



**EL REPORTE DEL BALANCE SOCIAL DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL. EL CASO AGROSOLIDARIA BOGOTÁ.**

**Documento de Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia de la Responsabilidad
Social y Sostenibilidad Empresarial**

Autor: Carlos Alberto Silva Macías

Tutor: Juan Fernando Álvarez Rodríguez

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Julio del 2019**

Agradecimientos:

A mi familia y seres queridos, a la Universidad Javeriana y a sus Profes, a Agrosolidaria y su equipo, y a lo que nos conduzca hacia el bien común para todos los seres vivos. Reconozcamos la importancia de comunicarnos entre nosotros mismos para poder alcanzarlo.

Resumen:

La falta de reconocimiento institucional de organizaciones de la Economía Social & Solidaria (*ESS*) es evidente en el contexto colombiano. La ausencia de herramientas, como el balance social, exige a este tipo de organizaciones identificar los diferenciales de su modelo de negocio en el mercado. A través del estudio de caso de Agrosolidaria, el autor propone una metodología para realizar el reporte del balance social desde la identificación de las prácticas de responsabilidad social. El enfoque mixto que adopta la investigación, permite utilizar herramientas del *management*, como el enfoque de administración de *stakeholders* y la identificación de los vínculos de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, para diagnosticar a la organización e identificar sus prácticas en responsabilidad social. Los resultados arrojaron la formulación de 14 asuntos en temas de medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, inversión social, mercado y ética & valores, los cuales fueron articulados con los objetivos sociales de la organización y permitieron estructurar una propuesta para la cooperativa. De esta manera, se propone una metodología para que las organizaciones de *ESS* puedan elaborar su balance social, resaltando los valores agregados que las pueden distinguir de las empresas de capital privado, los cuales, para el caso de Agrosolidaria, pueden surgir de los saberes y creencias ancestrales de la comunidad sudamericana. Los retos socio-ambientales de contextos como el colombiano, demandan buscar intersecciones entre diferentes campos del conocimiento que permitan la consolidación de modelos de negocio y herramientas dirigidas al desarrollo concebido, no solamente desde el ámbito económico, sino también desde el social y ecológico.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (*RSE*), Economía Social & Solidaria (*ESS*), Sector Agroalimentario, Reportes de *RSE*, Balance Social.

Abstract:

The lack of institutional recognition of the organizations of the Social & Solidarity Economy (SSE) is evident in the Colombian context. The absence of tools, such as the social balance, requires this type of organizations to identify in their business models their differentials in the market. Through the Agrosolidaria case study, the author proposes a methodology to make the report of the social balance from the identification of social responsibility practices. The mixed approach adopted by the research allows the use of *management* tools, such as the stakeholder *management* approach and the identification of inside-out linkages and outside-in linkages, to diagnose the organization and identify its social responsibility practices. The results yielded the formulation of 14 issues in matters of environment, human rights, labor practices, social investment, market and ethics & values, which were articulated with the social objectives of the organization and allowed to structure a proposal for the cooperative. In this way, a methodology is proposed for that SSE organizations can develop their social balance, highlighting the aggregate values that can distinguish them from private equity companies, that, in the case of Agrosolidaria, can arise from the ancestral knowledge and beliefs of a South America's community. The socio-environmental challenges of contexts such as Colombia, demand to seek intersections between different fields of knowledge that allow the consolidation of business models and tools aimed at conceived development, not only from the economic field, but also from the social and ecological.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Social & Solidarity Economy (SSE), Agrofood Sector, CSR Reports, Social Balance.

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	5
2. Marco Teórico.....	10
2.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	10
2.2. Comunicación de la RSE: El Balance Social y Otros Reportes.....	13
2.3. Temas Fundamentales de la RSE.....	15
2.4. El Entorno del Sector Agroalimentario.....	16
3. Diseño Metodológico.....	18
4. Resultados.....	20
Medio Ambiente.....	22
Derechos Humanos.....	26
Prácticas Laborales.....	27
Inversión Comunitaria.....	27
Mercado.....	29
Ética & Valores.....	32
5. Discusión de Resultados.....	33
6. Conclusiones.....	36
7. Bibliografía.....	38
Anexo 1.....	41
Anexo 2.....	49
Anexo 3.....	58
Anexo 4.....	62

1. Introducción.

Definir la sostenibilidad como el mantenimiento progresivo de las capacidades de soporte vital de los ecosistemas del planeta, requiere la subordinación de los criterios económicos tradicionales a los criterios ecológicos y sociales (Milne & Gray, 2013). La prevalencia de los criterios de valoración económica en las organizaciones termina generando un desequilibrio planetario y obstaculizando su sostenibilidad. Como bien lo afirma Comte-Sponville (2004), es un error creer que la riqueza es suficiente para hacer una civilización, o incluso una sociedad que sea humanamente aceptable, por eso es necesario no solamente el derecho y la política, sino también la moral, el amor, y la espiritualidad. En el mundo empresarial, es evidente la necesidad de pensar nuevas estrategias e integrar prácticas propuestas desde los distintos discursos y pensamientos económicos. Uno de ellos se denomina Economía Social & Solidaria (*ESS*), caracterizada por la presencia de organizaciones, empresas y redes de naturaleza diversa, que comparten características comunes en términos de objetivos de desarrollo, formas organizativas y valores (GTINUESS, 2014).

Agrosolidaria Bogotá es una organización de la *ESS* que comparte unos objetivos sociales fundamentados en el *Buen Vivir*¹. El modelo de negocio de Agrosolidaria propone constituir un sistema de producción y logística adecuada que permita un mejor acceso a alimentos agroecológicos para los consumidores urbanos y rurales garantizando seguridad y soberanía alimentaria. Para ello, y con el fin de buscar una mayor participación de los consumidores y productores en el proceso, encuentra como empresa cooperativa y, por ende, como organización de la *ESS*, la posibilidad de potencializar la participación y trabajo de sus asociados y comunidad en general.

No obstante, la falta de reconocimiento institucional de este tipo de organizaciones es evidente en contextos como el colombiano. La ausencia de herramientas, como el balance social, y la desacertada toma de decisiones de quienes las lideran, desdibuja el papel que pueden desempeñar en ámbitos como el desarrollo rural del país. Si bien estas organizaciones tienen intrínseca la responsabilidad social en su naturaleza y principios fundacionales, pues nacieron históricamente para generar procesos de cambio social, es la condición personal y capacidad de sus miembros para propiciar la democracia y la participación, la que configura la viabilidad de gerencia con responsabilidad social (Álvarez, 2012). En el ámbito de la producción, comercialización y consumo de productos agroalimentarios, la Responsabilidad Social Empresarial (*RSE*) es fundamental porque pone en marcha complejos sistemas comerciales que deben propender por el bien común de campesinos productores, comercializadores y consumidores. A través del caso de estudio de Agrosolidaria Bogotá, este Documento Académico de Consultoría (*DAC*) propone una metodología para la elaboración del balance social en organizaciones de *ESS*, desde la identificación de las prácticas de responsabilidad social, que muestre el cumplimiento de los objetivos sociales que las identifican.

¹ El "buen vivir", es una perspectiva filosófica que articula todos los ámbitos de la vida y que como respuesta se enmarca

Antecedentes.

El Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social & Solidaria (*GTINUESS*), afirma que la *ESS* hace referencia a la producción y al intercambio de bienes y servicios por parte de una amplia gama de organizaciones y empresas que tienen objetivos sociales o medioambientales explícitos. Se guían por principios y prácticas de cooperación, solidaridad, ética y autogestión democrática. La *ESS* centra la atención en la ciudadanía activa y la democracia participativa, que son fundamentales para asegurar la inclusión social y la rendición de cuentas (*GTINUESS*, 2014). La *ESS* incluye diferentes formas organizacionales como fundaciones, voluntariados, organizaciones no gubernamentales que desarrollan acciones por el interés general, empresas cooperativas, mutualistas y asociativas.

En cuanto a la empresa cooperativa, o simplemente cooperativa, además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura y crea una identidad. El modelo cooperativo es una innovación, ya que plantea un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder y de organizar el capital humano, donde se coloca a la persona en el centro de la organización y se pregona y propicia una gestión democrática y participativa (Dávila, 2002). Para Cabanes & Gómez (2014), las cooperativas y asociaciones de producción y consumo son idóneas para construir proyectos económicos viables, locales y agroecológicos, que no sólo generan desarrollo económico en los territorios sino que además proponen modelos sostenibles de bienestar contruidos y decididos por la propia comunidad. Si bien las cooperativas comparten algunas características con las empresas de la economía capitalista, pues también ejecutan actividades de producción, comercialización, transformación y distribución de bienes y servicios compitiendo con firmas con ánimo de lucro, con estándares de productividad y competitividad de mercado, tienen fines sociales: los excedentes logrados en el ejercicio de las actividades comerciales no se dirigen como dividendo a sus asociados, sino que se reinvierten en la organización o se destinan a proyectos comunitarios, cívicos o humanistas (Narváez Rodríguez, 2014).

De acuerdo al *Informe de Desempeño de las Cooperativas en Colombia 2016* de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), existe un amplio espacio para el crecimiento del movimiento cooperativo, especialmente en sectores como el agropecuario, pues del total de asociados a cooperativas en Colombia (el 12,58% de la población colombiana), tan solo el 1,8% pertenecen a cooperativas agropecuarias y de industrias alimenticias. Según esta organización, el campo colombiano y la producción agropecuaria se ha desarrollado bajo modelos de grandes inversiones de capital privado dejando de lado al pequeño productor, lo que también se refleja en el bajo grado de cooperativismo existente en las zonas rurales del país (Confecoop, 2017). Esta situación difiere en otros contextos; para principios de la década del 2010 las cooperativas europeas tenían importantes cuotas de mercado en las industrias de varios países de la UE, especialmente en la agricultura: 83% en los Países Bajos, 79% en Finlandia, 55% en Italia y 50% en Francia (Alianza Cooperativa Internacional, 2012). De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional, las presiones sobre las cooperativas se han

intensificado, externamente por sus competidores e internamente por las demandas de sus miembros. Para el caso de las cooperativas que trabajan en el sector agrícola, desde el punto de vista del marketing, la recolección, el almacenamiento y la comercialización de productos, se han vuelto menos rentables (Alianza Cooperativa Internacional, 2018). Esta caída en la rentabilidad está relacionada con la incapacidad de estas organizaciones para aprovechar los nuevos mercados de comercio justo y consumo agroecológico, que premian el accionar cooperativo y valorizan, más allá de lo económico, los valores agregados en materia social y medioambiental que procuran algunas cooperativas y otras organizaciones de la *ESS*. Para Álvarez & Blanco (2014) la ausencia de información para la toma de decisiones y para la fidelización de los asociados, conlleva a que las cooperativas orienten la gestión a objetivos netamente financieros.

Los valores sociales y medioambientales que pueden generar las cooperativas pueden expresarse a través de herramientas como el balance social, el cual pretende cuantificar el logro de los objetivos sociales y puede diferenciar los valores agregados que este tipo de organizaciones pueden ofrecer en comparación con las empresas de capital privado. La evidencia que se tiene en países como Francia, demuestra lo estratégico y funcional que puede ser para las cooperativas la construcción de su balance social. La CFCA (Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola) ha desarrollado desde 1998 una serie de trabajos sobre el balance social cooperativo adaptado a las empresas cooperativas agrícolas, en los que han encontrado como resultados que el balance social cooperativo constituye simultáneamente un instrumento de apoyo a la decisión para los dirigentes y un proceso de refuerzo del diálogo entre la cooperativa, sus asociados y las partes implicadas externas (Chomel & Couturier, 2001).

En Colombia, la Superintendencia de Economía Solidaria ha desarrollado una herramienta orientada a posibilitar la medición cuantitativa y cualitativa de la gestión social de las organizaciones de la economía solidaria en general. Después de determinar las ventajas y desventajas de los distintos modelos, adoptó como parámetro general el modelo de la Alianza Cooperativa Internacional – ACI, enmarcado en los principios cooperativos universales y en el cálculo del beneficio per cápita de un asociado (Supersolidaria, 2018). El gobierno colombiano ha manifestado la necesidad de fomentar la participación de las cooperativas en el sector agropecuario y de dotarlas de herramientas para mejorar su competitividad. La Ley 1876 del 29 de diciembre de 2017, por ejemplo, crea nuevas funciones, competencias y mecanismos de articulación como herramientas para lograr que las acciones de investigación, transferencia de tecnología, gestión del conocimiento, formación, etc., soporte efectivamente los procesos de innovación requeridos para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario colombiano (Congreso de Colombia, 2017). Aún así, el balance social sigue siendo incipiente en el país, pues es una herramienta que no se ha establecido ni gestionado en la mayoría de las cooperativas que tienen presencia en el territorio nacional. Esto podría estar ocurriendo porque existe desconocimiento de las metodologías de balance social, porque los indicadores desarrollados no responden a los

cuantificables ni al accionar social, porque no existe información para calcularlos o, simplemente, porque no conviene reportarlo (Álvarez & Blanco, 2014).

Justificación, pregunta y objetivos de investigación.

En este *DAC* se entrelazan conceptos y percepciones del *management*, de la *RSE* y de la *ESS* para estructurar herramientas que contribuyan al fortalecimiento y sostenibilidad de organizaciones de la *ESS* en Colombia. El autor comparte la visión de autores como Boaventura de Sousa Santos, quien propone una ecología de saberes² que enfrente la lógica de la monocultura del saber y del rigor científico. A partir del estudio de caso de Agrosolidaria, una cooperativa dedicada a la comercialización de productos agroecológicos en Bogotá y sus alrededores, se crea una metodología para la construcción del balance social desde la identificación de las prácticas de responsabilidad social.

Agrosolidaria³ Bogotá nace desde el 2013 de un grupo de consumidores que buscaba un mejor acceso a la alimentación sana. Estos consumidores asumieron el proceso de comercialización y logística tomando una posición más activa en el circuito agroalimentario. Desde su fundación, han venido desarrollando un proceso de comercialización basada en la demanda efectiva, es decir, empezando por el consumidor. A través de su sitio web ofertan una serie de productos, producidos bajo criterios tanto convencionales (agricultura industrial) como agroecológicos, los cuales envían a domicilio a los lugares indicados por los consumidores. En el *Anexo 2* se describe con más detalle las operaciones de la organización. Para potenciar su impacto, busca sinergias con organizaciones como la Red de Mercados Agroecológicos de Bogotá Región (*RMABR*), con quienes realizan diferentes actividades enmarcadas en el bienestar de los consumidores y productores. De acuerdo a sus estatutos, Agrosolidaria Bogotá es una entidad autónoma, de economía solidaria y sin ánimo de lucro, de número variable de asociados, de patrimonio variable e ilimitado, de duración indefinida, que se rige por la ley (Agrosolidaria Bogotá, 2013). La cooperativa promueve la participación como poder, por ello las familias que participan del proceso tienen el poder de influenciar los contenidos, marcos orientadores, políticas, prioridades y formas de colaboración, a través de la negociación, el aprendizaje compartido y la construcción colectiva de conocimiento.

² Para Boaventura de Sousa cabe la posibilidad de una ecología más amplia de saberes, donde el saber científico pueda dialogar con el saber laico, con el saber popular, con el saber de los indígenas, con el saber de las poblaciones urbanas marginales, con el saber campesino, con el saber tradicional. La ecología de los saberes propone que no hay ignorancia ni saber en general o en abstracto. Toda ignorancia es ignorante de un cierto saber y todo saber es la superación de una ignorancia particular, en un diálogo de saberes y conocimientos, incluidos los científicos (Ayestarán & Márquez-Fernández, 2011)

³ La Misión de Agrosolidaria es Ser una forma asociativa reconocida como sostenible en el campo de la producción y distribución agroalimentaria, garantizando la seguridad de los alimentos, la producción agro ecológica, la operación durante todo el año y el suministro confiable de productos y servicios con responsabilidad social. Agrosolidaria ve a los/as prosumidores/as en diferentes regiones de Colombia integrados solidariamente, con espacios productivos agroalimentarios coherente y correspondientemente estructurados, sin exclusiones y en el que actuemos de manera creativa, crítica, autónoma, interdependiente y responsable (Agrosolidaria, 2007).

Tiene establecidos como valores: *i)* yo soy solidario, conmigo mismo, con nosotros, con el entorno; *ii)* Yo soy ecológico en mi actuar; y, *iii)* yo realizo lo que me apasiona y lo hago con entrega (Agrosolidaria Bogotá, 2019).

Agrosolidaria es una organización orientada a fortalecer las relaciones humanas y ecológicas, que trabaja por funcionar como comunidad y no como actores separados en esta sociedad. Sin embargo, presenta falencias en su gestión organizacional por la falta de herramientas que le permitan comunicarse con sus *stakeholders* y tomar decisiones. La falta de comunicación ha traído como consecuencia un bajo nivel de compromiso por parte de algunos asociados, quienes no participan en la toma de decisiones, no realizan sus aportes económicos mensuales oportunamente, y no están involucrados en la operación del negocio. Por otro lado, la falta de información para tomar decisiones ha generado, entre otras cosas, dificultad para encontrar el punto de equilibrio financiero de la organización. Esta problemática organizacional evidencia la necesidad de robustecer la relación de la cooperativa con sus *stakeholders* y de implementar estrategias que mejoren sus resultados. Es en este punto en donde herramientas como el balance social toman un papel fundamental. Más allá de reportar el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, este balance social debe considerarse como una herramienta para comunicar el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización. A través de la propuesta de una metodología, y apoyándose en herramientas del *management*, el *DAC* pretende dar respuesta a la pregunta: ¿De qué forma una cooperativa como Agrosolidaria Bogotá, puede realizar su reporte del balance social desde la identificación de sus prácticas de responsabilidad social?. El contenido del *DAC* pretende dar respuesta a esta pregunta de investigación a través del logro de tres objetivos específicos: *i)* Construir un marco teórico que contribuya a la elaboración del Balance Social de Agrosolidaria; *ii)* Realizar un análisis de Agrosolidaria que permita identificar las prácticas de responsabilidad social y la generación de valor compartido; y *iii)* Proponer una metodología para realizar el balance social en organizaciones de *ESS*.

En la primera parte del documento se plasma un marco teórico que permite entender la *RSE* y algunas de sus herramientas que contribuyen a su gestión estratégica dentro de las organizaciones. Adicionalmente, se resaltan algunas de las metodologías para realizar reportes en el campo de la *RSE* y algunas de las características del sector agroalimentario, las cuales brindan algunas líneas generales para la estructuración del balance social de organizaciones como Agrosolidaria. Seguidamente, se presenta la metodología y resultados de la investigación, orientados a la identificación de las prácticas de responsabilidad social de la cooperativa objeto de estudio. Se discuten los resultados obtenidos, buscando articularlos con los objetivos sociales de la organización, y se presenta la estructura del balance social para Agrosolidaria. Finalmente, se realizan las conclusiones y algunos comentarios que conlleven al desarrollo de futuras investigaciones.

2. Marco Teórico.

2.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Desde mediados del siglo pasado, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (*RSE*) ha sido abordado de forma intermitente y con posturas enfrentadas. Una corriente de pensamiento ha venido considerado que los objetivos sociales y económicos son incompatibles (Antolín & Gago, 2004). Uno de los principales pioneros de esta corriente fue Milton Friedman, quien en 1962 publicó un alegato sobre la libertad económica, en el que defiende que en la economía de libre mercado la única responsabilidad de las empresas es con sus accionistas (Perdiguero, 2003). Friedman indica que la empresa no tiene más responsabilidad que la de maximizar sus beneficios económicos, respetando la ley y las reglas de juego del mercado competitivo (Naranjo, 2005). La postura contraria, sostiene que el comportamiento socialmente responsable no tiene por qué ser incompatible con la creación de valor. Este enfoque, sin cuestionar la primacía de los intereses de los propietarios, tiene en cuenta los de todos los partícipes o interesados en la compañía (Antolín & Gago, 2004). En esta postura, Edward Freeman define el término *stakeholder* como un individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una empresa. El supuesto clave de la teoría de los *stakeholders* (Freeman R. E., 1984) es que el propósito de la empresa es crear y distribuir valor a una pluralidad de partes interesadas y que el logro de este propósito depende de la cooperación y el apoyo de las mismas partes interesadas (Minoja, 2012). La creación de valor para las partes interesadas es el motor clave de la supervivencia a largo plazo de una empresa (Freeman R. E., 2006). La teoría de los *stakeholders* también es gerencial, ya que puede verse como una guía para las acciones de los gerentes (Donaldson & Preston, 1995).

