología

La anterior tabla muestra los aportes a riesgos profesionales (ARP) por parte de la Toscana a sus dos empleados; Marco Fidel Gómez Triana y Marco Elías Cueva.

Tabla A1.4-Liquidación detallada aportes

DATOS DEL COTIZANTE														NOVEDADES										LIQUIDACIÓN DETALLADA APORTES									
IDENTIFICACION	NOMBRES	TIPO COTIZANTE	SUBTIPO COTIZANTE	SALARIO BÁSICO	SAL INTEGRAL COLOMBIANO EXTENDIDO	REI	TDE	TDP	TAP	VST	SEN	LMA	VAC	RRP	ADMIN	PENSIÓN				SEGURIDAD SOCIAL				SALUD									
																IBIC	COTIZACIÓN OBLIGATORIA	SUBSISTENCIA	SOLIDARIDAD	EMPLEADOR	EMPLEADO	TOTAL APOORTE	ADMIN	IBIC	COTIZACIÓN OBLIGATORIA	V-UPC	TOTAL APOORTE						
CC 3.006.380	GÓMEZ TRIANA MARCO FIDEL	DEPEND		\$ 780.000											25021-POPPIPERA	30	\$ 780.000	\$ 124.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 124.800	EP5017-FARMISANAR	30	\$ 780.000	\$ 97.500	\$ 0	\$ 97.500				
CC 1942976	CUECA AVILA MARCO ELIAS	DEPEND		\$ 750.000											25-11- INSTITUTO DE SEGUROS	30	\$ 750.000	\$ 120.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000	EP5037- NUEVA EPS	30	\$ 750.000	\$ 93.700	\$ 0	\$ 93.700				

IDENTIFICACION	NOMBRES	ARRP				PARAFISCALES				
		ADMIN	IBIC	CENTRO DE TRABAJO	TOTAL APOORTE	IBIC	ADMIN	TOTAL APOORTE	TOTAL APOORTE	
CC 3.006.380	GÓMEZ TRIANA MARCO FIDEL	14.7- SEGUROS SOLIVAR S.A.	\$ 780.000		\$ 8.100,30	\$ 780.000	CCF21- CAFAM	\$ 31.200	\$ 15.600	\$ 23.400
CC 1942976	CUECA AVILA MARCO ELIAS	14.7- SEGUROS SOLIVAR S.A.	\$ 750.000		\$ 7.800,30	\$ 750.000	CCF21- CAFAM	\$ 30.000	\$ 15.000	\$ 22.500

2012/03/08 3:53 PM USUARIO: SOI - CC79145317

La tabla anterior muestra el conjunto de aportes, tanto de seguridad social como aportes parafiscales realizados por la hacienda la Toscana a sus empleados; Marco Fidel Gómez Triana y Marco Elías Cueva.

Tabla A1.5-Pago proveedores

**DIAGONAL 7 No. 1 - 58 CEL.: 310 816 6914
TABIO CUNDINAMARCA**

COTIZACION		Nº 2148	
CLIENTE: <i>Modulo Borde</i>		FECHA EXPEDICIÓN	
NIT. & C.C.	TELÉFONO:	14	08/2011
DIRECCIÓN:		FECHA VENCIMIENTO	
CIUDAD:		DD	MM
		AA	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
2	<i>Cremosa</i>	33000	66000
4	<i>Habo Diesel</i>	31000	124000
2	<i>Kamina x22kg</i>	73000	146000
1	<i>Toruchoa Compostura</i>		39000
1	<i>Yodiza</i>		49000
30	<i>Heno</i>	6000	180000
12	<i>Coreal</i>	34500	414000
1	<i>Ganualco x4kg</i>		24000
1	<i>Beokilla</i>		12000
1	<i>Diurevet x10</i>		10000
1	<i>Bebedero 110 litros</i>		35000
	<i>Transporte</i>		30000
TOTAL			\$ 1129000

OBSERVACIONES: *Cancelada*

VENDEDOR: <i>[Signature]</i>	RECIBÍ: <i>AGROTABIO</i>
NIT.:	Marco Fidel Gamca
	C.C. & NIT.