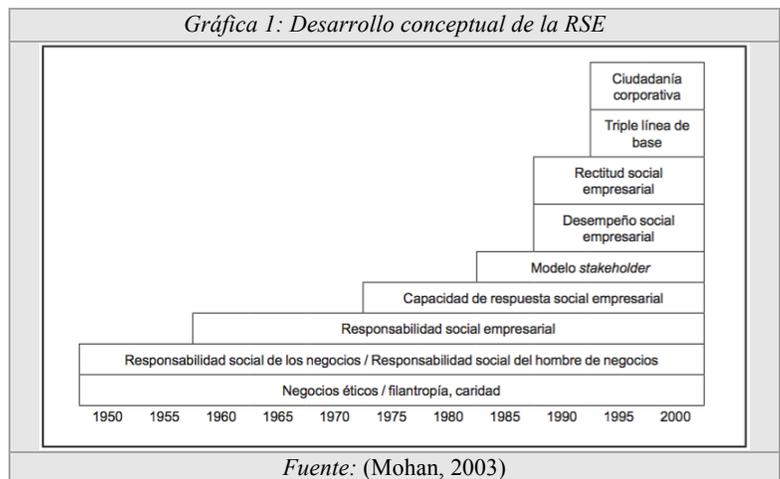
Desde esta concepción gerencial y desde la ética en los negocios, han surgido métodos de planeación para anticipar y facilitar las decisiones de negocios, eventos y resultados políticos en las organizaciones. El enfoque de administración de los *stakeholders* es una teoría instrumental que sostiene que un subconjunto de principios éticos (confianza, honradez y cooperación) puede producir una ventaja significativa (Weiss J. W., 2006). Para este autor, el enfoque incluye conceptos analíticos y métodos para identificar, mapear y evaluar la estrategia corporativa de *stakeholders* y se dirige de manera ideal a alcanzar resultados colaborativos gana – gana. Establecer el enfoque de los *stakeholders* como marco de análisis de la *RSE*, ha permitido probar la bondad de la gestión de relaciones respecto al atemperamiento de los factores de riesgo empresarial (Perdomo & Escobar, 2011). La empresa debe, por tanto, conocer el contexto en el que opera, así como sus actores, y adaptar su negocio y relaciones con sus *stakeholders* desde una perspectiva de sensibilidad al conflicto (Lozano & Prandi, 2010).

La *RSE* se relaciona con los términos de sostenibilidad organizacional, triple línea de base (por sus siglas en inglés TBL), ciudadanía corporativa, entre otros. Estos términos se usan, en algunas ocasiones, indistintamente a pesar del debate continuo que puede generar la distinción de los términos. Al respecto, es importante realizar algunas diferenciaciones que permiten comprender, de mejor manera, la utilización de estos términos a lo largo

del documento. El concepto de sostenibilidad organizacional, surge con la ambición de aportar coherencia a la ética, la *RSE* y el desarrollo sostenible en el ámbito de los negocios (Polanco et al., 2016). Aunque no existe una definición estandarizada, la sostenibilidad organizacional suele plantearse en términos del desempeño presente y futuro de la empresa (Whiteman et al., 2013). Sin embargo, hay diferentes posturas en cuanto al termino de sostenibilidad y sustentabilidad. Para autores como Eschenhagen, se entiende por sustentable el esfuerzo que se lleva a cabo para obtener un desarrollo que incorpore en el proceso económico las condiciones ecológicas. Por ejemplo, la capacidad de regeneración de los ecosistemas. En cambio, por sostenible se entiende el esfuerzo que se realiza por mantener un sistema - principalmente económico - sin comprometer a las futuras generaciones (Eschenhagen, 2007). La sostenibilidad como idea reciente surgió en respuesta a dos grandes problemas, la brecha entre los ricos y los pobres, y la continua degradación de los sistemas biosféricos (Gibson, 2006). El concepto de sostenibilidad introducido por el informe Brundtland se define como satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (WCED , 1987). No obstante, para autoras como Vandana Shiva (1996) la palabra sostenibilidad en un principio se refería a la sostenibilidad de la naturaleza y la conservación de su capacidad de regeneración, pero cuando la palabra es aplicada al desarrollo, tal como lo vemos en el informe Brundtland, se pierde su

énfasis en la importancia de la naturaleza, y el desarrollo se convierte en el protagonista que es necesario conservar.

Por otro lado, autores como Perdomo & Escobar (2011), indican que la *RSE* se ha constituido como un campo de estudio dentro del *management*, que ha evolucionado de forma “progresiva” (*Gráfica 1*) de lo normativo a lo positivo y experimental, en donde su nivel de análisis ha pasado de un



foco en Business-Society o macro-social a un interés por lo micro-organizacional. El TBL de John Elkington, reconoció que el éxito corporativo no solo debe medirse por la línea de base tradicional del desempeño financiero sino también por su efecto en la economía local, regional y global, el medio ambiente y la sociedad (Spezio, 2015). Desde la Ciudadanía Corporativa, último escalón en el desarrollo conceptual de la *RSE*, se propone un compromiso discrecional de las empresas que debe ir más allá de los aspectos puros de las buenas prácticas de gestión. Según Matten & Crane (2005), las empresas son actores casi gubernamentales, argumentando que las empresas han comenzado a administrar derechos cívicos voluntariamente en casos en que los gobiernos nacionales fallan o no pueden hacerlo. En este sentido, la responsabilidad empresarial no solo incluyen buenas prácticas de gestión, sino también estructuras y políticas de gobierno que garantizan que los requisitos legales y éticos también se observan en el negocio cotidiano de una empresa, o un compromiso

filantrópico ocasional voluntario que podría ayudar a los esfuerzos gubernamentales en los campos de desarrollo social y protección ambiental (Abländer & Curbach, 2014).

Desde el *management*, autores como Porter & Kramer (2003) afirman que es posible conseguir la convergencia de intereses económicos y sociales siempre que las acciones emprendidas sean las correctas. Si se reconoce esta posible convergencia, la *RSE* pasará a ser considerada como un instrumento que debe ser gestionado adecuadamente desde la dirección. Siguiendo a Gago (2005), habitualmente las decisiones que se tomen en este terreno tendrán unos resultados a medio y largo plazo y deberán afrontar una gran incertidumbre, por lo que presentarán una naturaleza estratégica. La mutua dependencia entre las empresas y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados (Porter & Kramer, 2006). La generación de valor compartido busca mejorar la competitividad de las empresas, mientras avanzan deliberadamente en unos objetivos sociales. Porter & Kramer (2006) indican que esta interdependencia entre la estrategia de las empresas y la sociedad, se puede concebir con las mismas herramientas utilizadas para analizar la posición competitiva y desarrollar la estrategia. Por un lado, la cadena de valor, la cual representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios, puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades: “los vínculos de adentro hacia afuera”. Por el otro, el marco diamante puede ayudar a comprender cómo las condiciones en las ubicaciones de una empresa afectan su capacidad para competir: los “vínculos de afuera hacia adentro”. Para estos autores, la *RSE* estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono.

La *RSE* no sólo ha sido abordada desde campos de estudio como el *management*, sino también desde corrientes económicas como la *ESS*. Para De Castro Sanz (2006), la *ESS* representa una forma de hacer empresa que se basa en los valores constitutivos de la *RSE*, puesto que las acciones que llevan a cabo están relacionadas entre otras con la solidaridad social, la cohesión, la equidad y la inserción social. Server & Capó (2009) indican que la *RSE* (en su triple vertiente económica, social y ambiental) tiene numerosos puntos en común con los valores y principios cooperativos enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), tal y cómo se puede apreciar en la *Tabla 1*.

Podría decirse que la *RSE* esta conformada por una serie de principios y valores que se traducen en un sistema integral de gestión en las empresas, de acuerdo a sus responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Las organizaciones ponen en práctica acciones estratégicas que dan respuesta a las demandas de sus *stakeholders*, fortaleciendo la relación gana-gana con cada uno de ellos. Desde el *management* se han desarrollado diferentes herramientas que podrían aplicarse a organizaciones de distinta naturaleza, como las de la *ESS*, con el fin de contribuir a su sostenibilidad y fortalecimiento organizacional.

Tabla 1: Relación entre los principios cooperativos y la RSE/RSC

Principios cooperativos	RSC (Comisión Europea)
1. Adhesión voluntaria y abierta	Naturaleza voluntaria de la RSE
2. Gestión democrática por parte de los asociados	Transparencia y credibilidad de las actividades de RSC
3. Participación económica de los asociados	
4. Autonomía e independencia	
5. Educación, formación e información	Transparencia y credibilidad de las actividades de RSC. Enfoque equilibrado de la RSC en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como para los intereses de los consumidores.
6. Cooperación entre cooperativas	
7. Interés por la comunidad	Localización de la acción comunitaria en actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un verdadero valor añadido.
	Enfoque equilibrado de la RSC en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como para los intereses de los consumidores.
	Atención a las necesidades específicas de las PYME. Respeto de los acuerdos e instrumentos internacionales existentes.

Fuente (Server & Capó, 2009)

No obstante, es importante resaltar que el “éxito” de esta gestión empresarial sostenible depende, también, de la comunicación que las organizaciones mantengan con sus *stakeholders*. Como integrante, principalmente socio-económico, de la comunidad, las empresas tienen el deber de comunicar sus resultados y su gestión a sus *stakeholders*. Esto debería ser parte de un proceso cíclico que retroalimente su accionar y desempeño en el futuro. El balance social, como herramienta tradicional de comunicación en la *ESS*, debe evolucionar e

integrar la gestión estratégica de la *RSE* para reportar el logro de los objetivos sociales que fundamentan la razón de ser de las organizaciones que pertenecen a este movimiento económico que propende por el bien común.

2.2. Comunicación de la *RSE*: El Balance Social y Otros Reportes.

La comunicación y transparencia son fundamentales para conseguir un doble objetivo: por una parte, el conocimiento por parte de los *stakeholders* sobre el comportamiento responsable de una empresa, y por otro lado, como medio de que tal conocimiento mejore las relaciones con los *stakeholders* y permita la obtención de beneficios estratégicos para la misma (Castilla *et al.*, 2015). Siguiendo a Castilla & Gallardo (2014) la revelación social o comunicación de la *RSE* llevada a cabo por una empresa resulta si cabe tan importante como la propia actuación, puesto que con ello se favorece y posibilita el intercambio de información entre el exterior y la empresa. Se trata de mejorar las posibilidades de realizar un seguimiento de las prácticas empresariales existentes, con el fin de determinar sus costes y beneficios sociales tanto internos como externos. Para conseguirlo de forma metódica, la auditoría social y los informes sociales se afianzan como herramientas importantes (Spear, 2001).

Pérez-Fernández (2002) establece que una correcta comunicación en las empresas de la *ESS*, como las cooperativas, contribuye a reducir situaciones negativas como envidias, desconfianzas, y tensiones entre los asociados al tiempo que se potencian aquellas situaciones positivas como son el buen clima social y el compañerismo, entre otros. Para Castilla *et al.* (2015), La revelación social puede colaborar en el cumplimiento de la función social cooperativa, sin olvidar la necesaria función económica que desempeñan, ofreciendo una vía para atender las exigencias de *RSE* que los asociados y otros *stakeholders* de las cooperativas reclaman de éstas. De manera más específica, estos autores consideran que la finalidad de la revelación social para el caso de las sociedades cooperativas se relaciona con los siguientes elementos: *i)* Poner de manifiesto la identidad

cooperativa; *ii*) Ofrecer información sobre la responsabilidad social cooperativa, tanto asumida como ejercida por la cooperativa; *iii*) Favorecer la planificación, el proceso presupuestario y el control social tanto a nivel micro como macroeconómico; y *iv*) Difundir los beneficios de la cooperación.

Tradicionalmente, el balance social ha sido el instrumento que las cooperativas han utilizado para expresar los aspectos sociales y medioambientales aunque con diferentes enfoques y contenidos (Rondot & Bouchard, 2003). Para Aguirre et. al (2003), el balance social se configura como un elemento de diagnóstico, evaluación, planificación, comunicación y control, permitiendo el establecimiento de unos objetivos sociales y una mejor gestión de los aspectos internos y externos derivados de la actividad de una organización determinada. Para Colina & Senior (2008) el balance social es una herramienta de medición en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización (pública, privada, de manufactura o de servicios, grande mediana o pequeña) dentro del marco de su responsabilidad social. Para el caso de las cooperativas agrícolas, el balance social puede jugar un papel importante en la comunicación entre los agricultores y la sociedad. Carreras & Bastidas (2015), delimitan el estudio de la relevación social cooperativa dentro de los contextos americano y europeo, en donde resaltan metodologías que reportan el cumplimiento tanto de unos principios específicos, característicos de las organizaciones de ESS, como de criterios económicos, sociales y medioambientales. Dentro de estas metodologías se encuentran:

Principios Cooperativos:

- El *Proyecto Balance Social* de Mugarra (1999) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1996), es una metodología que pretende evaluar el grado de seguimiento de los Principios Cooperativos, mediante su disección en sus variadas dimensiones, entendidas éstas como categorías genéricas que identifican algún aspecto importante del principio en cuestión.
- Dentro del ámbito americano, con origen canadiense, aparece el manual Social Audit Task Force: Social Auditing: A manual for Cooperative Organizations.
- La propuesta del Centro de Jóvenes Dirigentes y Actores de Economía Social (CJDES), de origen francés.

Criterios económicos, sociales y medioambientales (TBL):

- La herramienta RSE.COOP elaborada por CEPES, cuyo principal objetivo es la integración en estas empresas de una serie de mecanismos y comportamientos que la harán socialmente responsable.
- El Global Reporting Initiative (GRI) desarrollo una versión específica para el caso español de la GRI G3 denominada “Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: manual para organizaciones pequeñas y medianas. Edición especial para la Economía Social”, de plena aplicación para cooperativas. El manual posibilita que una organización de la Economía Social pueda dar cuenta de su desempeño como cualquier otra empresa utilizando los indicadores GRI e indicando igualmente su relación con los valores y principios de la Economía social, mediante indicadores específicos, así como poder informar de otros indicadores concretos de su propia actividad (Castilla *et al.*,2015).

Si bien el GRI ha desarrollado este tipo de versiones para la *ESS*, se ha enfocado en desarrollar su metodología y componentes al contexto del sector privado, para compañías con fines de lucro, en donde los reportes de *RSE* se han enmarcado en conceptos como el de *Informe de Sostenibilidad*. Para Özçelik (2015) los informes de sostenibilidad presentan a las partes interesadas una evaluación de la estrategia, el enfoque de gestión y las promesas de las empresas, y contienen indicadores económicos, ambientales y sociales que ayudan a supervisar el progreso de las *prácticas* sostenibles. Actualmente, existen diversos marcos en materia de sostenibilidad organizacional. Con relación a los informes de sostenibilidad sobresalen: el GRI, el Marco del Consejo Internacional Integrado de Informes (IR) y las pautas del Consejo de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad (SASB) (Landrum & Ohsowski, 2018). Para otros autores (Dankova *et al.*, 2015), (Vigneau *et al.*, 2015), (Searcy & Elkhawas, 2012) los estándares internacionales de sostenibilidad más influyentes son Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Reporting Initiative (GRI) e ISO 26000. Cada uno de estos marcos y estándares tienen diferentes enfoques y, por lo tanto, sus ventajas y desventajas. Uno de los retos en la actualidad, es poder unificar estas metodologías, con un grado representativo de debida diligencia en materia de derechos humanos⁴, y lograr que las organizaciones se comuniquen en un mismo lenguaje con sus *stakeholders*.

2.3. Temas Fundamentales de la *RSE*

Los elementos de la responsabilidad social reflejan las expectativas de la sociedad en un momento dado y son, por lo tanto, susceptibles de cambio. A medida que cambian las inquietudes de la sociedad, sus expectativas en relación con las organizaciones también cambian para reflejar esas inquietudes (ISO/TMB/WG/SR STTF, 2010). Hay ciertos temas fundamentales, los cuales abarcan distintos asuntos, que actualmente preocupan a la sociedad: Los problemas medioambientales, que se ven agravados por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el aumento de la escasez de agua en algunas partes del mundo (Plassmann, 2018); los abusos contra los derechos humanos, que cada vez son más continuos en países en desarrollo (Emeseh & Songi, 2014); la vulneración de los derechos laborales, que se propagan por la globalización y otros procesos de integración mundial (Salazar, 2006); los continuos escándalos sobre fraude, soborno y desfalcos, que han quebrantado la confianza de inversores, clientes y sociedad en general (Duque & Vargas, 2014); entre otros. Diferentes estándares, metodologías, guías de responsabilidad social y autores sugieren a las empresas integrar estos temas fundamentales dentro de su gestión y reporte.

⁴ La debida diligencia debe abarcar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que la empresa haya provocado o contribuido a provocar a través de sus propias actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales (Naciones Unidas, 2011).

Por ejemplo, la ISO 26000 se enfoca en siete temas fundamentales que deben abordarse de manera sinérgica: gobernanza, derechos humanos, trabajo, medio ambiente, prácticas comerciales, consumidores y comunidad (Herciu, 2016). Por otro lado, el marco GRI proporciona una estandarización al requerir que los participantes informen sobre temas fundamentales como: indicadores económicos, cumplimiento ambiental, prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad del producto (Landrum & Ohsowski, 2018). De forma más específica, y tomando como referencia el GRI- G4 y su suplemento del sector alimentario, los autores Allen & Spialek (2018) sugieren que las organizaciones de este sector deberían tratar temas fundamentales como el lugar de trabajo, nutrición y producto, huella ambiental, gobierno responsable y comunidad. Maloni & Brown (2006) diseñaron un marco de las aplicaciones de *RSE* en la cadena de suministro de los agronegocios, el cual incluye los temas de: bienestar animal, biotecnología, medio ambiente, comercio justo, salud y seguridad, trabajo y derechos humanos y comunidades.

En líneas generales, se observa que estos estándares y autores recomiendan a las empresas abordar dentro de su gestión y reporte en materia de *RSE*, una serie de temas fundamentales que incluyen las diversas necesidades que puedan tener los distintos *stakeholders* de una organización (empleados, socios, proveedores, consumidores, comunidad, medioambiente, etc.).

Tabla 2: Temas fundamentales a considerar en el Balance Social

Medio Ambiente	Impactos ecológicos generados por la actividad, mas alla de las iniciativas de conservación de energía y reciclaje promovidas por la Administración
Derechos Humanos	Aplicación efectiva de los principios fundamentales de los derechos humanos a las condiciones y situaciones laborales
Lugar de Trabajo	Conciencia, responsabilidad y respeto de las necesidades de los empleados, estableciendo políticas que impacten positivamente en la vida profesional y personal de los mismos (compensación, desarrollo humano y profesional, etc.)
Inversion Comunitaria	Actuación proactiva y estrategica en cuanto a la resolución de los problemas existentes en las sociedades en las que operan
Mercado	Lealtad, confianza, integridad, honestidad y transparencia en lo que se refiere a la fabricación de los productos y a la información suministrada sobre los mismos
Valores y Ética	Asunción y aplicación en su actividad y objetivos de normas y valores morales (honestidad, justicia, respeto...), ademas de la normativa legal

Fuente: Tous & Ciruela (2005)

De manera concreta para la *ESS*, Tous & Ciruela (2005) realizan una propuesta de temas fundamentales a considerar en el balance social (*Tabla 2*), que abarcan los principales temas sugeridos por algunos de los estándares y autores anteriormente mencionados. No obstante, y como lo sugieren estos mismos marcos de *RSE*, las organizaciones deberán reportar, para cada uno de estos temas fundamentales, los asuntos que tienen, o pueden tener, un efecto sobre su capacidad para crear valor. Esto se determina teniendo en cuenta su efecto en la estrategia, la gestión, el desempeño o las perspectivas de la organización, las cuales variarán en función del entorno externo, incluyendo las condiciones económicas, el cambio tecnológico, las cuestiones sociales y los desafíos ambientales (IR, 2014).

2.4. El Entorno del Sector Agroalimentario.

Organizaciones como la OECD han trazado el marco de actuación de algunos sectores económicos, al indicar, por ejemplo, que las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de alimentos, les atañe generar soluciones a problemáticas sociales relacionadas con el suministro mundial de alimentos, que incluye (1)

demandas crecientes de alimentos y materias primas agrícolas, (2) límites de recursos naturales relacionados con la tierra, nutrientes, biodiversidad, disponibilidad de agua y energía, y (3) cambio climático (OECD, 2011). Para Chomel & Couturier (2001) uno de los retos a los que pretende responder el balance social cooperativo es precisamente enumerar y valorar el conjunto de acciones cualitativas que permiten mostrar que las cooperativas, aunque se sometan a las mismas coacciones del mercado, no son empresas como las demás y que, en el caso de las cooperativas agrícolas, pueden generar impactos sociales y medioambientales positivos a sus entornos. La conformación de cooperativas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos, ha contribuido al desarrollo rural y a la consolidación de nuevos mercados que propenden por la salud de las personas y la sostenibilidad ecológica o sustentabilidad. El entorno del sector agroalimentario ha ido marcándose por una serie de temas como la agricultura familiar, la agroecología, el consumo responsable y el comercio justo, los cuales han venido trayendo una serie de beneficios conjuntos para la sociedad en general, pero, al mismo tiempo, han dado a relucir las barreras económicas y políticas que han limitado el accionar de las organizaciones de *ESS* que hacen parte de este negocio.

Para organismos como el Banco Mundial y la FAO, la agricultura familiar se constituyó en un actor central en las propuestas de desarrollo porque: garantiza la alimentación, genera bienestar, combate la pobreza, protege la biodiversidad e incorpora a la mujer como productora (Villarreal, 2018). Para autores como Guilhoto *et al.* (2012), la agricultura familiar contribuye en la reducción del éxodo rural, pues constituye la principal fuente de recursos financieros para las familias de bajos ingresos en el campo. No obstante, dados los antecedentes de indiferencia hacia las familias que viven sobre la base de la agricultura familiar, es necesario intervenir en acciones dirigidas a servir estas comunidades con el fin de brindar apoyo técnico para mejorar su productividad y calidad de vida (Oliveira dos Santos *et al.*, 2018). Con el avance de las tecnologías en los modelos productivos de la agricultura, los productores apuntan a lograr una mayor rentabilidad, ya que la mecanización permite aumentar las áreas cultivadas o la escala de producción (Teixeira, 2005). Por otro lado, y retomando a Chomel & Couturier (2001), las cooperativas del sector agroalimentario, disponen de una capacidad real de movilizar a los productores y hacerlos progresar hacia modos de explotación que integren mejor las expectativas de la sociedad, por ejemplo, hacia prácticas agroecológicas. La agroecología es un enfoque interdisciplinar que surge de la confrontación hecha a las prácticas de la agricultura industrial, responsable de múltiples conflictos ambientales, sociales y económicos. Estos se originan por una parte en la noción de desarrollo asociada con el crecimiento económico y, por otra, en la hegemonía del conocimiento científico, que ha promovido prácticas en sintonía con tales ideas (Rivera & Restrepo, 2014). La agroecología es una forma de hacer agricultura, un sistema de producción que posee varios principios filosóficos de respeto a la vida y se expresa en formas de agricultura sin el uso de sustancias tóxicas, con exclusión de organismos genéticamente modificados y promoción del uso de la agrobiodiversidad, entre otros aspectos (González de Molina, 2011). La agroecología ha dado paso a los Sistemas Participativos de Garantías (SPG), los cuales pretenden conseguir que sean los propios productores, y otros agentes implicados, los que verifiquen la adecuación de los alimentos para ser considerados como de

agricultura orgánica (Boza Martínez, 2013). Los SPG se basan en la idea de que quien mejor puede trabajar en contacto constante con el agricultor orgánico son otros agricultores cercanos, así como los consumidores de sus productos, organizando a los agentes mencionados en una red donde se desempeñen de manera conjunta (Cuéllar, 2008). Los objetivos de rentabilidad agrícola se definen en la Agroecología más allá de los intereses económicos, y su práctica integra criterios alternativos de sustentabilidad, seguridad alimentaria, estabilidad biológica, conservación ambiental y equidad (Altieri & Yurjevich, 1991).

Los deseos cambiantes de los consumidores por alimentos más sanos y producidos de forma más sostenible, también están marcando el contexto competitivo de las organizaciones que conforman el sector agroalimentario (Allen & Spialek, 2018). La preocupación y las alarmas acerca de la contaminación de alimentos, la explotación pesquera y de los bosques, la pérdida de la biodiversidad, el cambio climático, la contaminación química y otros riesgos ambientales y de la salud han conducido al aumento de la conciencia de los consumidores (Böstrom & Klintman, 2008). Maignan (2001) indica que este tipo de consumidores actúan de acuerdo con sus principios y valores nacionales y, por lo tanto, muestran lealtad a los productos y negocios nacionales como un método para beneficiar a los productores locales en lugar de a los extranjeros. Al respecto, toma relevancia el concepto de comercio justo, cuyo principio fundamental es asegurar a los productores un pago justo por su producción, garantizando el desarrollo integral del ser humano a nivel individual y comunitario. Para Sánchez Álvarez (2018) dentro de los elementos que caracterizan el comercio justo se encuentran: *i*) Precio justo, un precio que, además de contener los costes de trabajo, sociales y ambientales (costes de producción), incluye un normal beneficio y una prima (margen extra), que es destinada a la inversión en actividades y estructuras de interés colectivo que ayuden al desarrollo local; y *ii*) Respeto del ambiente y lucha contra el cambio climático, el comercio justo muestra una especial atención a las condiciones en las que se produce, desde el punto de vista social al punto de vista ecológico, y favorece los principios de producción agrícola ecológica o biológica.

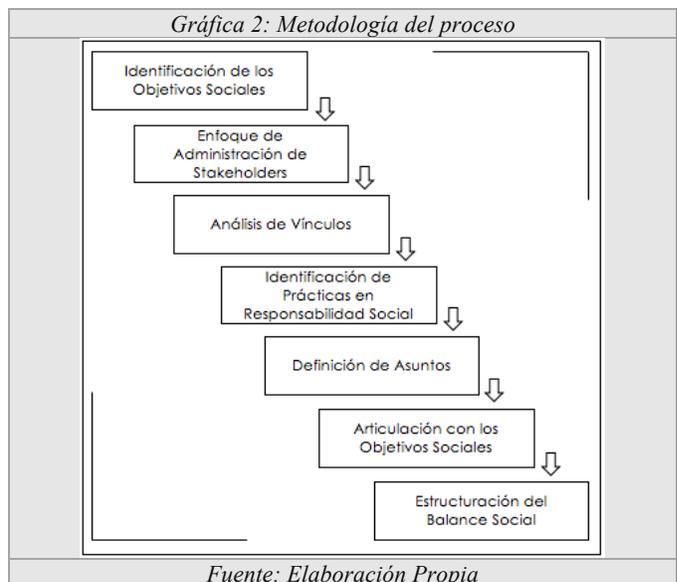
La *RSE* en los agronegocios se ha interpretado como un requisito impuesto por los mercados internacionales, específicamente la Unión Europea dada su política integral de seguridad alimentaria, que pretende evidenciar y legitimar el compromiso de los agentes de la cadena de valor con la sostenibilidad y la operación socialmente responsable (Lizcano-Prada & Lombana, 2018). Ya sea a través del logro de un mercado que promueve el consumo responsable, la agroecología, el comercio justo, la agricultura familiar, etc., es evidente el papel protagónico que tiene el sector agroalimentario en la consecución del desarrollo sustentable.

3. Diseño Metodológico.

El estudio de caso (Hernández et al., 2010) tiene un alcance explicativo, en la medida que pretende responder cómo una organización como Agrosolidaria puede realizar su reporte del balance social desde la identificación de sus prácticas de responsabilidad social. Es decir, propone un paso a paso para que la organización logre reportar el cumplimiento de sus objetivos sociales. El estudio de caso es pertinente para el DAC porque facilita

el estudio en detalle de los sujetos que hacen parte de Agrosolidaria y de sus diversos comportamientos e interacciones que pueden influir en las operaciones del negocio. Se ha seleccionado a Agrosolidaria como objeto de estudio por las características de su modelo de negocio y por ser una organización referente en la ESS. Esta organización brinda una fuente de información rica, aspecto fundamental en los casos de estudio, en el sentido de que mucho se puede aprender de los ejemplos utilizados en la investigación y puede favorecer el desarrollo de proposiciones teóricas guiadas por la recolección y el análisis de los datos (Chetty, 1996).

Como lo menciona Colina & Senior (2008), la aplicación de una metodología específica caracteriza el balance social. La metodología propuesta (*Gráfica 2*) para analizar cómo una organización como Agrosolidaria puede realizar su reporte del balance social desde la identificación de sus prácticas de responsabilidad social consiste en: 1) Identificar los objetivos sociales de la organización, 2) Realizar el enfoque de administración de sus *stakeholders*, 3) Analizar los vínculos de adentro hacia afuera y afuera hacia adentro de la organización, 4) Identificar las prácticas de responsabilidad social de la organización, 4) Definir los asuntos del balance social, 5) Articular los asuntos con los objetivos sociales de la organización, y 6) Estructurar el balance social de la organización.



La metodología pretende realizar un análisis interno y externo de la organización, integrando no solamente los intereses para ella, sino también para sus *stakeholders*. Análisis como el DOFA estiman el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa (Thompson & Strikland, 1998). Por lo general, este tipo de análisis se realizan con los objetivos de detectar problemas, diagnosticar situaciones, buscar soluciones y programar acciones (Guerra, 2011), pero se enfocan en identificar dichos problemas, situaciones, soluciones y acciones para la empresa únicamente, y no para los demás grupos de actores con los que interactúa. La adopción de un DOFA como metodología, me permitiría identificar con mejor detalle las actividades de mi cadena de valor y mi entorno competitivo, pero no los intereses del mercado y de mis *stakeholders* en general. El objetivo aquí, es comprender que quieren tanto los campesinos productores, los operadores logísticos y los consumidores, quienes, en organizaciones como Agrosolidaria Bogotá, puede incluirse como asociados.

La investigación adopta un enfoque mixto y utiliza varios instrumentos para recopilar la información. A través del enfoque cualitativo se “reconstruye” la realidad, tal y como la observan los actores involucrados en el

sistema social (Hernández et al., 2010), es decir, se exploran los fenómenos que suceden en Agrosolidaria desde la perspectiva de sus *stakeholders*. Por otro lado, a través del enfoque cuantitativo y la medición numérica que la caracteriza (Hernández et al., 2010), se establecen patrones de comportamiento de los *stakeholders* de Agrosolidaria, los cuales sirven como insumos para la construcción de su balance social. Son diversas las fuentes y herramientas utilizadas para recolectar la información. En primer lugar, se recopiló información proveniente de fuentes, tanto primarias (información referida por Agrosolidaria: Estatutos, flujograma de operaciones, postulaciones a fondos de cooperación internacional, etc.), como secundarias (artículos científicos, informes locales, páginas web, etc.). Además, se recopiló información proveniente de cuatro (4) grupos focales que se realizaron en el 2018 y principios de 2019 con algunos de los asociados y colaboradores de la organización (*Anexo 4*). En segundo lugar, con la información procesada, provenientes de los documentos y grupos focales, se formularon y realizaron encuestas y entrevistas electrónicas a los *stakeholders* de Agrosolidaria (veintidós (22) consumidores, cuatro (4) asociados/colaboradores y un (1) productor) (*Anexo 4*). Las encuestas se realizaron con escala Likert, un conjunto de ítems presentado en formas de afirmaciones a las que se le asigna una puntuación y facilita la medición numérica de los resultados (Hernández et al., 2010). Esta escala permitió conocer que tan de acuerdo o en desacuerdo estaban los *stakeholders* de la organización con relación a una serie de afirmaciones sobre las prácticas y gestión de Agrosolidaria. Los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos metodológicos de levantamiento de información, sirvieron como insumos para desarrollar cada uno de los pasos propuestos en la metodología anteriormente descrita.

4. Resultados

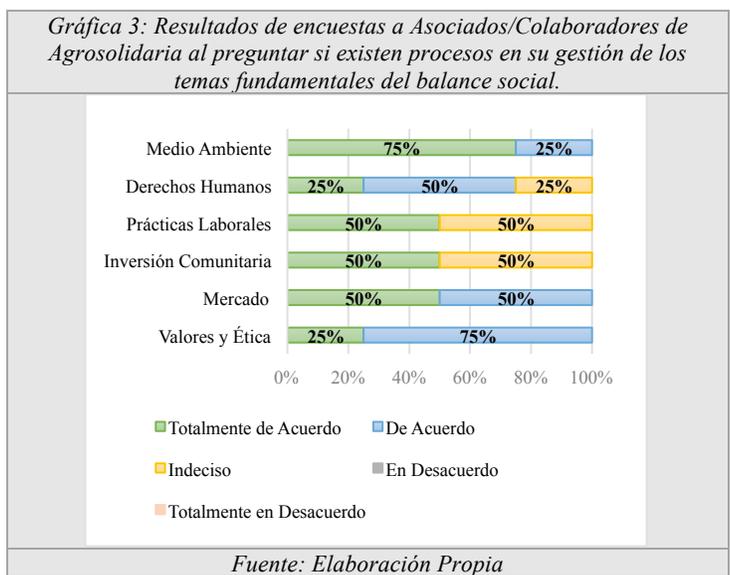
Retomando a Castilla *et al.* (2015), la revelación social puede colaborar en el cumplimiento de la función social cooperativa, la cual debería ser el cumplimiento de unos objetivos sociales claramente definidos en las organizaciones de ESS (GTINUESS, 2014). Dentro de la revisión documental de Agrosolidaria y de las conversaciones mantenidas con los colaboradores de la organización, se identificaron cuatro (4) objetivos sociales que fundamentan la razón de ser de la cooperativa, los cuales están dirigidos al logro de:

- a) Una Economía Solidaria,
- b) Una Producción Agroecológica,
- c) Una Agricultura Familiar, y
- d) Un Consumo Responsable & Comercio Justo.

El logro de estos objetivos esta sujeto a las diferentes metas que la organización se trace periódicamente, las cuales dependerán, entre otras cosas, de las demandas de sus *stakeholders*. Por lo tanto, la organización tendrá que utilizar herramientas que le permitan identificar las estrategias de relacionamiento con cada uno de ellos. A través del enfoque de administración de *stakeholders* (Weiss, 2006), se identificó, mapeó y evaluó la estrategia que Agrosolidaria puede implementar con el fin de alcanzar resultados colaborativos gana – gana (*Anexo 1*). En el proceso de este primer paso se identificó las problemáticas organizacionales, la responsabilidad de Agrosolidaria con sus *stakeholders*, los intereses de cada uno de ellos, las posibles coaliciones que pueden

formarse y las estrategias para abordar los diferentes impactos (tanto positivos como negativos) que puedan generarse por las actividades del negocio. Dentro de las estrategias identificadas para los cuatro (4) *stakeholders* principales de la organización (asociados, colaboradores, productores y consumidores), se puede resaltar: *i)* Las acciones que la organización debe realizar para integrar más colaboradores a la operación del negocio y garantizarles mejores condiciones laborales; *ii)* La construcción conjunta de estructuras de costos y gastos entre la organización y los productores que genere beneficios tanto en la fijación de precios para ambas partes, como en la promoción de la agroecología y el fortalecimiento de la agricultura familiar; *iii)* Las actividades que se deben promover en la organización para fortalecer la identidad y compromiso de los asociados con la organización; y *vi)* La vinculación de más consumidores a la organización como asociados, mejorando los valores agregados que Agrosolidaria puede ofrecerles. Posteriormente, y con el fin de identificar los impactos sociales que puedan generarse en la interacción entre la organización y la sociedad (*Anexo 2*), se determinaron los vínculos de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro (Porter & Kramer, 2006). A través del análisis de la cadena de valor de Agrosolidaria, se identificó los impactos tanto positivos como negativos que podrían generar sus actividades. Por otro lado, utilizando el marco diamante, se determinó cómo las condiciones en la ubicación de Agrosolidaria afecta su capacidad para competir.

Las anteriores herramientas, concebidas desde el *management*, permitieron realizar un mapeo de *stakeholders*, identificar los impactos que puede generar las actividades de la organización, y analizar cómo el entorno externo de Agrosolidaria puede afectar su competitividad. Los resultados obtenidos con estas herramientas brindan información para ir esbozando la estructura del balance social de Agrosolidaria, el cual se va definiendo con la identificación de las prácticas de responsabilidad social que realiza la organización. Para clasificar las prácticas de responsabilidad social identificadas en Agrosolidaria, se utilizó el marco de referencia de Tous & Ciruela (2005). Esta propuesta integra las principales expectativas de la sociedad en cuanto a las preocupaciones y problemáticas contemporáneas como el medio ambiente (Plassmann, 2018), los derechos humanos (Emeseh & Songi, 2014), las prácticas laborales (Salazar, 2006), la comunidad, el mercado, y la ética & los valores (Duque & Vargas, 2014). Estos temas fundamentales también son incluidos tanto en estándares como el GRI (Landrum & Ohsowski, 2018), como en guías de *RSE* como la ISO 26000 (Herciu, 2016), considerados dentro de los estándares internacionales de sostenibilidad más influyentes en estos tiempos (Dankova *et al.*, 2015), (Vigneau *et al.*, 2015), (Searcy & Elkhawas, 2012).



Después de aplicar los instrumentos de recolección de información de la investigación, se identificaron prácticas en responsabilidad social en los temas fundamentales: medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales, inversión comunitaria, mercado y ética & valores. Si bien se identificaron más prácticas en algunos temas que otros, como también lo indican los asociados y colaboradores de la organización (*Gráfica 3*), el objetivo es caracterizar las más relevantes para el negocio de Agrosolidaria, para sus *stakeholders* y para la consecución de los objetivos sociales de la organización. A continuación se describen las prácticas identificadas en cada uno de los temas fundamentales anteriormente mencionados.

Medio Ambiente

Para lograr una mayor desvinculación entre las presiones ambientales y el crecimiento económico, es preciso ampliar las prácticas sostenibles actuales y emprender más transiciones fundamentales hacia nuevas formas de producción, consumo y eliminación de bienes y materiales en todos los ámbitos de la sociedad (UNEP, 2019). Al preguntar a los consumidores si Agrosolidaria respondía a las tendencias de consumo de alimentos saludables, el 55% estaba totalmente de acuerdo y el 41% de acuerdo (*Anexo 4*), es decir, reconocen la gestión de la organización de promover, dentro de sus actividades y cadena de suministro, prácticas que generan menos impactos al medio ambiente. Lo anterior se afirma entendiendo la agroecología como un tipo de agricultura que propende por la salud tanto de los consumidores como del medio ambiente, a diferencia de la agricultura industrial (Rivera & Restrepo, 2014). Para Agrosolidaria, como cooperativa precursora de la agroecología, le es fundamental gestionar asuntos como la protección del medioambiente y la biodiversidad, la prevención de la contaminación, la mitigación del cambio climático y el uso sostenible de los recursos, para seguir propendiendo por el valor agregado que perciben sus consumidores con respecto a la salud de los productos alimenticios que la organización comercializa.