IMPRESO POR HUMBERTO GONZALEZ NIT. 17.103.636-8 REGIMEN SIMPLIFICADO TEL.: 202.4398

La tabla anterior muestra los pedidos que se hacen regularmente por parte de la Toscana a su principal proveedor, Agrotabio.

Tabla A1.6- Salario devengado por Rodrigo Borda




ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
precio litro de leche	900	900	900	920
VENTAS	\$ 10.260.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 11.592.000
COSTO DE VENTAS	\$ (6.228.457)	\$ (6.315.677)	\$ (6.316.876)	\$ (7.177.345)
MP	\$ 1.390.000	\$ 1.200.000	\$ 1.312.000	\$ 1.510.000
MOD	\$ 4.488.000	\$ 4.770.000	\$ 4.770.000	\$ 5.307.600
salario Marco Fidel	\$ 720.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000
salario Marco Elías	\$ 690.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
salario Rodrigo Borda	\$ 3.078.000	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.477.600
salario contadora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000
CIF	\$ 350.457	\$ 345.677	\$ 234.876	\$ 359.745
UTILIDAD BRUTA	\$ 4.031.543	\$ 4.484.323	\$ 4.483.124	\$ 4.414.655
GASTOS OPERACIONALES				
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4.031.543	\$ 4.484.323	\$ 4.483.124	\$ 4.414.655
otros ingresos	\$ -	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -
otros gastos	\$ 108.036	\$ 109.643	\$ 111.250	\$ 112.857
utilidad antes de impuestos	\$ 3.923.507	\$ 8.374.680	\$ 4.371.874	\$ 4.301.798
impuestos				
UTILIDAD NETA	\$ 3.923.507	\$ 8.374.680	\$ 4.371.874	\$ 4.301.798



La tabla anterior muestra el salario devengado por Rodrigo Borda los últimos cuatro meses del 2012. Como se puede apreciar, el salario devengado corresponde al 30% de las ventas totales.

TABLA A1.7-Visitas Comité de Ganaderos



**REGISTRO ÚNICO DE VACUNACIÓN CONTRA
AFTOSA - AFTOSARABIA - BRUCELOSIS**

No. 2-2136235

Ministerio de Agricultura
y Desarrollo Rural
República de Colombia

Organización Ganadera: Comité de Ganaderos

Ciudad: Zipacana

Oficina ICA: Zipacana

Fecha de Vacuna: 02 / 11 / 2011

DATOS GENERALES

SEÑOR GANADERO: VERIFIQUE QUE SUS NOMBRES, APELLIDOS, IDENTIFICACIÓN, CELULAR E INVENTARIO BOVINO SEAN CORRECTOS.

Departamento: Cundinamarca

Municipio: Zipacana

Vereda: RIO PRTO.

Código del predio: _____ (dejar en blanco si es nuevo)

Nombre del predio: La Toscana

Nombre del ganadero: Rodrigo Borda

Cédula: 1284237

e-mail: _____

Celular: 3 7 7 1 6 3 6 7 3 8 6

Nombre del vacunador: Elias Beldán 312431600

ACCIÓN

(Diligencie solo una de las siguientes casillas)

Predio vacunado RUV anulado

Ejecutor:

FEDEGAN Umata _____

Ganadero Otro _____

Actualizó datos: Si No

TIPOS DE VACUNA

Laboratorio LIMOR Lote 073

Aftosa Aftosa - Rabia

Laboratorio VECOL Lote 051-1

Brucelosis C19 Brucelosis RB 51

CICLO II AÑO 2011 SEMANA IV

PROPIETARIO COPROPIETARIO COMUNAL ARRIENDO

CENSO DE ANIMALES

VACUNACIÓN AFTOSA - BRUCELOSIS

CATEGORÍA	VACUNADOS	NO VACUNADOS	TOTAL	BRUCELOSIS
Terneras men. 1 año	01		01	01
Hembras 1 y 2 años	02		02	
Hembras 2 y 3 años				
Hembras mayores 3 años	09		09	
Terneros men. 1 año	16		16	
Machos 1 y 2 años				
Machos 2 y 3 años				
Machos mayores 3 años	01		01	
TOTAL	29		29	