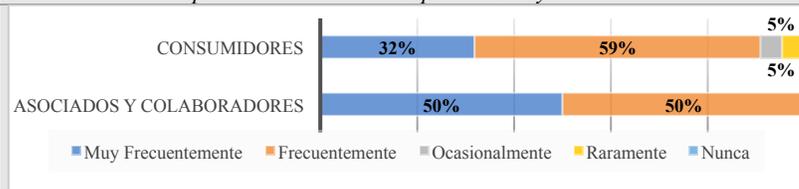
Dentro del análisis de las actividades de su cadena de valor (*Anexo 2*), se evidenciaron algunos consumos de energía y agua en la utilización de herramientas tecnológicas y físicas (computadores, maquinas para empaclar o embalar, canastos o empaques, etc.), los cuales deberían regularse periódicamente. Una de las prácticas identificadas en la organización fue la promoción de prácticas agroecológicas orientadas a reducir el uso y reutilizar el agua en sus productores. Según Nicholls et al. (2017) para lograr la conservación del agua, se requieren estrategias agroecológicas como la diversificación de cultivos, la conservación y la recolección de agua, el manejo orgánico del suelo, entre otras. A través del Sistema Participativo de Garantías (SPG), Agrosolidaria recomienda y regula este tipo prácticas agroecológicas en sus productores.

Los consumidores de Agrosolidaria reconocen el impacto que la operación logística de la organización puede realizar a la mitigación del cambio climático. Los consumidores de la organización le sugieren la adopción de medios de transporte alternativos para entregar los domicilios que realiza. Resaltando los impactos ambientales

que pueden generarse por la actividad logística externa de la organización (vínculos de adentro hacia afuera, Anexo 2), se identifica que la mayoría de los pedidos de los consumidores son transportados en vehículos motorizados, los cuales son emisores de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Por ello, Agrosolidaria ha comenzado a implementar medidas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones que pueden generarse en sus operaciones logísticas. Actualmente se realizan entregas de pedidos dos veces por semana. De acuerdo a la ubicación de los consumidores que hacen pedidos, se realiza una ruta (3) que optimice los tiempos de entrega y gasto de combustible. Según sus colaboradores, han realizado alianzas con otras organizaciones que también comercializan productos de consumo para hacer entregas compartidas de domicilio, esto con el fin de minimizar costos por transporte y reducir las emisiones de GEI. También, ha optado por realizar la entrega de algunos de sus pedidos en medios alternativos de transporte. Dependiendo de la cercanía al centro de acopio de la organización, se elaboran rutas de entrega de pedidos en bicicleta que no pongan en riesgo la calidad ni presentación de los productos que se entregan a los consumidores. Agrosolidaria trabaja por ampliar la cobertura de entrega de los pedidos en bicicleta, sin embargo se dificulta por la falta de recursos. Algunos de sus consumidores proponen la conformación de nodos locales, que permitan una distribución de mercados con menor impacto ambiental. Con respecto a la emisión de GEI a lo largo de la cadena de suministro, Agrosolidaria sigue fomentando en los productores la implementación de prácticas agroecológicas, como por ejemplo el uso de fertilizantes orgánicos. Para Gallargo-Lopez et al. (2019) la agricultura orgánica tiene mayor potencial para combatir el cambio climático al reducir las emisiones generales de GEI. Los sistemas de producción orgánica producen menos emisiones de GEI que los sistemas agrícolas industriales convencionales (Zaharia & Zaharia, 2012) ya que se prohíbe el uso de fertilizantes sintéticos y pesticidas.

Por otro lado, se detecto en Agrosolidaria la implementación de prácticas para prevenir la contaminación generada por la disposición final de los residuos solidos que generan los materiales que la organización utiliza para el empaque de los pedidos de los consumidores. Según la

Gráfica 4: Resultados de encuestas a Asociados/Colaboradores y Consumidores con respecto a la frecuencia con la que tienen en cuenta otros factores diferentes al precio a la hora de comprar bienes y servicios.



Fuente: Elaboración Propia

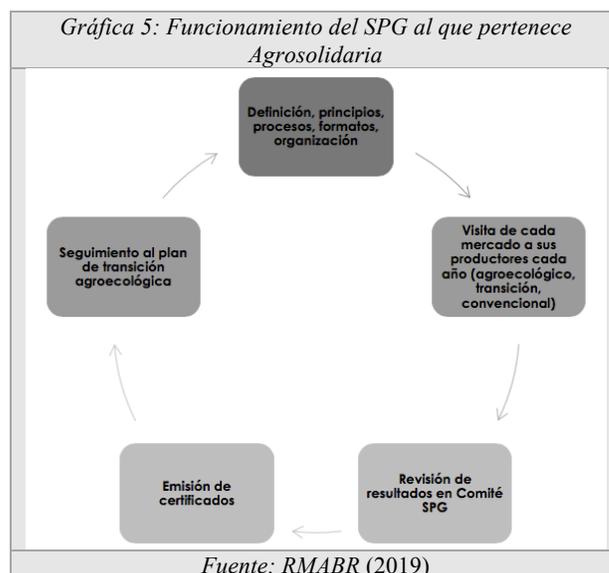
UNEP, dos de cada cinco personas carecen de acceso a instalaciones de eliminación controlada de desechos. Entre las prácticas inadecuadas y, en algunos casos, ilegales, cabe destacar las relacionadas con los desechos de alimentos, los desechos electrónicos, la basura marina, entre otros (UNEP, 2019). Agrosolidaria ha creado un “ecofondo” para invertir en acciones que contribuyan a un mejor desempeño medioambiental en sus operaciones, entre ellas, el cambio progresivo de empaques de un solo uso por reutilizables. Actualmente, para el empaque de los pedidos, se están utilizando materiales como cajas de cartón, canastas de plástico y bolsas de papel, con el fin de reducir el consumo de bolsas plásticas. Sin embargo, con los recursos del “ecofondo”, la organización pretende comprar bolsos en tela reutilizables (4) en los que se entregarían los pedidos a los

consumidores; ellos intercambiarían dichos bolsos cada vez que Agrosolidaria les entregue un pedido.

Para los consumidores y asociados de la organización, existen otros factores diferentes al precio a la hora de hacer compras (*Gráfica 4*). Por ello, es fundamental que Agrosolidaria comience a asumir otro tipo de procesos complementarios a la comercialización de los productos. Los consumidores sugieren a Agrosolidaria encargarse del manejo y gestión de residuos orgánicos a través de compostaje (5). Si bien es una práctica que aún no se realiza en la organización, se ha definido que parte del ecofondo se destinará para dicha gestión. Esta práctica debería incluirse dentro de las actividades realizadas en la logística externa de la organización, es decir, a la hora de entregar los pedidos. Al hacer la entrega de un nuevo pedido de alimentos (frutas, vegetales, cereales, entre otros productos agroecológicos), Agrosolidaria podría realizar la recolección de los desechos orgánicos de los consumidores, los cuales podría suministrar a sus productores como abono orgánico para sus cultivos agrícolas. Esto les permitiría conectar la gestión de los residuos que genera sus actividades de logística, con el ciclo productivo de los productos que comercializa. Los consumidores también sugieren utilizar menos plástico en los empaques de los productos (uchuvas, arándanos, champiñones, entre otros). Atendiendo a este tipo de sugerencias, Agrosolidaria recuerda en sus comunicaciones semanales a sus consumidores, no olvidar retornar empaques que se puedan reutilizar (envases de vidrio, cajas, bandejas de las orellanas y de los huevo, etc.). Gestionar temas como los envases sostenibles, es fundamental para reportar la huella ambiental de las organizaciones en sectores como el de alimentos (Allen & Spialek, 2018).

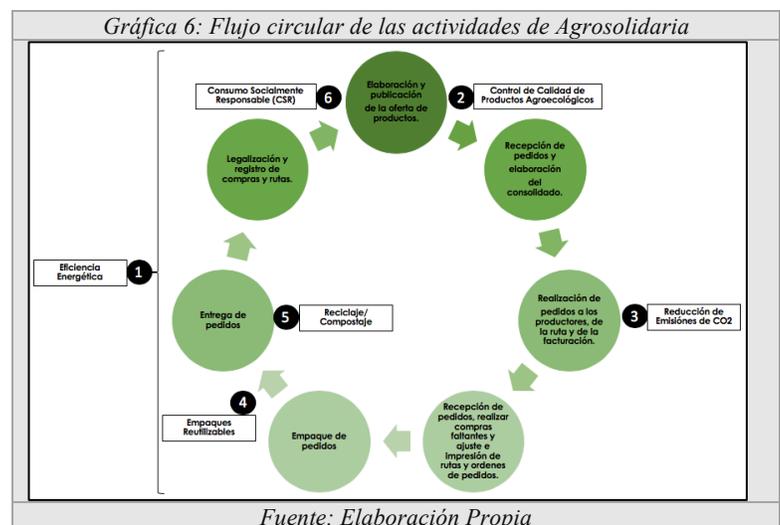
Pese a los numerosos beneficios que los productos químicos han aportado a la humanidad, la contaminación relacionada con ellos en esta, la era de mayor uso de la historia, constituye un problema mundial (UNEP, 2019). Dentro de las prácticas más relevantes en temas medioambientales, se identificó la verificación que la organización realiza a las prácticas agroecológicas de sus productores (2), que contribuyen a la protección del medioambiente y de la biodiversidad. Los sistemas de producción de los productores de Agrosolidaria pueden ser agroecológicos, convencionales o en transición agroecológica. La organización propone vincular a los productores que estén

interesados o desarrollen prácticas agroecológicas, que quieran asociarse invirtiendo y participando activamente. En consonancia con Chomel & Couturier (2001), Agrosolidaria, como cooperativa, dispone de una capacidad real de movilizar a los productores y hacerlos progresar hacia modos de explotación que integren mejor las expectativas de la sociedad, por ejemplo, hacia prácticas agrícolas razonables. Como miembro de la RMABR, Agrosolidaria participa en el SPG, un medio por el cual se certifica que los productores de la red son



agroecológicos o están en proceso de transición. El SPG promueve un proceso pedagógico que permite a los productores avanzar hacia la producción agroecológica, a los consumidores avanzar hacia el consumo responsable, y a los mercados hacia el desarrollo de mecanismos de intercambio justos. Agrosolidaria tiene el propósito de crear y distribuir valor a sus *stakeholders*, sin embargo, y como lo afirma Minoja (2012), sabe que el logro de este propósito depende de la cooperación y el apoyo de las mismas partes interesadas. El proceso del SPG (*Gráfica 5*), se realiza una vez al año y participa como mínimo, el productor que está siendo certificado, el promotor de uno de los mercados donde participa o su delegado, y un tercero, aunque idealmente se busca la participación de otro productor del mercado y un consumidor. Actualmente, la calidad de los productos del mercado de Agrosolidaria debe cumplir por lo menos uno de los siguientes criterios: ser un producto solidario; ser un producto ecológico; no ser un producto modificado genéticamente; ser un producto nacional/regional; o de pequeños y medianos productores. Para cumplir con estos criterios, los productos deben pasar por un comité de selección y ser verificados dentro del SPG. Sin embargo, este sistema tiene 20 principios específicos (Ver Anexo 2), de los cuales Agrosolidaria exige muy pocos dentro de su verificación de productores. Si bien el SPG aún no es reconocido ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como mecanismo válido de certificación agroecológica, es un proceso de certificación que permite a los consumidores conocer a los productores y corroborar, de primera mano, la calidad de los productos que cultiva y procesa. Algunos de los consumidores de Agrosolidaria manifiestan la importancia de informar este tipo de actividades y de hacerlos partícipes del proceso de certificación, con el fin de verificar y controlar la calidad de los productos que comercializa la organización. Esto puede contribuir a fortalecer el flujo circular de sus actividades, pues fomenta el consumo progresivo y socialmente responsable de productos agroecológicos (6).

Para concluir el tema medioambiental, se identificó que las prácticas medioambientales que realiza la organización (1,2,3,4,5,6), están alineadas con marcos como el de la Economía Circular, es decir, diseño apropiado, reducción, reutilización, reciclaje, reclasificación de los materiales en “técnicos” & “nutrientes”, y, no menos importante, el uso de energías renovables (Ghisellini et al., 2016). Agrosolidaria podrían comenzar a enmarcar y planear este tipo de actividades en



un flujo circular, en vez de lineal (*Anexo 2*), como sugiere la *Gráfica 6*. Los asuntos medioambientales identificados han sido: *i*) uso sostenible de los recursos; *ii*) protección del medioambiente y la biodiversidad; *iii*) prevención de la contaminación; y *iv*) mitigación del cambio climático.

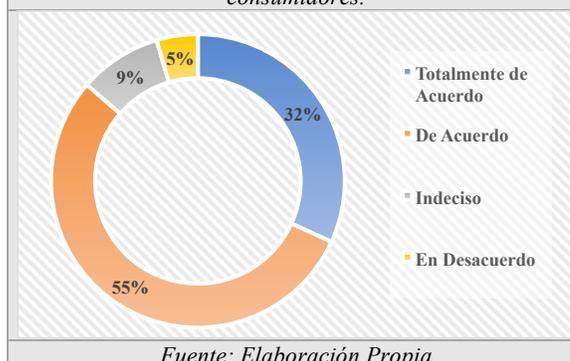
Derechos Humanos.

Se ha identificado que Agrosolidaria puede generar impactos, principalmente, en algunos derechos económicos y sociales. En términos generales, los consumidores consideran que en la organización existen procesos que gestionan y contribuyen a sus derechos económicos, sociales y culturales (*Gráfica 7*), pero no existe una debida diligencia en materia de derechos humanos clara al interior de la organización. Con respecto a los derechos económicos, la organización considera que en la medida en que el consumidor se oriente e invierta en la comercialización, y producción solidaria, genera una redistribución de ingresos a nivel local, mejorando los ingresos locales y retroalimentando el consumo local organizado solidariamente. Al concebirse como una comunidad de Buen Vivir, cooportunidad de sus consumidores y productores, es idónea para construir proyectos económicos viables, locales y agroecológicos, por que generan desarrollo económico (Cabanes & Gomez, 2014).

Con relación a los derechos sociales, dentro de los que se concibe el derecho a un nivel de vida adecuado que asegure la salud y el bienestar, en especial la alimentación, Agrosolidaria contribuye con su oferta de más de 270 productos alimenticios de la oferta semanal que envía a sus consumidores. En la medida que siga cumpliendo sus objetivos sociales, específicamente su compromiso de garantizar producción agroecológica a través del SPG, podrá seguir ampliando su oferta de productos a los consumidores locales y de las periferias de la ciudad. A diferencia de algunos mercados orgánicos que han sido sectorizados en Bogotá, caracterizados por sus altos precios que impiden el acceso de un alto porcentaje de los ciudadanos, Agrosolidaria tiene una oferta alimentaria de productos agroecológicos que cubre toda la ciudad, sin discriminar ningún lugar en ella. Cabe resaltar la cercanía y el criterio de confianza que Agrosolidaria tiene con cada uno de sus consumidores, ya que mantienen una política de otorgar un plazo máximo de 7 días para pagar el pedido después de haberlo entregado. Según los diálogos mantenidos con sus colaboradores, esto ha fortalecido la relación con los consumidores, creando flexibilidad y formando una relación más de confianza que económica entre ambos.

Este compromiso voluntario de suplir una necesidad básica como la alimentación y la contribución al desarrollo rural, ayudan a los esfuerzos gubernamentales en los campos de desarrollo social y protección ambiental, de cierto modo representa la ciudadanía corporativa de la organización (Abländer & Curbach, 2014). Sin embargo, es fundamental incluir un proceso de debida diligencia que permita la prevención, mitigación y reparación de impactos a los derechos humanos, específicamente los económicos y sociales mencionados anteriormente, que podrían generarse por las actividades de Agrosolidaria.

Gráfica 7: Resultados de encuestas a consumidores con respecto a si al interior de Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con los derechos económicos, sociales y culturales de sus consumidores.



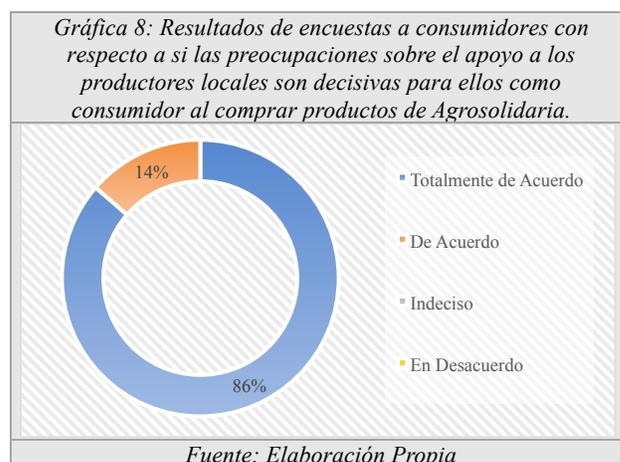
Prácticas Laborales.

La mitad de los asociados y colaboradores encuestados (*Gráfica 3*) desconoce la existencia de acciones puntuales que contribuyan al bienestar de los colaboradores. Si bien estos colaboradores, y en general los asociados de la organización, comparten una serie de principios e ideales, los cuales los lleva a dedicar tiempo y recursos que contribuyan al logro de los objetivos sociales, los problemas económicos de Agrosolidaria ha limitado la implementación de prácticas laborales con los pocos colaboradores que cuenta su operación. No obstante, en los diálogos mantenidos con algunos de sus colaboradores, se identificó que la organización pretende promover acuerdos de colaboración específicos entre sus asociados. Actualmente cuenta con cuatro asociados (23% de los asociados) que, al mismo tiempo, desempeñan funciones operativas dentro de su cadena de valor. Por ahora se les otorga una compensación mínima salarial o en especie, y la posibilidad de trabajar desde casa (*homeoffice*). Sus colaboradores resaltan tanto la importancia de resolver los problemas de asociatividad en la organización, para lograr mayor participación de los asociados en la gestión de Agrosolidaria, como la necesidad de trabajar por desarrollar indicadores que les permita medir la compensación que los pocos asociados/colaboradores reciben por su trabajo. En la medida que pueda equilibrarse una compensación económica, en especie, o de cualquier otro tipo consensuada con quienes dedican su tiempo a la organización, Agrosolidaria podrá comenzar a alinearse con prácticas como condiciones de trabajo y protección social, asuntos a los que, por ahora, debería prestar atención Agrosolidaria.

Inversión Comunitaria.

Se encontró que Agrosolidaria fomenta la participación activa de la comunidad, principalmente, desde las actividades que se han realizado a través de la RMABR. Dentro de estas actividades se encuentra, por ejemplo, la visita a las fincas de los productores, en donde los consumidores tienen la oportunidad de conocer las características de sus cultivos, las prácticas agroecológicas que utilizan, realizar actividades ecoturísticas como senderismo, y adquirir alimentos frescos a precios justos producidos en dichas fincas.