CENSO HEMBRAS MENORES DE 1 AÑO

Menor a 3 meses	De 3 a 8 meses	De 8 a menor igual a 12 mes.
	01	

No. TERNERAS IDENTIFICADAS BRUCELOSIS

Hierro	Orejera	Sacabocado	Otra
		SI	

OTRAS ESPECIES

ESPECIE	Machos	Hembras	Total	Vac. Brucelosis
Vacunación Aftosa Búfalos				
Censo Búfalos	/	/	/	
Censo Equinos	05	01		
Censo Porcinos				
Censo Ovinos	/	/	/	
Censo Caprinos				

OBSERVACIONES: (Registre el número de identificación de cada ternera vacunada con Brucelosis)

Marcas (hierros)

Firma

Marlo Elias Cueto

Nombre claro Marlo Elias Cueto

Ganadero Administrador Asistente Técnico Otro C.C. 1942926

RECIBO DE PAGO No. 2-2136235

Nombre de la finca: La Toscana

Vr. Total: \$35000.

Nombre del ganadero: Rodrigo Borda

Abono Saldo

PETICIONES, QUEJAS Y/O RECLAMOS, COMUNIQUESE AL 313 4537497

ORIGINAL: GANADERO - COPIA VERDE: ORGANIZACIÓN GANADERA - COPIA AMARILLA: ICA

Tabla A1.8- Cruzamientos



DIVISIÓN COMERCIAL

CLIENTE: FERNANDO DONWUEZ NIT o C.C.: _____

DIRECCIÓN: _____ CIUDAD: _____ TELÉFONO: _____



FECHA DE REMISIÓN			VENDEDOR	PLAZO			REMISIÓN No. 3496
DÍA	MES	AÑO		CONTADO	0-15	0-30	
2	07	2011	Mauricio G.				
REFERENCIA	CANTIDAD PEDIDA	DESCRIPCIÓN			CANTIDAD DESP.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	1	Dispositivo Sincrogest			1	23.000	23.000
	2ml	Sincrocio x Dosis			2ml	5000	5000 NO
	15	Agujas 18 x 1 1/2			15	250	3750
	5	Jeringas 5ml			5	400	2000
	3ml	Sincrodol x Dosis			3ml	580	1740
						SUB TOTAL	30.490
						IVA	
						TOTAL	35.490 =
							30.490
NOTA: LA FIRMA DEL COMPRADOR, HACE CONSTAR EL HABER RECIBIDO A SATISFACCIÓN LAS MERCANCIAS AQUÍ RELACIONADAS. NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES							
_____ MAURICIO GONZALEZ F. ACEPTADO CLIENTE (NOMBRE, FIRMA Y C.C.)							

Cra. 11 No. 7-19 Zipaquirá - Colombia
 Laboratorio Zipaquirá Km. 2 Via Tibitoc - Hda. La Primorosa
 Telefax: (27-1) 852 2628 / 2888 E-mail: administracion@cgrbiotecnologia.com

Impreso por: NATIONAL PRINT TEL: 261 1660

Este anexo muestra un proceso de cruzamientos realizado por la entidad CGR ubicada en Zipaquirá. Dicho proceso se le realizó a una novilla apta para gestación el 2 de julio de 2011.

TABLA A1.9-Uso del agua



ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIO DE AGUA DE LA VEREDA SAN JORGE PARTE ALTA Y BARROBLANCO
NIT: 832002842-2

- Cliente		Tabla de valores Mensual		Información de Consumo P.5			
ID: 805007954	Rango	Valor Und.	PERIODO FACTURADO DE 01/NOV/ 2011 AL 29/FEB/2012 (4 MESES)				
Nombre: BORDA SAENZ RODRIGO	Cargo Fijo x Factura	\$ 3000	LECTURA ACTUAL	LECTURA ANTERIOR	DIFERENCIA	TOTAL CONSUMO	
	DE 0 A 20 MTS	\$ 200	2026mts	1748mts	278mts	278mts	
C.C.\ Nit. 79145317	DE 21 A 40 MTS	\$ 300					
Finca: LA TOSCANA	DE 41 A 80 MTS	\$ 500					
Sector: LOS CHAVEZ	DE 81 EN ADELANTE	\$ 800					

DETALLE DE CUENTA Y VALOR DEL CONSUMO				PAGO OPORTUNO	PAGO CON SANCION (5.000)	PAGO RECONEXION (\$40.000)
U S U A R I O	CARGO FIJO X FACTURA	\$ 3.000	\$ 3.000	ABRIL / 01 / 2012	ABRIL /02/2012 HASTA ABRIL /12/ 2012	ABRIL / 13 / 2012
	DE 0 A 20 MTS	\$ 200	\$ 16000	INFORME DE INTERES SEÑOR USUARIO NO OLVIDE QUE EL PAGO OPORTUNO DE SU FACTURA LE EVITARA MULTAS Y SANCIONES. ESTE PENDIENTE DE LA FECHA DE PAGO OPORTUNO PARA EVITAR INCOMVENIENTES.		
	DE 21 A 40 MTS	\$ 300	\$ 48000			
	DE 41 A 80 MTS	\$ 500	\$ 19000			
	DE 81 EN ADELANTE	\$ 800	\$ 0			
	MULTAS Y OTROS	\$ 0	\$ 0			
TOTAL A PAGAR	\$ 86000					

RECIBIDO

EL PAGO DE ESTA FACTURA SERA CANCELADO AL SEÑOR TESORERO UNICAMENTE 805007954

ASOCIACION DE USUARIOS DE SERVICIO DE AGUA DE LA VEREDA SAN JORGE PARTE ALTA Y BARROBLANCO
NIT: 832002842-2

- Cliente		Tabla de valores Mensual		Información de Consumo P.4			
ID: 805007954	Rango	Valor Und.	PERIODO FACTURADO DE 01/JULIO/2011 AL 31/OCTUBRE /2011 (4 MESES)				
Nombre: BORDA SAENZ RODRIGO	Cargo Fijo x Factura	\$ 3000	LECTURA ACTUAL	LECTURA ANTERIOR	DIFERENCIA	TOTAL CONSUMO	
	DE 0 A 20 MTS	\$ 200	1748mts	1480mts	268mts	268mts	
C.C.\ Nit. 79145317	DE 21 A 40 MTS	\$ 300					
Finca: LA TOSCANA	DE 41 A 80 MTS	\$ 500					
Sector: LOS CHAVEZ	DE 81 EN ADELANTE	\$ 800					

DETALLE DE CUENTA Y VALOR DEL CONSUMO				PAGO OPORTUNO	PAGO CON SANCION (5.000)	PAGO RECONEXION (\$40.000)
U S U A R I O	CARGO FIJO X FACTURA	\$ 3.000	\$ 3.000	DIC / 01 / 2011	DIC/02/2011 HASTA DIC/12/ 2011	DIC / 13 / 2011
	DE 0 A 20 MTS	\$ 200	\$ 16000	INFORME DE INTERES La próxima reunión de Asamblea General se realizará el día 27 de Noviembre en la sede del Acueducto, les recordamos que la inasistencia a esta le generara una multa en la próxima factura.		
	DE 21 A 40 MTS	\$ 300	\$ 48000			
	DE 41 A 80 MTS	\$ 500	\$ 14000			
	DE 81 EN ADELANTE	\$ 800	\$ 0			
	MULTAS Y OTROS	\$ 0	\$ 0			
TOTAL A PAGAR	\$ 81000					

CANCELADO

EL PAGO DE ESTA FACTURA SERA CANCELADO AL SEÑOR TESORERO UNICAMENTE 805007954

La tabla anterior muestra dos recibos de agua cobrados a la Toscana, el primero corresponde al año 2011, y el segundo al 2012. En ellos se puede apreciar el consumo de agua y el cobro por el uso de la misma.

TABLA A1.10- Consumo de Gasolina

CONSUMO GASOLINA 2012					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
galones	10	24	19	5,75	
subtotal	\$ 104.500	\$ 218.008	\$ 172.200	\$ 92.500	
TOTAL	\$ 587.208				
total galones	58				
galones mensuales promedio	15				

Esta tabla muestra el consumo de gasolina en lo que corresponde a los primeros cuatro meses del 2012, obteniendo como resultado un promedio mensual de 15 galones.