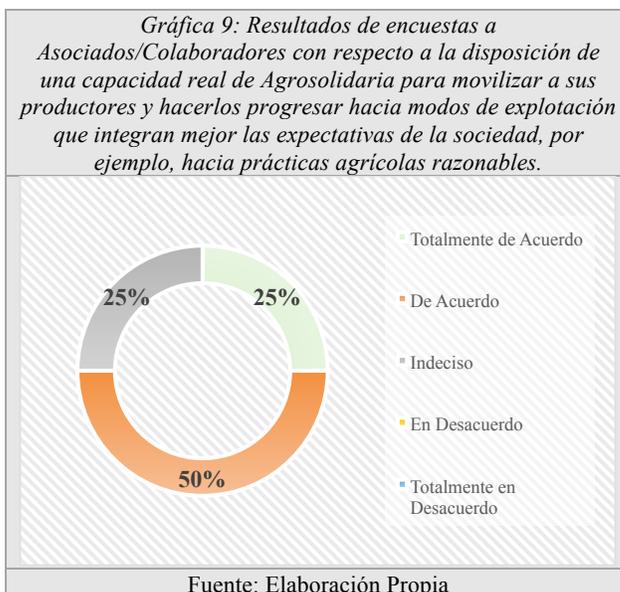
Apoyarse en este tipo de redes locales le ha permitido contribuir al bienestar público a través del apoyo a productores locales, factor fundamental para los consumidores de la organización (*Gráfica 8*). Los consumidores sugieren incrementar el número de este tipo de actividades al año, pues para ellos es importante conocer a los productores, tanto por el hecho de verificar como producen los alimentos que llegan a sus hogares, como por el hecho de sentirse parte de una comunidad preocupada por el desarrollo integral de cada uno de los



miembros que la compone. Agrosolidaria fomenta desde su operación, emprendimientos agroecológicos, los cuales han surgido como una respuesta a la exclusión económica producida por la modernización agrícola (Altieri & Toledo, 2011).

Por otro lado, se identificó que a través de la *RMABR* se ha logrado cambiar algunas de las prácticas agrícolas de los productores de la organización, por ejemplo, cambiar el uso de insumos agrícolas químicos por orgánicos. Sin embargo, Agrosolidaria es consciente de la necesidad de trabajar en el desarrollo de actividades de investigación, formulación, ejecución y evaluación científica en la cadena de valor agroalimentaria. Ello

permitiría transferir tecnologías apropiadas, por ejemplo, a los productores, un aspecto relevante para los asociados y colaboradores de la organización (Gráfica 9). Son los productores quienes mayor innovación necesitan para garantizar la calidad de los productos agroecológicos que Agrosolidaria entrega en la casa de cada uno de sus consumidores. Por ello requieren capacitación en temas que reduzcan los riesgos que su producción pueda generar en la salud y calidad de los productos que cultivan. Dentro de las encuestas a productores, se resalto la necesidad que tienen en recibir capacitaciones constantes en temas de fertilización y manejo integrado de plagas para los productores. Adicionalmente, Agrosolidaria es consciente de la necesidad de desarrollar sistemas productivos que permita optimizar los costos de producción de los productores sin sacrificar el impacto medioambiental que esto podría generar. Uno de los asociados sugiere la implementación de terrazas tipo milpa, un sistema de producción ecológico que genera un menor impacto en el medioambiente, en comparación con otras técnicas de la agroecología y agricultura industrial.



Según la UNEP, cada vez más personas, especialmente en las economías emergentes y en desarrollo, viven en ciudades y pueblos, y se prevé que para 2050 el porcentaje de población urbana mundial habrá aumentado al 66 % (UNEP, 2019). Por ello es fundamental que Agrosolidaria siga contribuyendo a la generación de ingresos y de riqueza a las familias que viven en el campo y se dedican a la agricultura, por un lado contribuiría a reducir la migración a la ciudad y, por el otro, contribuye a brindar acceso a alimentos limpios a quienes viven en ellas. Agrosolidaria ha ido ampliando su red de productores que proveen alimentos desde diferentes municipios aledaños a Bogotá. La organización busca reducir las distancias entre la producción y consumo, buscando romper la tendencia centralista y la búsqueda de desarrollos regionales. Los productores de Agrosolidaria son agricultores familiares ubicados en municipios como Cota, Villeta, Usme, San Antonio, entre otros. La organización les ofrece la posibilidad de ser co-propietarios de Agrosolidaria y de comercializar sus productos

con los otros mercados que hacen parte de la RMABR. Como asociados, los productores reciben el beneficio de tener prioridad en el pago de las compras que Agrosolidaria les realiza.

Otra de las prácticas identificadas en la organización esta relacionada con la educación y la cultura. Para Gallargo-Lopez *et al.* (2019) es necesario dirigir esfuerzos pedagógicos al sector agrícola y a sus diferentes actores sociales en áreas de agricultura orgánica, plantas medicinales, empoderamiento y producción de conocimiento, cambios en sus propios hábitos, reciclaje de botellas PET, suministros sostenibles de alimentos y educación ambiental. Si no se producen cambios en las modalidades de producción y consumo, el crecimiento demográfico seguirá aumentando la presión sobre el medio ambiente (UNEP,2019), y para dichos cambios es fundamental la educación. Dentro de los beneficios que Agrosolidaria ofrece a sus *stakeholders*, se encuentran algunas charlas, capacitaciones, talleres, entre otras actividades sociales que la organización realiza con el fin de contribuir a la salud y bienestar de las personas. Por ahora, se brindan capacitaciones a través de la RMABR, sin embargo, la organización trabaja en un proyecto llamado *Escuelita Agrosolidaria Bogotá*, el cual pretende abrir un espacio de construcción colectiva de conocimiento y educación transformativa. Después de identificar estas practicas en el tema de inversión comunitaria, se definieron como asuntos relevantes: *i)* La participación activa de la comunidad, *ii)* La educación y la cultura; *iii)* La generación de riqueza e ingresos; y *iv)* El desarrollo y acceso a la tecnología.

Mercado.

Agrosolidaria trabaja en desarrollar estrategias que le permitan cubrir mejor sus costos y que generen un cambio en la estructura de participación y relacionamiento entre los asociados, productores y consumidores para construir una relación más solidaria, acordando precios que beneficien a todos los actores que se disgreguen de una forma clara y transparente. Dentro

Tabla 3: Comparación de precios de productos alimenticios en el mercado

Producto	Mercados Convencionales		Mercados Agroecológicos	
	SurtiFruver	Plaza de Mercado	La Canasta	Agrosolidaria
Tomate Cherry (Lb)	\$ 5.800	\$ 8.000	\$ 7.700	\$ 5.000
Lechuga Verde Crespa (Unidad)	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 2.800	\$ 2.200
Espinaca (Lb)	\$ 10.200	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 2.900
Curuba (Lb)	\$ 1.990	\$ 1.500	\$ 2.700	\$ 1.700
Mora (Lb)	\$ 2.650	\$ 2.000	\$ 4.800	\$ 3.500
Uchuva (Lb)	\$ 7.200	\$ 2.500	\$ 4.200	\$ 3.500
Acelga Blanca (Lb)	\$ 9.800	\$ 4.000	\$ 2.800	\$ 1.600
Cebolla Puerro (Lb)	\$ 3.700	\$ 3.000	\$ 4.100	\$ 3.000
Pimentón (Lb)	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 4.400	\$ 3.800
Costo de envío (domicilio)			\$ 9.400	\$ 6.000
Ecofondo				\$ 1.500
Total	\$ 46.340	\$ 28.500	\$ 46.900	\$ 34.700

Fuente: Elaboración propia

de los diálogos mantenidos con sus colaboradores, se informó que la organización estipula un porcentaje de intermediación (margen de utilidad bruta) del 40% sobre el precio del costo (valor del producto). Sin embargo, la organización esta trabajando en la implementación de nuevas estrategias que le permitan alcanzar su punto de equilibrio, ya que este porcentaje no esta dando para cubrir los gastos y costos de su operación, lo cual ha venido generando problemas de liquides y, así mismo, limitado la oferta de productos a los consumidores por no poder pagar a algunos proveedores. Actualmente, Agrosolidaria ofrece los precios más bajos en los mercados

agroecológicos y es competitivo con precios de productos de mercados convencionales, como Surtifraver o plazas de mercado. La *Tabla 3* muestra una comparación simple de los precios en el mercado, no obstante, la organización ya ha realizado estudios de precios que le permiten identificar algunas problemáticas en la fijación de precios por:

1. Hay ineficiencia en Agrosolidaria con relación a sus costos de logística, por problemas de escala. Necesitan, por ejemplo, aumentar el número de pedidos para reducir el precio de su transporte.
2. El criterio de costo de producción no está claramente determinado por el productor (se reitera un problema de escala).

Si la organización aumenta el precio se vuelven menos competitiva en el mercado, si baja los precios tiene que vender mucho más y tener una estrategia de mercadeo y ventas más agresiva (lo cual se complica por falta de equipo de personas para las actividades de marketing y ventas). Por ello se identificó que la organización tiene retos desafiantes a la hora de implementar prácticas para lograr su objetivo relacionado con la promoción de comercio justo. El comercio justo es una práctica económica cada vez más tónica dirigida a promover la inclusión de los agricultores marginados mediante un paquete de iniciativas económicas que incluyen un mejor acceso a los mercados, creación de capacidad, sostenibilidad ambiental, entre otros (Becchetti *ET AL.*, 2012). Hay un costo-beneficio obtenido en los precios que Agrosolidaria ofrece al mercado en comparación con el costo-beneficio de otras organizaciones dedicadas a la misma actividad, el cual puede ser mayor, igual o menor. Si el precio es mayor o igual, es por que tienen un atributo diferenciador (es un producto agroecológico o el valor de más está contribuyendo a pagar un mejor precio a los productores, es decir, se financian las condiciones de los productores); y si el precio es menor, es por que Agrosolidaria logra ofrecer productos agroecológicos a costos bajos, dada la escala de pedidos que se le permite. Agrosolidaria envía, dentro de su oferta semanal, algunas de las características más relevantes de cada uno de los productos que ofrece (*Tabla 4*).

Tabla 4: Características de la oferta de productos de Agrosolidaria

DETALLE	PRODUCTOR	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	U. EMPAQUE	V. UNITARIO
1. MORA	VILLETA CUNDINAMARCA	AGROECOLÓGICO		LIBRA	\$3.500
2. GARBANZO	BOYACA	TRANSICIÓN	PERMANENTE	LIBRA	\$4.200
3. TOMATE CHONTO MANIZALES KILO	MANIZALES	CONVENCIONAL		KILO	\$2.800

Fuente: Agrosolidaria, 2019.

Esta información permite a los consumidores tomar decisiones de compra, comparando los precios y características de los productos de Agrosolidaria con los demás del mercado. Sin embargo, los consumidores sugieren a la organización brindar más información sobre las familias productoras y saber, específicamente, como Agrosolidaria está contribuyendo a su desarrollo económico, social y ambiental.

Tabla 5: Recursos liberados por la compra de algunos productos alimenticios en Agrosolidaria en relación con otras organizaciones del mercado.

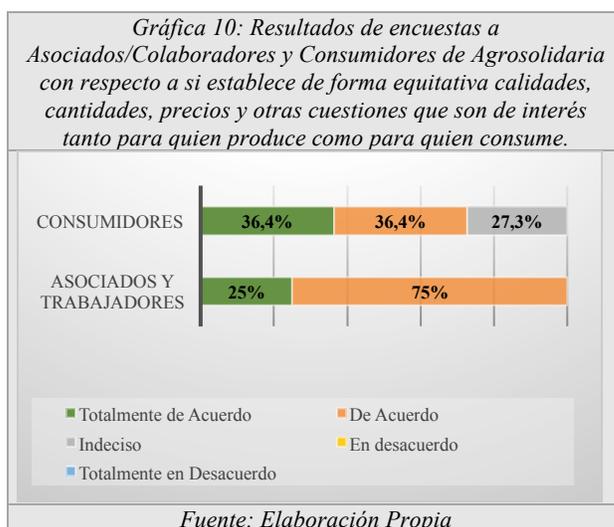
Producto	(\$) % del Mercado	(\$) Asociado Agrosolidaria	Recursos Liberados	
Tomate Cherry (Lb)	\$7.167	\$4.750	\$2.417	↓
Espinaca (Lb)	\$5.733	\$2.755	\$2.978	↓
Mora (Lb)	\$3.150	\$3.325	-\$175	

Acelga Blanca (Lb)	\$5.533	\$1.520	\$4.013	↓
Pimenton (Lb)	\$3.133	\$3.610	-\$477	
Costo de envío (domicilio)	\$9.400	-		
Ecofondo		\$1.500	-\$1.500	↓
Total	\$34.116	\$17.460	\$7.256	

Fuente: Elaboración Propia

Se identifico que el asociado no gana solo por el hecho de estar en una organización solidaria, en la que puede participar y tomar decisiones, sino también por obtener una diferencia con relación a los precios del mercado. Por ello, la organización debería desarrollar indicadores que, como lo sugiere Álvarez (2017), permitan cuantificar el valor transferido a los consumidores, es decir, el valor económico que esta ganando el consumidor al comprar productos en Agrosolidaria y no en otro mercado. La *Tabla 5* muestra un ejemplo de como Agrosolidaria puede medir esta transferencia de beneficios para contribuir a la liberación de recursos de los consumidores al brindar acceso a productos alimenticios más baratos. Es importante recordar que dentro de los beneficios que Agrosolidaria otorga a sus asociados, se encuentra la exoneración del cobro del domicilio y, para los asociados que cancelen con anticipación, un % de descuento (actualmente 5%). En el caso del ejemplo, podría decirse que Agrosolidaria libero \$7.256 de un asociado que accedió a alimentos agroecológicos y pago un servicio como el Ecofondo, el cual brinda un cambio cíclico de empaques amigables con el medioambiente (bolsa de tela).

Por otro lado, se identificaron prácticas responsables con respecto al servicio al cliente que la organización presta a sus consumidores. Agrosolidaria parte de la confianza mutua y actúa de buena fe con sus consumidores, sin embargo, en los momentos en que se han cometido errores por fallas en la logística, por perdida de información, etc., la organización ha dispuesto de canales de comunicación (e-mail, sitio web, grupos en WhatsApp, etc.) para que los consumidores puedan manifestar sus sugerencias, quejas y reclamaciones. Actualmente los consumidores y asociados parecen estar satisfechos con las características y



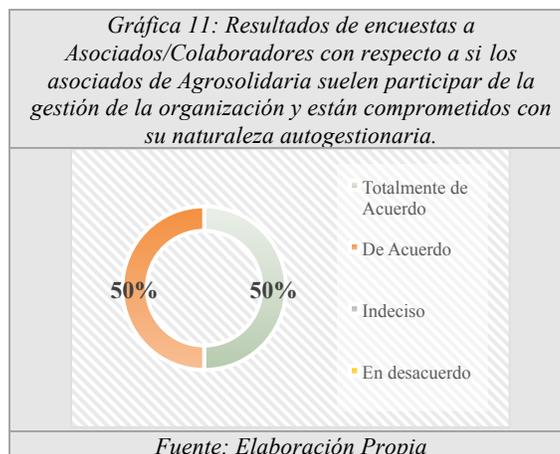
condiciones generales de los servicios que ofrece la organización (*Gráfica 10*). También cuenta con alianzas estratégicas con organizaciones como *Tres Colibris*, quien ofrece actividades lúdicas y de formación a los consumidores, y *Faircoop*, quien les permite a los consumidores transar con la organización por medio de una moneda digital alternativa. Con relación a los productos, los consumidores resaltan la importancia de mejorar aspectos como la presentación al entregar los productos, su oferta, su disponibilidad y los materiales que utiliza para su empaque. También consideran importante seguir realizando actividades con los productores de la organización. Agrosolidaria es consciente de estos aspectos a mejorar en su servicio, y espera poder mejorar en

la medida que resuelva sus problemas económicos para invertir en acciones que conlleven al bien común. Otros de los consumidores sugieren realizar talleres de cocina y subir a la página web información nutricional que contribuya al bienestar de quienes consumen los productos de la organización.

Agrosolidaria ofrece en su mercado una amplia variedad de productos procesados, de origen artesanal y solidario, que brindan a los consumidores la posibilidad de acceder a productos alimenticios limpios y de calidad que, a la vez, aportan a su nutrición y salud. Charlas, participación en actividades como la verificación del SPG, visitas a los productores, entre otras, son muestra de las acciones que realiza la organización para contribuir al bienestar de la salud de sus consumidores. Dentro de sus proyectos a futuro, se encuentra la ejecución de capacitaciones que permitan concebir a los alimentos como medicina. Una vez identificadas estas prácticas organizacionales, se definieron como asuntos relevantes: *i)* Prácticas justas de marketing e información objetiva e imparcial; *ii)* Protección de la salud y seguridad de los consumidores; y *iii)* Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas.

Ética & Valores.

Agrosolidaria Bogotá actúa bajo el nombre de Cooperativa de Prosumidores Agroecológicos Seccional Agrosolidaria Bogotá. La organización estipula en sus estatutos: “Para el desarrollo de sus objetivos y en la ejecución de sus actividades, AGROSOLIDARIA BOGOTÁ aplicará los principios y valores cooperativos de universal aceptación. Adoptará, entre otros, como valores institucionales la confianza, el conocimiento, el respeto, la alegría, la honestidad, la responsabilidad, solidaridad y la participación” (Agrosolidaria Bogotá, 2013). Los asociados que participaron en las encuestas afirman estar comprometidos



con la naturaleza autogestionaria de la organización, como se evidencia en la *Gráfica 11*. El modelo cooperativo plantea una manera diferente de administrar el poder y de organizar el capital humano, donde se coloca a la persona en el centro de la organización y se pregona y propicia una gestión democrática y participativa (Dávila, 2002). No obstante, los asociados que se desempeñan como colaboradores, mencionaron problemas de comunicación y falta de participación por parte de todos los asociados en reuniones, juntas, asambleas y demás actividades. No se evidenció el desarrollo de indicadores específicos que reflejaran el cumplimiento de los principios cooperativos. Para la organización es fundamental resolver en primera instancia este tipo de problemas de asociatividad, ya que si no se cuenta con consumidores ni productores comprometidos con el accionar de la organización, no se puede trabajar en el alcance de los demás objetivos organizacionales. Es evidente la necesidad que tiene la organización de lograr que sus asociados realicen oportunamente sus aportes económicos, que consuman alimentos agroecológicos de Agrosolidaria, y que aporten horas de trabajo en

diferentes actividades de la cadena de valor de la organización. Todo ello dependerá del grado de compromiso e identidad con la organización y su naturaleza, razón por la cual se estipulo como asunto principal en este tema, la aplicación de los principios cooperativos y de los valores organizacionales.

5. Discusión de Resultados

El objetivo del balance social es reportar, principalmente, el cumplimiento de los objetivos sociales que se ha trazado una organización. Sin embargo se observa que algunas de las metodologías implementadas en Colombia, como el modelo de la ACI, enmarcado en los principios cooperativos universales (Supersolidaria, 2018), no responde al accionar social de algunas de las organizaciones pertenecientes a este movimiento económico (Álvarez & Blanco, 2014). Si bien esta metodología contiene elementos importantes para evidenciar la identidad cooperativa de este tipo de organizaciones, es débil con relación a evidenciar los valores agregados que pueden surgir desde sus modelos de negocio y su contribución a la sostenibilidad. Por este motivo, el *DAC* propone una metodología que permita realizar el reporte del balance social de organizaciones de la *ESS* desde la identificación de las prácticas en responsabilidad social, las cuales pueden generar valor compartido, en la medida que mejoran la competitividad de las empresas, mientras avanzan deliberadamente en el logro de sus objetivos sociales (Porter & Kramer, 2006).