TABLA A1.11-MATRIZ 1: ANÁLISIS DE INTERRELACIONES EXISTENTES ENTRE STAKEHOLDERS

GUÍA PARA MATRIZ 1		
	DEMARCACIÓN	PRINCIPIOS CUMPLIDOS
1- EMPLEADOS, GOBIERNO, GRUPOS DE INTERÉS		1,3,5,6,7,9,10
2- PROVEEDORES Y FINANCISTAS		1,2,4,5,6,7
3-COMUNIDADES, GOBIERNO Y CLIENTES		1, 3, 4, 6, 7, 9, 10

MATRIZ 1: ANÁLISIS DE INTERRELACIONES EXISTENTES ENTRE STAKEHOLDERS

	STAKEHOLDERS PRIMARIOS				
	EMPLEADOS	PROVEEDORES	FINANCISTAS	COMUNIDADES	CLIENTES
1-Intereses de SH mantenidos.					
2- Voluntarismo e inclusión de los SH con la empresa.					
3-Satisfacción simultánea a múltiples SH.					
4-Continua retroactividad entre la empresa y los SH.					
5-Cumplimiento bilateral de sueños.					
6-Comunicación intensiva con nuestros SH.					
7-Visualización de los SH como personas.					
8-Acercamiento de marketing generalizado.					
9-Interacción con SH primarios y secundarios					
10-Monitoreo y rediseño constante de la firma en función de los SH.					

CONTINÚA...

	STAKEHOLDERS SECUNDARIOS				
	GOBIERNO	COMPETIDORES	MEDIOS	GRUPOS DE INTERÉS	GRUPOS DE INTERÉS DEL CONSUMIDOR
1-Intereses de SH mantenidos.	+			+	
2- Voluntarismo e inclusión de los SH con la empresa.					
3- Satisfacción simultánea a múltiples SH.	+			+	
4-Continua retroactividad entre la empresa y los SH.	+			+	
5-Cumplimiento bilateral de sueños.	+			+	
6-Comunicación intensiva con nuestros SH.	+			+	
7-Visualización de los SH como personas.	+			+	
8-Acercamiento de marketing generalizado.					
9-Interacción con SH primarios y secundarios	+			+	
10-Monitoreo y rediseño constante de la firma en función de los SH.	+			+	

La tabla anterior corresponde a la matriz 1 de análisis de los resultados donde se obtuvieron las distintas interrelaciones entre los stakeholders de Edward Freeman.

TABLA A.12- MATRIZ 2: CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS BAJO CUATRO CATEGORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

MATRIZ 2: CLASIFICACION DE LOS STAKEHOLDERS BAJO CUATRO CATEGORIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL					
SOCIAL					
CATEGORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	STAKEHOLDERS PRIMARIOS				
	EMPLEADOS	PROVEEDORES	FINANCISTAS	COMUNIDADES	CLIENTES
1- RESPONSABILIDAD ECONÓMICA					
2- RESPONSABILIDAD LEGAL					
3- RESPONSABILIDAD ÉTICA					
4- RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL					

CATEGORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	STAKEHOLDERS SECUNDARIOS	
	GOBIERNO	GRUPOS DE INTERÉS
1- RESPONSABILIDAD ECONÓMICA		
2- RESPONSABILIDAD LEGAL		
3- RESPONSABILIDAD ÉTICA		
4- RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL		

GUÍA PARA MATRIZ 2	
GRUPOS DE STAKEHOLDERS	DEMARCACIÓN
1-EMPLEADOS, GOBIERNO, GRUPOS DE INTERÉS	
2-PROVEEDORES Y FINANCIEROS	
3- COMUNIDADES, GOBIERNO, CLIENTES	

La tabla anterior corresponde a la matriz 2 de análisis de donde se analizaron los stakeholders obtenidos de la matriz 1 y se clasificaron dentro de las cuatro categorías de responsabilidad social de Archie Carroll.