Para autores como Colina & Senior (2008), es importante tener en cuenta las diferentes características de las organizaciones en cuanto a: razón social, sector al que pertenecen, entorno donde se desempeñan, entre otras, para diseñar un modelo de indicadores específicos dirigido a interpretar a cabalidad la realidad organizacional a evaluar. Pero antes de diseñar dichos indicadores, es necesario identificar que asuntos permitirían a Agrosolidaria dar cumplimiento a cada uno de sus cuatro (4) objetivos sociales. El marco de Tous & Ciruela (2005) sirvió para clasificar los asuntos identificados en los temas fundamentales a considerar dentro de un balance social, ya sea porque son temas que reflejan las preocupaciones actuales de la sociedad o porque también están incluidos dentro de estándares referentes en materia de *RSE*. Con base en los resultados obtenidos y el marco teórico referenciado en la investigación, es posible articular los asuntos identificados con los objetivos sociales de Agrosolidaria:

- **Producción Agroecológica.**

Agrosolidaria es una cooperativa que trabaja por permitir el acceso a alimentos agroecológicos, es decir, producidos desde una agricultura en la que no se utilizan sustancias tóxicas y que promueve el uso de la agrobiodiversidad (González de Molina, 2011). Para mejorar sus resultados con respecto al logro de este objetivo social, la organización debe fortalecer su gestión con respecto a la protección del medioambiente y la biodiversidad. El SPG es un mecanismo de certificación agroecológico (Boza Martínez, 2013) que ha permitido involucrar a productores y consumidores en los procesos de verificación de los productos orgánicos que

comercializa la organización, con el fin de garantizar su calidad en cuanto a seguridad para la salud de los consumidores y protección del medio ambiente. En este sentido la organización debe seguir prestando especial atención a los asuntos de protección de la salud y seguridad de los consumidores, gestionando adecuadamente el SPG, e involucrando activamente a la comunidad (productores, consumidores y sociedad en general) en este tipo de procesos. Así mismo, debe unir esfuerzos con organizaciones como la RMABR para lograr que certificaciones como el SPG, sean reconocidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Esto podría impulsar el desarrollo de políticas públicas que contribuyan a la consolidación de sistemas de producción agrícolas sostenibles ambientalmente.

- **Agricultura Familiar.**

Agrosolidaria permite a los agricultores, ubicados en departamentos como el de Cundinamarca y Boyacá, comercializar sus productos a precios justos, creando oportunidades de trabajo en el sector rural. La organización debe seguir apoyando la agricultura familiar, pues ésta constituye la principal fuente de recursos financieros para las familias de bajos ingresos en el campo (Guilhoto *et al.*, 2012). Para mejorar sus resultados con respecto al logro de este objetivo social, la organización debe desarrollar una serie de estrategias que le permitan a sus productores obtener herramientas para gestionar de forma más eficiente sus costos. Procesos como el SPG, pueden ser un medio por el cual se desarrolle tecnología para la agricultura familiar, contribuyendo al logro de calidad y diferenciación (en términos ambientales, por ejemplo) en los productos que producen. Con el avance de las tecnologías en los modelos productivos de la agricultura, los productores apuntan a lograr una mayor rentabilidad (Teixeira, 2005).

- **Consumo Responsable & Comercio Justo**

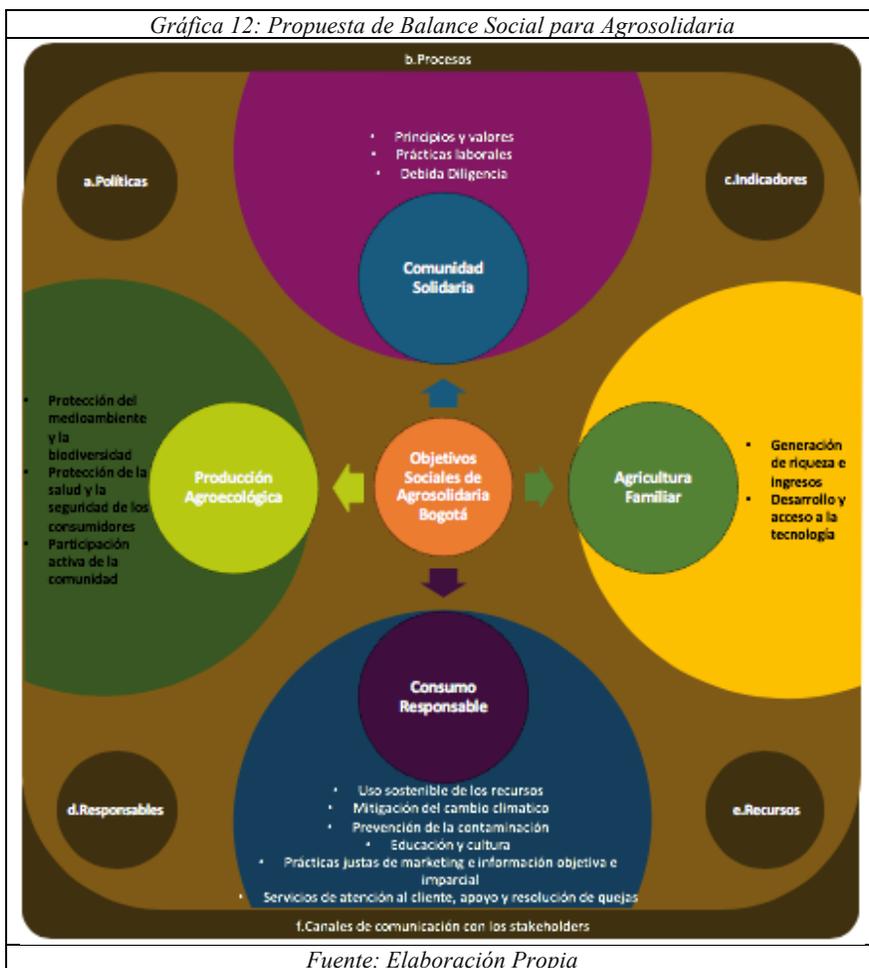
Agrosolidaria brinda a los consumidores una opción diferente, en la medida que ofrece productos agroecológicos, producidos por agricultores colombianos y entregados en los hogares de los consumidores. Para mejorar sus resultados con respecto al logro de este objetivo, la organización debe gestionar asuntos como la prevención de la contaminación, la mitigación del cambio climático y otros riesgos ambientales y de la salud que, según Böstrom & Klintman (2008), han conducido al aumento de la conciencia de los consumidores. Adicionalmente, debe seguir trabajando por implementar prácticas justas de marketing e informar objetivamente el precio que paga a sus productores y los requisitos ambientales que estos cumplen, características fundamentales del comercio justo (Sánchez Álvarez, 2018), el cual es relevante para los consumidores que propenden por beneficiar a los productores locales (Maignan, 2001). Debe seguir caracterizándose por ser una organización que esta a disposición de sus *stakeholders* para atender sus necesidades y cualquier queja o requerimiento por la prestación de su servicio.

- **Comunidad Solidaria**

Agrosolidaria, como organización de la ESS, ofrece una alternativa para que consumidores y productores hagan parte de una organización solidaria, que puede co-crear y, así mismo, compartir valor económico, social y

medioambiental. Para mejorar sus resultados con respecto al logro de este objetivo, la organización debe fortalecer la aplicación de sus principios y valores, y velar por el respeto de los derechos tanto de sus asociados como de sus *stakeholders*, los cuales podrían verse afectados por la misma operación del negocio. Gestionar el asunto de la debida diligencia en materia de derechos humanos, permitirá a la organización definir políticas y procedimientos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos (Naciones Unidas, 2011). Así mismo, debe garantizar la aplicación de prácticas laborales favorables para aquellos asociados que han asumido su responsabilidad de dedicar tiempo y conocimientos al desarrollo de la actividad de la organización.

La Propuesta que se realiza en este *DAC* en cuanto al planteamiento de una metodología para la elaboración del balance social, pretende brindar información a la organización objeto de estudio con relación a los asuntos que debe tener en cuenta para medir su responsabilidad social empresarial y, así, poder cumplir sus objetivos sociales, los cuales son explícitos para organizaciones de *ESS*.



La identificación de las prácticas en responsabilidad social y la definición de unos asuntos específicos, ha creado información para estructurar y proponer un balance social para Agrosolidaria con base en sus objetivos sociales (Ver Gráfica 12 y Anexo 3 en donde se detalla la propuesta). A partir de ello, Agrosolidaria puede empezar a calcular indicadores que respondan a su accionar social. No es objeto de este *DAC* crear dichos indicadores, pero si sugerir algunos de ellos con el fin de dar respuesta a un balance integral que refleje la debida diligencia que Agrosolidaria debe seguir para lograr, a través del cumplimiento de sus objetivos, el respecto por los derechos humanos y, en pocas palabras, el bien común.

6. Conclusiones.

Este *DAC* resalta la importancia de la comunicación en las organizaciones de *ESS* como medio para resaltar los valores agregados que brindan sus modelos de negocio y objetivos fundacionales. Sin embargo, las condiciones del mercado y el contexto competitivo, requiere que implementen herramientas, como el balance social, de una forma estratégica y dirigida a satisfacer las demandas de sus *stakeholders*. La propuesta de balance social de la *ACI*, cumple con el reporte de los principios cooperativos, característicos de organizaciones de *ESS*, pero no informa sobre cómo están logrando el cumplimiento de sus objetivos sociales. Si bien existen propuestas como las del *GRI* y otras metodologías, es necesario aterrizar este tipo de herramientas a organizaciones de la *ESS* que se desenvuelven en contextos como el colombiano. A través del estudio de caso de Agrosolidaria, se desarrollo una metodología que integra herramientas del *management*, analiza las prácticas de responsabilidad social y articula una serie de asuntos con los objetivos sociales de la organización, logrando estructurar una propuesta de balance social que se configura como una herramienta de diagnostico, planificación y comunicación.

Se ha construido un marco teórico en el que se explica la *RSE* y algunas de sus herramientas que permiten una gestión estratégica de esta área en las organizaciones. También se resalta la importancia de la comunicación de la *RSE*, pues se considera tan fundamental como la misma actuación de la organización que la gestiona. Se abordan algunas de las metodologías y contenidos en materia de reportes como el balance social y otros informes de *RSE*. Esto brinda un marco de temas fundamentales que las organizaciones, por lo general, deberían abarcar en sus reportes de *RSE*. No obstante, se reitera la importancia para cada organización, de determinar los asuntos para cada uno de estos temas, de acuerdo a su estrategia, gestión, perspectiva, entre otras variables, la cuales pueden ser influenciadas por el entorno en el que se desenvuelven. Por tal motivo, y dada la actividad económica de la organización objeto de estudio, se resaltan algunas características del sector agroalimentario y de sus apuestas contemporáneas. En este sentido, se da cumplimiento al objetivo *i)* de la investigación, al construir un marco teórico que contribuye a la construcción del balance social de una organización como Agrosolidaria.

Por otro lado, la aplicación del enfoque de administración de *stakeholders*, la identificación de los vínculos de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, y la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, permitieron realizar un análisis de las prácticas en responsabilidad social que contribuyen a la generación de valor

compartido, en la medida que las prácticas identificadas tienen potencial para: mejorar los resultados de la operación de la organización, ya sea por reducir costos o permitir coordinar mejor las actividades en su cadena de valor; y para lograr de una manera más acertada el logro de sus objetivos sociales. Ello permite dar respuesta al objetivo *ii)* de la investigación. Las prácticas identificadas se traducen en 14 asuntos en temas de medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, inversión comunitaria, mercado y ética & valores. Posteriormente, los asuntos son articulados con los cuatro objetivos de Agrosolidaria, lo cual permite establecer una estructura de balance social para la organización objeto de estudio y una metodología para realizar balances sociales en organizaciones de *ESS* (*objetivo iii*). La propuesta de esta investigación permite a Agrosolidaria contar con una línea base para la elaboración de su primer balance social, pues se sugiere un balance social estructurado:

- *Bajo sus objetivos sociales,*
- *De acuerdo al análisis de su cadena de valor y relacionamiento con sus stakeholders, y*
- *Con asuntos que permiten identificar, con mayor claridad, el impacto y valor que la organización esta creando a la sustentabilidad y al respeto de los derechos humanos desde su rol en la ESS.*

A partir de esta herramienta, Agrosolidaria puede comenzar a evaluar y tomar decisiones para corregir y potenciar las prácticas organizacionales que generan impactos positivos en el logro de sus objetivos.

Esta investigación evidencia la falta de asuntos que no han podido ser valorados desde los indicadores propuestos por la literatura. Estos nuevos asuntos, surgen de prácticas organizacionales que han decidido realizar organizaciones (ESS) con el fin de contribuir a los intereses de sus asociados. Organizaciones como Agrosolidaria Bogotá, tienen el reto de desarrollar indicadores que le permitan medir la creación de valor (económico, social y/o medioambiental) para lograr sus objetivos sociales. Para ello, podría comenzar a identificar los valores que generan las prácticas de su negocio concebidas, por ejemplo, desde la Economía Circular, lo cual daría pie para el desarrollo de nuevos indicadores para medir el impacto medio ambiental; o desde la Economía del Bien Común, lo cual daría pie para el desarrollo de indicadores que puedan medir el impacto en los derechos en las personas; o desde la filosofía del Buen Vivir que comparten sus Prosumidores.

Las limitaciones del caso de estudio se deben principalmente al acceso a información específica suministrada por algunos *stakeholders*. Vale la pena ampliar la muestra de los asociados/productores, para conocer más sobre las demandas que estos tienen al verse impactados por la operación de la organización. Los datos recolectados sirvieron para realizar una propuesta sobre la estructura del balance social de la organización, no obstante es necesario que la organización logre involucrar a todos sus stakeholders para construir su balance social definitivo, con indicadores que permita medir el impacto al bienestar, por ejemplo, en la calidad de vida de sus productores. Convendría determinar que otros asuntos pueden generar impactos en el sector cooperativo dedicado a la producción y comercialización de alimentos, además de indicadores específicos para cada uno de

ellos. Sin embargo, se resalta el hecho de ofrecer una metodología para la elaboración de un reporte de balance social, que estará comunicando las prácticas que la organización realiza para alcanzar sus objetivos sociales, los cuales les permitirán convivir y generar bien común. La forma en la cuál se estén ejecutando las prácticas del día a día, posibilita una fuente de información para identificar lo que los stakeholders están realizando. A través de una investigación cuali-cuanti, el presente DAC propone unos asuntos específicos para que las organizaciones fijen su mirada y compensen el bienestar propio y de quienes los rodea.

El aporte y pertinencia de este documento al campo de la responsabilidad social y la sostenibilidad organizacional, esta relacionado con la creación de diversos puntos de intersección entre el *management*, la *ESS*, y la *RSE*, que aspira a resolver problemáticas organizacionales en contextos como el colombiano. La metodología propuesta para la elaboración del balance social surge desde la estrategia y administración de los negocios, y esta orientada a identificar los impactos en términos económicos, sociales y ecológicos, que las organizaciones pueden generar al bien común de las personas y a los entornos en los que conviven. Los asuntos identificados pueden dar luz a las organizaciones de *ESS*, que se desempeñan en el mismo sector de Agrosolidaria, sobre los posibles impactos de sus operaciones. Herramientas como el balance social son fundamentales para procesos gerenciales estratégicos como la toma de decisiones, además de que constituye el canal de comunicación que le permite reportar a la organización el cumplimiento de los objetivos sociales que se ha propuesto cumplir con el accionar de su modelo de negocio. Agrosolidaria es uno de los innumerables emprendimientos que han surgido con el fin de ofrecer soluciones a problemáticas como la seguridad y soberanía alimentaria desde formas organizativas alternas. Este caso muestra como desde las prácticas de responsabilidad social, las organizaciones de *ESS* pueden dotarse de herramientas para mejorar sus resultados y potenciar su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Es fundamental para la sociedad empezar a reconocer este tipo de organizaciones, que fundamentan su accionar en creencias y conocimientos ancestrales basadas en el amor y la espiritualidad, pues, por lo menos, proyectan un futuro diferente al que nos impone el capitalismo neoliberal actual.

7. Bibliografía.

Abländer, M., & Curbach, J. (2014). The Corporation as Citizen? Towards a New Understanding of Corporate Citizenship. . *Journal of Business Ethics*, 120(4), 541–554.

Agrosolidaria. (2007). Agrosolidaria. Obtenido de Qué es Agrosolidaria?:<http://www.agrosolidaria.org/sa/e/quienes.html>

Agrosolidaria Bogotá. (2013). *Estatutos Orgánicos de Agrosolidaria Bogotá*. Bogotá D.C.

Aguirre, A. A., Castillo, A. M., & Tous, D. (2003). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Editorial Pirámide.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1996). *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. Manchester. Inglaterra: Aprobada en el XXXI Congreso de la ACI.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (25 de Abril de 2012). *Cooperativa de Las Américas Región de la Alianza*

Cooperativa Internacional. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <https://www.aciamericas.coop/1-de-cada-3-europeoses-socio-de>

Alianza Cooperativa Internacional. (06 de Febrero de 2018). *Co-operative enterprises build a better world*. Obtenido de The Governance of Large Co-operative Businesses: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication/files/governance-report2017coops-ukfinalweb-1823508697.pdf>

Allen, M. W., & Spialek, M. L. (2018). Young millennials, environmental orientation, food company sustainability, and green word-of-mouth recommendations. . *Journal of Food Products Marketing*, 24:7, 803-829.

Altieri, M & A. Y urjevich. (1991) La Agroecología y el Desarrollo Rural Sostenible en América Latina. Revista de CLADES. Disponible en : <http://www.clades.cl/revistas/1/reviart3.htm>.

- Altieri, M. A., & Toledo, V. M.** (2011). The agroecological revolution in Latin America: rescuing nature, ensuring food sovereignty and empowering peasants. *The Journal of Peasant Studies*, 38(3): 587-612.
- Álvarez, J. F., & Blanco, L.** (2014). Balance social valoración de los recursos liberados en cooperativas. En *Tendencias y temas que inciden en el desarrollo de las disciplinas ejes de la Contaduría Pública* (págs. 379-390). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Álvarez, J. F.** (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Bogotá: JAVEGRAF.
- Álvarez, J. F.** (2012). La responsabilidad social empresarial de las empresas de economía social iberoamericanas ¿dónde situar el debate? En P. Morgado Panadero, *La ética en el sistema de producción: economía social y responsabilidad social empresarial*. Cizur Menor, Navarra: Thomson Reuters-Civitas. 207-228.
- Antolín, M. N., & Gago, R. F.** (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.
- Ayestarán, I., & Márquez-Fernández, A.** (2011). Pensamiento abismal y ecología de saberes ante la ecuación de la modernidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54), 7-15.
- Becchetti, L., Conzo, P., & Gianfreda, G.** (2012). Market Access, Organic Farming and Productivity: The Effects of Fair Trade Affiliation on Thai Farmer Producer Groups. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 56(1), 117-140.
- Boza Martínez, S.** (2013). Los Sistemas Participativos de Garantía en el fomento de los mercados locales de productos orgánicos. *Polis* (07176554), (34), 2-11.
- Böstrom, M., & Klintman, M.** (2008). *Ecostandards, product labelling and green consumerism*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Cabanes, M., & Gomez, J. D.** (2014). Economía social y Soberanía Alimentaria. Aportaciones de las cooperativas y asociaciones agroecológicas de producción y consumo al bienestar de los territorios. *CIRIEC-España*(82), 127-154.
- Carreras R, L., & Bastida V, R.** (2015). Estudio sobre la rendición de cuentas en materia de responsabilidad social: el balance social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 84.
- Castilla, F., Gallardo, D., & Sánchez - Hernández, M.** (2015). "La revelación social a partir de la guía GRI de la economía social: una herramienta para mejorar las relaciones socio-cooperativa". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 143-168.
- Castilla, F., & Gallardo, D.** (2014). "La revelación social en sociedades cooperativas: una visión comparativa de las herramientas más utilizadas en la actualidad". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 114, 7-34.
- Chetty, S.** (1996). The case study method for research in small and medium - sized firms. *International small business journal*, Vol. 5.
- Chomel, C., & Couturier, J.** (2001). El procedimiento del balance social cooperativo desarrollado por las cooperativas agrícolas francesas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*(39), 169-187.
- Confecoop.** (2017). *Cooperativas: Empresas para la gestión social y económica: Desempeño de las cooperativas en Colombia 2016*. Bogotá: Confecoop.
- Confecoop.** (2017). *Actualidad*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Congreso Cooperativo brindará herramientas a las Cooperativas para asumir los retos del 2018: <http://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2017/congreso-cooperativo-brindara-herramientas-a-las-cooperativas-para-asumir-los-retos-del-2018/>
- Comte-Sponville, A.** (2004). *El capitalismo, ¿es moral?* Ediciones Paidós.
- Congreso de Colombia.** (2017). *Ley No. 1876 29 Diciembre de 2017*. Obtenido de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%20187%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>
- Colina, J., & Senior, A.** (2008). Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. *Multiciencias*, 8, 71-77.
- Cuéllar, P.** (2008). *Hacia un sistema participativo de garantía para la producción ecológica en Andalucía*. ISEC: Tesis doctoral.
- Dávila, R.** (2002). *Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales, Unidad de Estudios Solidarios.
- Dankova, P., Valeva, M., & Strukelj, T.** (2015). A comparative analysis of international corporate social responsibility standards as enterprise policy/governance innovation guidelines. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 152-159.
- De Castro Sanz, M.** (2006). Las empresas de Economía Social y la Responsabilidad Social Corporativa. *Papeles de economía española*, 92-104.
- Donaldson, T., & Preston, L.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duque, O. Y., & Vargas, B. D.** (2014). Una mirada a las prácticas de anticorrupción de las organizaciones adheridas al Pacto Global en Colombia. *Revista CS*, (13), 145-182.
- Emeseh, E. & Songi, O.** (2014). CSR, human rights abuse and sustainability report accountability. *International Journal of Law & Management*, 56(2), 136-151.
- Eschenhagen, M.** (2007) "La educación ambiental superior en América Latina: una evaluación de la oferta de posgrados ambientales". *THEOMAI*, 16, pp. 87-107.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E.** (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 9-23). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Gago, R. F.** (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España: Paraninfo.
- Gallardo-López, F., Hernández-Chontal, M. A., Linares-Gabriel, A., & Cisneros-Saguilán, P.** (2019). Scientific contributions of agroecology in Latin America and the Caribbean: a review. *Revista de La Facultad de Ciencias Agrarias*, 51(1), 215-229.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S.** (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
- Gibson, R. B.** (2006). Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact assessment and project appraisal*, 24(3), 170-182.
- González de Molina, M.** (2011). *Introducción a la agroecología. Serie agroecología y ecología agraria*. España: Cuadernos Técnicos SEAE.