Anexo 2: la empresa ganadera la toscana

Tabla A2.1- estado de resultados año 2011

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2011

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
precio litro de leche	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 780
VENTAS	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 8.424.000
COSTO DE VENTAS	\$ (4.990.457)	\$ (4.785.677)	\$ (4.774.876)	\$ (5.299.745)	\$ (5.265.155)
MP	\$ 980.000	\$ 780.000	\$ 880.000	\$ 980.000	\$ 936.000
MOD	\$ 3.660.000	\$ 3.660.000	\$ 3.660.000	\$ 3.960.000	\$ 4.027.200
CIF	\$ 350.457	\$ 345.677	\$ 234.876	\$ 359.745	\$ 301.955
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.209.543	\$ 2.414.323	\$ 2.425.124	\$ 1.900.255	\$ 3.158.846
GASTOS OPERACIONALES					
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.209.543	\$ 2.414.323	\$ 2.425.124	\$ 1.900.255	\$ 3.158.846
otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$ -
otros gastos	\$ 108.036	\$ 109.643	\$ 111.250	\$ 112.857	\$ 114.464
utilidad antes de impuestos	\$ 2.101.507	\$ 2.304.680	\$ 2.313.874	\$ 4.787.398	\$ 3.044.381
impuestos					
UTILIDAD NETA	\$ 2.101.507	\$ 2.304.680	\$ 2.313.874	\$ 4.787.398	\$ 3.044.381

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
precio litro de leche	\$ 760	\$ 780	\$ 800	\$ 800	\$ 850
VENTAS	\$ 8.208.000	\$ 8.424.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 9.180.000
COSTO DE VENTAS	\$ (5.192.061)	\$ (5.512.667)	\$ (8.142.267)	\$ (5.495.067)	\$ (5.765.867)
MP	\$ 936.000	\$ 1.136.000	\$ 936.000	\$ 1.036.000	\$ 1.136.000
MOD	\$ 3.962.400	\$ 4.027.200	\$ 4.392.000	\$ 4.092.000	\$ 4.254.000
CIF	\$ 293.661	\$ 349.467	\$ 2.814.267	\$ 367.067	\$ 375.867
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.015.939	\$ 2.911.333	\$ 497.733	\$ 3.144.933	\$ 3.414.133
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.015.939	\$ 2.911.333	\$ 497.733	\$ 3.144.933	\$ 3.414.133
otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.500.000
otros gastos	\$ 116.071	\$ 117.679	\$ 119.286	\$ 120.893	\$ 122.500
utilidad antes de impuestos	\$ 2.899.868	\$ 2.793.655	\$ 378.448	\$ 3.024.040	\$ 7.791.633
impuestos					
UTILIDAD NETA	\$ 2.899.868	\$ 2.793.655	\$ 378.448	\$ 3.024.040	\$ 7.791.633

CONTINÚA...

CONTINUACIÓN...

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
precio litro de leche	\$ 850	\$ 850
VENTAS	\$ 9.180.000	\$ 9.180.000
COSTO DE VENTAS	\$ (5.574.667)	\$ (5.883.467)
MP	\$ 936.000	\$ 936.000
MOD	\$ 4.254.000	\$ 4.554.000
CIF	\$ 384.667	\$ 393.467
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.605.333	\$ 3.296.533
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3.605.333	\$ 3.296.533
otros ingresos	\$ -	\$ -
otros gastos	\$ 124.107	\$ 125.714
utilidad antes de impuestos	\$ 3.481.226	\$ 3.170.819
impuestos		
UTILIDAD NETA	\$ 3.481.226	\$ 3.170.819

La tabla anterior detalla el estado de resultados de la Toscana durante el año 2011, se pueden apreciar los distintos rubros que integran la producción lechera de la misma.

ANEXO 3- Teorías de la RSE

Tabla A3.1-Cadena de Valor



Fuente: (Ruiz. 2002; npag.)

La tabla anterior logra contextualizar la estructura de la cadena de valor creada por Michael Porter, la cual estipula las diferentes actividades que debe desempeñar una organización empresarial para generarle valor a cliente final.