- Guerra, I. R.** (2011). Cooperativas Agroalimentarias E Impacto De Su Estrategia en El Desarrollo Rural: Análisis Cualitativo. Saber, Ciencia y Libertas, 6(2), 107–120.
- Guilhoto, J. J., Azzoni, C. R., & Ichihara, S. M.** (2012). A participação da agricultura familiar no PIB do Nordeste. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 208 p.
- GTINUESS.** (2014). *Declaración de posición del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria*. Ginebra: ONU.
- GTINUESS.** (2014). *Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria*. Obtenido de La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible: http://unsse.org/wpcontent/uploads/2014/08/PositionPaper_TFSE_Esp1.pdf
- Herciu, M.** (2016). ISO 26000 - An Integrative Approach of Corporate Social Responsibility. Studies in Business & Economics, 11(1), 73–79.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- ISO/TMB/WG/SR STTF.** (2010). ISO/FDIS 26000: 2010(E). Guía de Responsabilidad Social. Ginebra, Suiza: VI,5.
- IR.** (Marzo de 2014). Integrated Reporting. Obtenido de El Marco Internacional IR: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- Landrum, N. E., & Ohsowski, B.** (2018). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc), 27(1), 128–151.
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J.** (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. Estudios Gerenciales, 34(148), 347–356.
- Lozano, J., & Prandi, M.** (2010). La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. *Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (Esade)*, 30.
- Maignan, I.** (2001). ‘Consumers’ perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57–72.
- Maloni, M., & Brown, M.** (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52.
- Matten, D., & Crane, A.** (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Milne, M., & Gray, R.** (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29.
- Minoja, M.** (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82.
- Mohan, A.** (2003). *Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility*. Unpublished doctoral dissertation: University of Warwick, United Kingdom.
- Mugarra, A.** (1999). Proyecto balance de identidad cooperativa. *Anuario de estudios cooperativos*, 303–390.
- Naciones Unidas.** (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar*. Nueva York y Ginebra.
- Naranjo, L.** (2005). Aportes para un criterio no restringido de responsabilidad social empresarial. En Á. U. Botero, & C. Schumacher, *Ética, responsabilidad social y empresa* (págs. 58 - 86). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Narváz Rodríguez, C. C.** (2014). Asociaciones y Cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 63–81.
- Nicholls, C. I., Henao, A., & Altieri, M. A.** (2017). Agroecología y el diseño de sistemas agrícolas resilientes al cambio climático. *Agroecología*, 10(1): 7–31.
- OECD.** (2011). A green growth strategy for food and agriculture: A preliminary report. <http://www.oecd.org/greengrowth/sustainable-agriculture/48224529.pdf>.
- Oliveira dos Santos, R., Neto Soares, R., Galvão Rabelo, F., & Coelho de Abreu, J.** (2018). Extensão Rural Na Agricultura Familiar: As Características De Uma Família Agrícola No Município De Santana, Amapá, Brasil. *Revista Ciência Em Extensão*, 14(4), 97–111.
- Özçelik, F., Öztürk, B. A., & Gürsakal, S.** (2015). Corporate Sustainability: A Research on Firms That Issue Sustainability Reports in Turkey. *Business & Economics Research Journal*, 6(3), 33–49.
- Perdiguerro, T. G.** (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Perdomo, J., & Escobar, A.** (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43).
- Pérez Fernández, E.** (2002). “La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social”. CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 40, 141–163.
- Plassmann, K.** (2018). Comparing Voluntary Sustainability Initiatives and Product Carbon Footprinting in the Food Sector, with a Particular Focus on Environmental Impacts and Developing Countries. *Development Policy Review*, 36(4), 503–523.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, (112), 6–21.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*.
- Polanco, J., Ramirez, F., & Orozco, M.** (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: Una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 181–192.
- Prandi, M.** (2009). Los Derechos Humanos en La Empresa: ¿Qué Son Y Para Qué Sirven? *Debates IESA*, 14(4), 56–58.
- RMABR.** (2019). *Sistema Participativo de Garantías*. Obtenido de <http://redmercadosagroecologicosbogota.co/home/sistemade-garantias-participativo/>
- Rivera, C. C., & Restrepo, P.** (2014). Prácticas agroecológicas en el contexto del diálogo de saberes, las universidades, el desarrollo y el buen vivir. *Revista de Fomento Social*, 69(276), 421–437.
- Rondot, S., & Bouchard, M.** (2003). “L’evaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire”. Alliance de reserche universités-comunautés en économie sociale, *Cahiers de recherche*, no, R03-2003, mars, 35.
- Salazar, M. V.** (2006). Los derechos laborales como derechos fundamentales frente a la globalización y la flexibilización laboral. *Pensamiento Constitucional*, 12(12), 459–491
- Sánchez Álvarez, C.** (2018). Comercio justo y economía social

y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo*, (30), 149–172.

Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, , 35, 79–92

Server Izquierdo, R. J., & Capo Vicedo, J. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. *CIRIEC España*(65), 7 - 31.

Shiva, V. (1996) "Recurso". En: W. Sachs ed. *Diccionario del desarrollo: Una guía del conocimiento como poder*[en línea]. Disponible en:

<http://pzutter.net/mediapool/54/542579/data/cultivar/diversidad/DiccionarioDelDesarrollo-completo.pdf>. Perú, Pratec, pp. 319-336.

Spear, R. (2001). "El balance social en la Economía Social. Enfoques y problemática". *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 9-24.

Spezio, T. S. (2015). Teaching Sustainability Using a Focused Multi-disciplinary Approach. *Economic- and Ecohistory*, 11, 33–42. .

Supersolidaria. (2018). *Propuesta de Circular Externa Balance Social y Beneficio Solidario*. Bogotá D.C.

Teixeira, J. C. (2005). Modernização da agricultura no Brasil: impactos econômicos, sociais e ambientais. *Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros, Três Lagoas*, v.2, n. 2.

Tous, Z. D., & Ciruela Lorenzo. (2005). Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo

general de balance social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53.

UNEP. (2019). *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial, GEO 6: Planeta sano, personas sanas*. Nairobi .

Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469–486.

Villarreal, F. (2018). La inclusión de la Agricultura Familiar. Discusión de su uso en programas de desarrollo rural en Argentina. *Mundo Agrario*, 19(41), 2–12.

WCED. (1987). (World Commission on Environment and Development). *Our common future*. . Oxford University Press.

Weiss, J. W. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. Thompson.

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336.

Zabala, H. (2008). *Construcción de un modelo de balance social para el cooperativismo de una región latinoamericana: el caso de Antioquia (Colombia)*. . Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de Ponencia en el e ird Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research:

<http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salzar.Hernando.pdf>

Zaharia, C., & Zaharia, I. (2012). "The Dynamics of Ecologic-Economic Systems and the Social Value of the Environment," . *Economics Management, and Financial Markets*, 7(1): 114–119.

Anexo 1.

Enfoque de Administración de los Stakeholders de Agrosolidaria Bogotá.

A partir de un análisis estratégico de los grupos de interés de la organización (Weiss, 2006), se pretende proponer acciones para *resolver* problemáticas organizacionales. Se han definido cinco pasos que incluyen acciones que, según este autor, contribuyen a la evaluación e identificación de las estrategias más idóneas para desarrollar relaciones gana-gana con los *stakeholders*.

1. Definición de la problemática organizacional
2. Definición del cambio deseado
3. Identificación de los stakeholders
4. Matriz de responsabilidades de Agrosolidaria con sus grupos de interés
5. Elaborar Estrategias y tácticas específicas.

A continuación se desarrollan cada uno de estos pasos para el caso de Agrosolidaria Bogotá.

1. Definir la problemática organizacional en Agrosolidaria.

Agrosolidaria es una asociación de “*prosumidores*” que ofrece mercados a domicilio de productos agroecológicos a precios justos en Bogotá y sus alrededores. Si bien la organización ha logrado mantenerse desde su fundación en 2013 hasta la fecha, actualmente se evidencian problemas económicos reflejados en la dificultad para alcanzar su punto de equilibrio financiero. De acuerdo a miembros de la organización, este tipo de problemas económicos se han generado, en su gran mayoría, por la falta de compromiso por parte de los asociados de la pre-cooperativa, quienes no participan en la toma de decisiones, no realizan sus aportes económicos mensuales oportunamente ni están involucrados en la operación del negocio. La dificultad para alcanzar el punto de equilibrio, se agudiza por el peso de los costos fijos dentro de la estructura de costos, lo cual ha afectado la

liquidez de la organización, el pago a proveedores y salarios, y el manejo de inventarios. Por otro lado no hay un nivel apropiado de posicionamiento o reconocimiento social ni comercial, por lo tanto, se presentan niveles de ventas insuficientes para poder encontrar el equilibrio económico en la organización.

2. Definir el cambio deseado.

Agrosolidaria espera contar con asociados comprometidos con la organización, que participen en la toma de decisiones, realicen sus aportes económicos mensuales oportunamente y estén involucrados en la operación del negocio de manera que aporten a su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo. La organización debería tener relaciones más solidas con sus grupos de interés e implementar estrategias orientadas a involucrar de una mejor manera a sus asociados. Es ideal que Agrosolidaria pueda adoptar una perspectiva de tercero observador objetivo, un papel en el que se necesita suspender creencias y juicios de valor para comprender las estrategias, motivos y acciones de los diferentes grupos de interés. El punto es ser capaz de ver todos los lados de un caso y luego evaluar de manera objetiva las reclamaciones, acciones y resultados de todas las partes.

3. Identificar a los stakeholders.

Se han identificado los siguientes grupos de interés en Agrosolidaria:

<i>Tabla 1: Stakeholders de Agrosolidaria</i>	
Grupo de Interés Focal	Agrosolidaria.
Grupos de Interés Primarios	Asociados, Productores, Consumidores y Colaboradores.
Grupos de Interés Secundarios	Competencia (Hipermercados, Cajas de Compensación, etc.), Aliados (Cooperativas de consumo, 3Colibris y Red de Mercados Agroecológicos) e Instituciones financieras (FairCoin).
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>	

- Características de los stakeholders de Agrosolidaria.

Asociados: Son consumidores, productores y personas del común que buscan un mejor acceso a la alimentación sana. Entienden la necesidad de asumir el proceso de comercialización y logística para poder tener un mejor acceso a la alimentación asumiendo una posición mas activa en el circuito agroalimentario. De su compromiso y contribuciones depende el funcionamiento de la organización, el cual puede generarles beneficios en términos económicos, sociales y medioambientales. De acuerdo a las normas de la organización, podrán ser reconocidos como asociados de Agrosolidaria Bogotá, todas aquellas personas jurídicas (sin animo de lucro) y naturales, que realicen labores de producción, transformación, distribución-comercialización, consumo, educación y/o formación dentro del marco del Bien vivir y la Economía solidaria (Agrosolidaria Bogotá, 2013). Con relación a este grupo de interés, es importante tener en cuenta, por la naturaleza de las organizaciones de ESS, el principio de la doble cualidad (Jarque, 1966) o la doble condición. Este principio significa que los asociados de una cooperativa pueden ser además de propietarios, puesto que aportan el capital social de la cooperativa, clientes y demandar los productos finales que elabora la cooperativa; proveedores y abastecer de factores productivos necesarios a aquella; empleados y desarrollar diferentes funciones tanto a lo largo de la cadena productiva como directiva de estas empresas ejerciendo labores de gestión (Castilla *et al.*, 2015). Por tanto, pueden cubrir de manera simultánea diversos roles, todos ellos representativos de los principales stakeholders presentes en cualquier empresa. Por este motivo Agrosolidaria afirma tener asociados “*prosumidores*”, pues, además de ser asociados, cumplen un rol de productores o de

consumidores de la organización. Esto implica derechos y obligaciones contrapuestos en el mismo colectivo de personas (Fernández, 1988), lo cual requiere que la organización brinde información-formación a sus asociados para la participación en la gestión desde la posición empresarial y desde la posición como colaborador, productor y/o consumidor.

Productores: Son pequeños productores con huertas de autoconsumo en la parte urbana y pequeñas parcelas en las zonas rurales que mantienen pequeños cultivos para su subsistencia y para comercializar. Estos productores tienen algunas dificultades en el acceso a financiación, transporte y comercialización. Los productores se vinculan a Agrosolidaria con el fin de establecer canales de comercialización a través de dicha seccional. Agrosolidaria busca mejorar sus condiciones de ingreso estableciendo una comercialización de sus productos bajo criterios de comercio justo, pagando unos precios que cubran sus costos y un margen de ganancia adecuado además de regularizar y aumentar paulatinamente el nivel de compras a partir del fortalecimiento de la demanda efectiva de los grupos de consumo.

Consumidores: Son personas del común que buscaban un mejor acceso a la alimentación sana. Los consumidores tienen el poder de compra, así que son quienes eligen comprar o no los productos de la organización. Para tomar sus decisiones de compra pueden tener diferentes criterios relacionados con la salud, la protección del medioambiente, la contribución a la agricultura familiar, el precio, la calidad de los productos, entre otros.

Colaboradores: Son asociados y asociadas con experiencia en actividades organizativas, administrativas y de comercialización. La mayoría son profesionales vinculados en forma directa compensados por la dedicación parcial (medio tiempo). Si bien reciben una compensación monetaria mínima o en especie por sus actividades en Agrosolidaria, complementan sus ingresos con otras actividades individuales. Es el grupo encargado del acopio y comercialización de los productos.

Competencia: Son organizaciones con ánimo de lucro tales como los hipermercados, supermercados, cajas de compensación, entre otros canales de distribución de alimentos en la ciudad. Algunas son empresas con lógicas diferentes a las organizaciones de ESS, las cuales ofrecen diferentes productos alimenticios, en su mayoría, producidos a gran escala y bajo prácticas de agricultura tradicional.

Aliados: Son organizaciones, por lo general sin ánimo de lucro, las cuales contribuyen al fortalecimiento organizacional de Agrosolidaria. Dentro de ellos se encuentran otras cooperativas de consumo, ONG's, fundaciones y otro tipo de asociaciones de la ESS. Agrosolidaria mantiene alianzas con organizaciones como la Red de Mercados Agroecológicos Bogotá Región (RMABR), quienes a través del SPG (Sistema Participativo de Garantías) promueven, de manera participativa, determinadas condiciones de producción agroecológica (Red de Mercados Agroecológicos, 2018), y con entidades como 3colibris, quienes contribuye al fortalecimiento en comercialización y logística de productos provenientes de la agricultura campesina, familiar y comunitaria y/o agroecológica en Colombia (3Colibris, 2018).

Instituciones Financieras: Este grupo de interés lo componen las organizaciones que pueden suministrar recursos financieros a Agrosolidaria. Generalmente se pensaría que son los bancos tradicionales quienes estarían en este grupo, sin embargo, para Agrosolidaria es importante este *stakeholder* por su relacionamiento con organizaciones como FairCoin. El objetivo de esta organización es crear un sistema económico global innovador, en favor de un modelo alternativo y postcapitalista, allanando el camino para un cambio colectivo hacia una vida basada en valores

comunes. FairCoin es el medio de intercambio, su valor es determinado por la comunidad y nunca se devalúa (Fair-coin, 2018).

- Tipos de poder en los grupos de interés de Agrosolidaria.

A continuación se analizará los tipos de poder en los grupos de interés primarios de la organización, pues se considera relevante centrarse en estos inicialmente para resolver las problemáticas relacionadas con la fragilidad al interior de la organización.

Tabla 2: Tipos de poder de stakeholders Agrosolidaria

Grupo de Interés	Económico	Político	Legítimo	Legal
Asociados	Sus aportes económicos son vitales para el funcionamiento de la organización.	Como asociados de la organización, tienen la potestad de tomar decisiones en la organización y definir su rumbo al largo plazo.	Ser miembro de una organización solidaria e identificarse con su naturaleza, genera respeto y credibilidad al interior de la organización.	Al ser asociados de una organización solidaria, constituida legalmente, tienen la potestad de hacer respetar sus derechos y deberes como asociados.
Productores	Tienen la potestad de establecer el precio de sus productos, de tal forma que cubran sus costos y les genere un beneficio.	-	Como productores tienen legitimidad por su conocimiento del campo y de las prácticas agrícolas que implementan en sus actividades.	Al realizar una operación mercantil con Agrosolidaria, pueden exigir ante los entes pertinentes el cumplimiento de obligaciones contractuales.
Consumidores	Como clientes tienen la opción de optar o no por la compra de los productos de la organización.	-	Como consumidores de un amplio mercado, tienen conocimiento de cómo funciona y como actuar en él.	Como consumidores pueden exigir el cumplimiento de sus derechos ante los entes públicos competentes.
Colaboradores	El cumplir o no sus responsabilidades como colaboradores, puede beneficiar o no los resultados económicos de la organización.	-	Como integrantes de la organización, tienen la potestad de dar opiniones para el desarrollo de la organización.	Como trabajadores de una empresa, tienen el derecho de hacer respetar sus derechos laborales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hacen parte de una organización solidaria.

Fuente: Elaboración Propia

- Mapeo de coaliciones.

Las coaliciones con aquellos pactos comunes que podrían existir entre los grupos de interés de la organización. Se forman a partir de los intereses que estos grupos tengan en común. Cabe resaltar que, dado el principio de doble cualidad, una sola persona puede tener estos intereses compartidos.