BIBLIOGRAFÍA

1. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, Vol 4, No. 4.
2. Freeman, R. Edward, et al. (2007). Managing for Stakeholders Survival, Reputation and Success. Louis Stern Memorial Fund.
3. Garzón, Tafur, Mc Allister. (2009) Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias; la inocuidad de alimentos y el comercio internacional. Universidad de Antioquia. Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Web URL; <http://rccp.udea.edu.co/index.php/ojs/article/viewFile/433/401>
4. Caballero, Severini, Carlos Tomás; Burgos, García Alfredo, et al. Establecimiento y Manejo de Praderas. Federación Colombiana de Ganaderos. MANUAL PRÁCTICO DEL GANADERO. Web URL: http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/PUBLICACIONES/MANUALGANADERO/CAP%CDTULO%206.PDF.
5. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (08 Agosto 2001). Programa nacional de salud y bienestar animal. Enfermedades que afectan la reproducción bovina. Federación Colombiana de Ganaderos-FEDEGAN. Web Url: <http://proyectosfedegan.co/documentos/Enfermedades%20que%20afectan%20la%20Reproducci%20Bovina.pdf>
6. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (08 Agosto 2001). Programa nacional de salud y bienestar animal. Enfermedades que afectan la producción bovina. Federación Colombiana de Ganaderos-FEDEGAN. Web Url: <http://proyectosfedegan.co/documentos/Enfermedades%20que%20afectan%20la%20Producci%20Bovina.pdf>
7. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (Agosto de 2008). Erradicación de la fiebre aftosa. Federación de Ganaderos-Fedegan. Salud animal. Web Url: <http://saludanimal.proyectosfedegan.co/programa-nacional-de-salud-y-bienestar-animal/enfermedades/fiebre-aftosa>.
8. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (Agosto de 2008). PREVENCIÓN, CONTROL Y ERRADICACIÓN DE LA BRUCELOSIS BOVINA. Federación de Ganaderos-Fedegan. Salud animal. Web Url: <http://saludanimal.proyectosfedegan.co/programa-nacional-de-salud-y-bienestar-animal/enfermedades/brucelosis-bovina>.
9. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (Agosto de 2008). Apoyo para la certificación de zonas libres de tuberculosis bovina. Federación de Ganaderos-Fedegan. Salud animal. Web Url: <http://saludanimal.proyectosfedegan.co/programa-nacional-de-salud-y-bienestar-animal/enfermedades/tuberculosis-bovina>
10. Pardo, Zuluaga, Gustavo, et al (Agosto de 2008). APOYO PARA REDUCIR LA INCIDENCIA DE LA RABIA BOVINA. Federación de Ganaderos-Fedegan. Salud animal. Web Url: <http://saludanimal.proyectosfedegan.co/programa-nacional-de-salud-y-bienestar-animal/enfermedades/rabia-bovina>

11. Uribe, Vélez, Álvaro, et al. (28 de Febrero de 2006). DIARIO OFICIAL 46.196. DECRETO 616. Bogotá D.C.
12. Ruiz, Luis Eduardo. (1 de Noviembre de 2002). Cadena de Valor. Web Url: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>
13. Scala, María Rosa. (12 de Mayo de 2011). La producción lechera nacional alcanzaría 18.000 M de litros en 2020. Web Url: <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=6423>.
14. Ministerio, P. S. (1951, junio 05). *Código sustantivo del trabajo*. Retrieved from [http://www.minproteccionsocial.gov.co/estadisticas/Estadsticas/CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.pdf](http://www.minproteccionsocial.gov.co/estadisticas/Estadsticas/CÓDIGO_SUSTANTIVO_DEL_TRABAJO.pdf)

DOCUMENTOS CONSULTADOS DE LA HACIENDA LA TOSCANA:

- Aportes para riesgos profesionales-ARP desde el 5 de abril de 2010 hasta el 8 de febrero de 2012.
- Aportes Entidades Prestadoras de Salud-EPS desde 22 de enero de 2010 hasta 5 febrero de 2012.
- Aportes Integrados de Seguridad Social y Parafiscales- 04 de Abril de 2004.
- Pago nómina 2011.
- Pago Nómina 2012
- Vacaciones