- *Asociados y Productores:* Comparten el interés de obtener beneficios por el intercambio de productos alimenticios. Ambos pueden verse beneficiados en la medida que paguen un precio justo por los productos que negocian. El objetivo es encontrar por un lado, un precio que cubra los costos y gastos de la operación y deje un margen justo de ganancia para los productores y, por el otro, un precio justo que permita a Agrosolidaria ser competitivo en el mercado y acceder a productos agroecológicos de calidad para sus consumidores.
- *Asociados y Consumidores:* Comparten el interés de verse beneficiado por el intercambio de productos alimenticios a precios justos. El consumidor pretende acceder a productos orgánicos y saludables a precios razonables, puesto que es un mercado que se ha estratificado en ciudades como Bogotá. Por otro lado, los asociados de Agrosolidaria buscan ofrecer precios que cubran los costos y gastos básicos de su operación, que sea justo con el pago que se hace a los proveedores y, al mismo tiempo, competitivo en el mercado.
- *Productores y Consumidores:* Ambos actores buscan verse beneficiados por la el intercambio entre alimentos y medios de producción. Lo ideal es que ambos puedan negociar el precio de los productos y se vean beneficiados.

- *Asociados y Colaboradores*: Comparten el interés de hacer funcionar a Agrosolidaria, en la medida que el negocio de resultados ambos actores se verán retribuidos por la obtención de valor económico, social y medioambiental.
- Matriz de diagnóstico de stakeholders propuesto por Academy of Management Executive (Weiss J. , 2006).

A continuación se presenta una matriz en la que se clasifican los stakeholders de acuerdo al tipo de apoyo que podrían dar a la organización y el tipo de estrategia que la organización debería implementar con cada uno de ellos para llevar una relación que beneficie sus intereses y objetivos.

Gráfica 1: Matriz de diagnóstico de stakeholders de Agrosolidaria

<p>TIPO 4 : VENTAJAS Y DESVENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consumidores ○ Sociedad / comunidad local <p>ESTRATEGIA: COLABORAR</p>	<p>TIPO 1: QUE DA APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Colaboradores ○ Productores ○ Asociados ○ Aliados (3Colibris y RMABR) ○ Instituciones Financieras (FairCoin) <p>ESTRATEGIA: INVOLUCRAR</p>
<p>TIPO 3: QUE NO DA APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cooperativas de consumo ○ Hipermercados ○ Cajas de Compensación <p>ESTRATEGIA: DEFENDER</p>	<p>TIPO 2: MARGINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estado ○ ONG 's locales y globales <p>ESTRATEGIA: VIGILAR, ESPERAR Y VER</p>

Fuente: Adaptación al caso práctico de Agrosolidaria de la matriz de diagnóstico de stakeholders propuesto por Academy of Management Executive (Weiss J. , 2006)

4. Matriz de responsabilidades de Agrosolidaria con sus grupos de interés.

Se han identificado las siguientes responsabilidades que Agrosolidaria tiene con sus grupos de interés primarios:

Tabla 3: Matriz de responsabilidades de Agrosolidaria con sus stakeholders

Grupo de Interés	Legal	Económico	Ético	Voluntario
Asociados	Cumplir sus obligaciones legales como organización solidaria legalmente constituida	Generar beneficios económicos equitativos entre sus miembros	Respetar y dar cumplimiento a los principios de la economía solidaria al interior de la organización	Generar valor no solo económico sino social y ambiental por la naturaleza de la organización y los productos que ofrece
Productores	Cumplir las condiciones contractuales que se pactan en la compra de los productos	Comprar a un precio justo sus productos.	Comprometerse con su bienestar y contribuir a mejorar su calidad de vida	Otorgar conocimientos que mejoren sus prácticas agrícolas y ampliar su mercado
Consumidores	Cumplir con los requerimientos legales en la	Vender a un precio justo sus productos	Comprometerse con la salud de la personas	Brindar una red de productos agroalimentarios y un

	comercialización de los productos que ofrece.		entregando productos de calidad	estilo de vida saludable y ecológico.
Colaboradores	Cumplir las condiciones contractuales que se haya acordado con los colaboradores.	Compensar de una forma justa su trabajo	Comprometerse con su desarrollo personal y profesional	Brindar un trabajo con alto impacto social y ambiental que supere sus expectativas
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>				

- Riesgos de la problemática y asuntos que deben ser analizadas.

La falta de compromiso de los asociados de Agrosolidaria y su debilidad organizacional, afecta los procesos de diagnóstico, evaluación, planificación, comunicación y control de la organización. Al no estar involucrados todos los asociados en la toma de decisiones, se ven afectados los resultados de la organización, pues las acciones que se puedan proponer desde la parte operativa del negocio, no podrían dar respuesta a los objetivos sociales de Agrosolidaria al no tener en cuenta la opinión de sus asociados productores y consumidores.

Los problemas relacionados con la comunicación entre la organización y sus grupos de interés, influyen en los resultados económicos de la organización, reduciendo su sostenibilidad en el tiempo. Esto afecta el bienestar de productores, colaboradores y consumidores, ya sea por la disminución en las compras a los productores o la reducción de la oferta en el mercado de productos agroecológicos a precios justos. Por ello se deben desarrollar e implementar herramientas que permitan una comunicación transparente entre la organización y sus grupos de interés, que logre involucrarlos más con la identidad de la organización y con los impactos socio-ambientales que genera la operación del negocio.

- Análisis de campo de fuerzas.

Existen una serie de fuerzas tanto en el interior como en el exterior de la organización, que pueden generar incentivos para la resolución de los problemas organizacionales, o, pueden generar limitaciones para alcanzar el estado ideal de la organización.

ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
INCENTIVOS (Incentivos actuales para resolver el problema)	LIMITANTES (Limitantes para alcanzar el estado deseado)
Fortalecer el compromiso de los asociados con Agrosolidaria	Falta de compromiso e identidad de los asociados con la organización
Integrar un mayor número de productores y consumidores a la organización	Falta de recursos para mejorar procesos operativos y de comunicación para penetrar el mercado
Mantener una comunicación clara y transparente con los asociados que contribuya a procesos como la toma de decisiones	Falta de herramientas de comunicación y gestión para comunicarse con los grupos de interés de la organización
Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los productores, trabajadores y consumidores de la organización	Dificultad para alcanzar el punto de equilibrio financiero de la organización, lo cual limita su accionar con sus grupos de interés
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>	

A continuación se analizan las fuerzas que actúan como limitantes.

- La falta de compromiso de los asociados con la organización, se ve reflejado en su ausencia en procesos fundamentales como la toma de decisiones. Esto afecta la estrategia y la competitividad de la organización lo cual se ve reflejado en la reducción de su cuota de

mercado. Adicionalmente, la falta de identidad de los asociados con los principios de la economía solidaria (principios cooperativos), desvirtúa un poco su naturaleza y su objeto social de contribuir al bien común.

- La falta de recursos económicos, humanos, físicos, entre otros, limita el crecimiento de la organización, pues es complicado difundir información que de a conocer a Agrosolidaria en el mercado. Actualmente la organización se ha dado a conocer por el voz a voz, pero su difusión no ha sido lo suficientemente sólida para lograr llegar a un número representativo de productores y consumidores que permita mejorar los resultados de su modelo de negocio.
 - La ausencia de herramientas en Agrosolidaria para comunicarse con sus grupos de interés, también afecta la integración de los asociados en la organización. La operación del negocio es conocida a profundidad por los 4 asociados/colaboradores que están inmersos en la comercialización de los productos de Agrosolidaria, los demás asociados desconocen la operación y no participan en la toma de decisiones.
 - El accionar de Agrosolidaria se ha visto limitado por la falta de recursos económicos, pues tratan de cubrir mes a mes los costos y gastos de la operación, lo cual no deja capital para reinvertir en acciones que contribuyan al bienestar de sus productores, colaboradores, consumidores y asociados.
- Identificación y análisis de las estrategias para eliminar las fuerzas limitantes.

Con el objetivo de crear soluciones a la problemática organizacional, se han definido una serie de estrategias que podrían eliminar las fuerzas limitantes anteriormente mencionadas. A continuación se describen estas estrategias:

- Herramientas como el balance social podrían contribuir a fortalecer la comunicación entre Agrosolidaria y sus grupos de interés, pues este tipo de documentos reporta las actividades de la organización y los impactos tanto positivos como negativos que esta generando. No solamente se informa a cada grupo de interés sobre los valores agregados que puede estar recibiendo de Agrosolidaria, sino que también es una herramienta que puede favorecer la toma de decisiones estratégica de la organización.
- Es importante revitalizar los principios cooperativos en Agrosolidaria, pues es fundamental que los asociados se sientan identificados con ellos y cumplan con las responsabilidades que adquieren al ser parte de la organización. A través de la creación de espacios de formación, Agrosolidaria puede fortalecer los conocimientos de sus asociados en temas de economía solidaria, agroecología, alimentación sana, entre otros asuntos que contribuyan al desarrollo de la organización y de cada uno de sus grupos de interés.
- Es necesario involucrar a los asociados en la operación y toma de decisiones del negocio, puesto que sus ideas pueden traducirse en estrategias competitivas, operativas, comerciales, entre otras que contribuyan al logro de mejores resultados por parte de la organización.
- A partir del fortalecimiento organizacional, Agrosolidaria puede comenzar a innovar en las acciones que implementa con cada uno de sus grupos de interés, logrando contribuir a la mejora de sus condiciones de vida y, al mismo tiempo, al logro de los objetivos sociales de la organización. Acciones como buscar pagar progresivamente a los productores un precio justo o brindar a los consumidores capacitaciones sobre alimentación sana, pueden contribuir al alcance de los objetivos sociales de la organización.

5. *Elaborar Estrategias y tácticas específicas.*

Es importante que la organización defina si debe o no, y de que forma, aproximarse a cada stakeholder. Agrosolidaria debe desarrollar estrategias y tácticas específicas con cada uno de ellos, decidir si hará o no se hará nada, si vigilará o adoptará una posición ofensiva o defensiva. A continuación se mencionan algunas de estas estrategias.

- Colaboradores: Agrosolidaria debe implementar acciones para lograr el cumplimiento de los principios cooperativos en el accionar de sus operaciones. Se requieren más colaboradores que operen el modelo de negocio de la organización, que cuenten con condiciones de trabajo justas que compensen el tiempo que dedican a las actividades del negocio. Para ello es necesario mejorar los resultados económicos de Agrosolidaria. Esto podría lograrse con el apoyo de los demás asociados en las actividades de la cadena de valor. Es importante desarrollar conocimiento en temas de ESS, comercio justo, agroecología, entre otros temas que fortalezcan las habilidades de los asociados con relación a la materialización de acciones en las actividades del negocio, que contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos y sociales.
- Productores: La organización debe involucrar más a sus productores y contribuir en mayor grado a la mejora de sus condiciones de vida. A través del apoyo que pueda recibir de otros grupos de interés secundarios, como la RMABR o 3Colibris, Agrosolidaria puede ayudar a los productores a mejorar sus prácticas agroecológicas, a ampliar su mercado y, en general, a mejorar los resultados económicos, sociales y medioambientales que puedan obtener de su actividad diaria. Adicionalmente, Agrosolidaria y los productores pueden trabajar en conjunto para desarrollar estructuras de costos y gastos que les permita a ambos verse beneficiados en la fijación de precios y transacciones que realicen.
- Asociados: Agrosolidaria debe implementar una estrategia agresiva de involucramiento de sus asociados, pues es de las principales causas de sus problemas actuales. Se requiere un fortalecimiento organizacional que lleve a los asociados a estar involucrados en la toma de decisiones y en la operación de la organización. Para ello es fundamental fortalecer la identidad de cada uno de ellos con la economía solidaria, con la agroecología, con el comercio justo y la agricultura familiar. La construcción periódica de un reporte de actividades y beneficios, como el balance social, puede ser una herramienta con la que se comunique los avances de la organización con respecto al cumplimiento de sus objetivos. Este canal de comunicación puede articularse con las juntas, asambleas y demás actividades organizacionales para fortalecer procesos como la toma de decisiones y participación de todos los asociados en el accionar de Agrosolidaria.
- Consumidores: Agrosolidaria se ve como un actor que pretende facilitar a los consumidores el acceso a alimentos saludables y amigables con el medioambiente. Por supuesto que, al ser una organización de economía solidaria, busca lograr que estos consumidores se asocien a la organización y obtengan mayores beneficios. Por tal motivo, Agrosolidaria debe comenzar a implementar acciones que permita trasladar a los consumidores del cuadrante 4 al cuadrante 1 (Gráfica 1), lo cual contribuiría a solucionar los problemas económicos de la organización y, por su puesto, a generar mayor impacto económico, social y ambiental en los entornos en los que opera. Esto también implica ser más estratégicos y competitivos en el mercado, lo cual exige a Agrosolidaria a implementar herramientas que permitan diagnosticar y mejorar sus operaciones a favor del bienestar de sus grupos de interés.

Bibliografía

- Agrosolidaria Bogotá.** (2013). *Estatutos Orgánicos de Agrosolidaria Bogotá*. Bogotá D.C.
- Castilla, F., Gallardo, D., & Sánchez - Hernández, M.** (2015). "La revelación social a partir de la guía GRI de la economía social: una herramienta para mejorar las relaciones socio-cooperativa", . CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 83, 143-168.
- 3Colibris.** (22 de Noviembre de 2018). *3Colibris*. Obtenido de Redes, información & capital social por la SSA latinoamericana. : <https://3colibris.com/>
- Fair-coin.** (23 de Noviembre de 2018). *Fair-coin*. Obtenido de Nuestra misión: <https://fair-coin.org/es>
- Fernández, C. G.-G.** (1988). El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. . *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (56), 83-122.
- Jarque, J. J.** (1966). Agricultura asociativa: agrupaciones y Cooperativas de explotación en común. *Estudios cooperativos*, (10), 11-34.
- Red de Mercados Agroecológicos Bogotá Región (RMABR).** (Noviembre de 2018). *Red de Mercados Agroecológicos*.

Anexo 2.

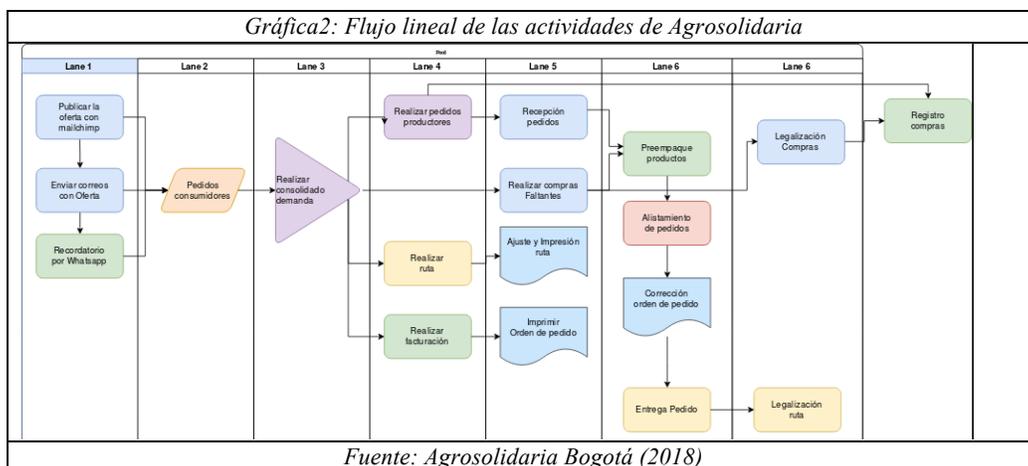
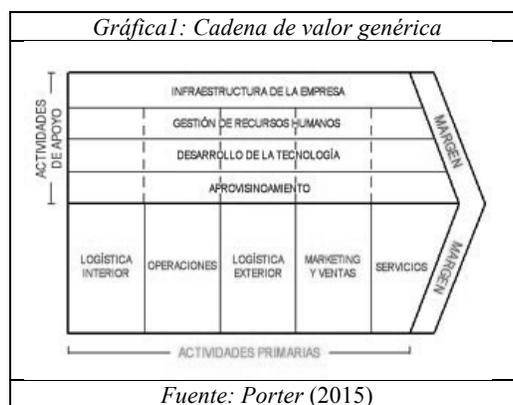
La interdependencia entre Agrosolidaria y la Sociedad.

Según Porter & Kramer (2006) la interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera. También las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los vínculos de afuera hacia a dentro. Con el fin de identificar esta interdependencia entre Agrosolidaria y su entorno, se realizan los siguientes análisis:

1. Los vínculos de adentro hacia afuera: Para trazar el impacto social de la cadena de valor de la organización, se describe, en primer lugar, las actividades primarias y de apoyo de Agrosolidaria. Posteriormente, se identifican los impactos tanto positivos como negativos que se podrían generar en estas actividades.
2. Los vínculos de afuera hacia adentro: A través del marco diamante, se muestra cómo las condiciones en la ubicación de Agrosolidaria afecta su capacidad para competir.

1. Los vínculos de adentro hacia fuera.

Según Michael Porter (2015) la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De acuerdo a este autor, y como se muestra en la Gráfica 1, la cadena de valor de las organizaciones esta conformada por una serie de actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Agrosolidaria Bogotá ha definido un flujo lineal de actividades dentro de su operación (Gráfica 2), que le ha permitido gestionar la logística de los productos agroecológicos y la comercialización entre productores y consumidores. A continuación se describen las actividades de Agrosolidaria.



Actividades Primarias en Agrosolidaria

➤ *Logística Interna:*

- *Elaboración y publicación de la oferta:* Esta actividad consiste en recibir la oferta de los productos (agroecológicos, en transición o convencionales) disponibles por parte de los productores. Posteriormente, se debe elaborar y publicar la oferta en la página web o enviarla a través de correo electrónico (2 canales de comunicación con los clientes). En esta actividad, los colaboradores resaltan la necesidad de implementar estrategias para comunicar, periódicamente a los consumidores, información en la página web relacionada con temas de nutrición, concientización, etc.).
- *Recepción de pedidos de mercado y elaboración del consolidado:* En esta actividad se realiza la recepción de los pedidos de los consumidores a través de la web o de correo electrónico. La elaboración del consolidado se realiza después de que se han recibido todos los pedidos (pre-venta).
- *Elaboración y solicitud de pedidos a los productores:* Después de haber recibido los pedidos de los consumidores, se procede a hacer los pedidos a cada uno de los productores.

➤ *Operaciones:*

- *Elaboración de facturación:* Se realiza la facturación de cada uno de los pedidos realizados por la web o por correo electrónico.
- *Elaboración de ruta:* De acuerdo a la ubicación de los consumidores que han realizado pedidos, se realiza una ruta que optimice los tiempos de entrega y gasto de combustible.
- *Recepción de pedidos:* Los productores entregan los pedidos en el centro de acopio de Agrosolidaria.
- *Alistamiento y empaque de pedidos:* Se realiza el alistamiento y empaque de los pedidos de los consumidores. En este proceso se intenta utilizar empaques ecológicos como bolsas de papel y cajas de cartón, con el fin de reducir bolsas de plástico. La idea es suministrar a los consumidores bolsos reutilizables grandes. El consumidor compra los bolsos para evitar los desperdicios de cajas de cartón y disminuir los costos de Agrosolidaria en cajas de cartón.
- *Legalización de ruta:* En esta actividad se revisan cuales clientes ya cancelaron sus pedidos y cuales están pendientes de pago. Las modalidades de pago pueden ser en efectivo contra entrega o por consignación/transferencia. Algunos de los colaboradores de la organización resaltan un criterio de confianza presente en la filosofía de Agrosolidaria Bogotá, razón por la cual otorga un plazo de 7 días para cancelar el pedido a aquellos consumidores que no cancelen el pedido contra entrega.

➤ *Logística Externa:*

- *Entrega de pedidos:* De acuerdo a la elaboración de la ruta, se realiza el recorrido por la ciudad entregando los pedidos a los consumidores. En este proceso se han realizado alianzas estratégicas con otros comercializadores (actualmente con una emprendedora que vende copas menstruales) para reducir los costos de transporte de los pedidos. Para algunos casos especiales, la entrega de pedidos se realiza en bicicleta.

➤ *Mercadotecnia y Ventas:*

- Desde herramientas como MailChimp, se recuerda a los consumidores realizar sus pedidos de mercados agroecológicos. Agrosolidaria ha encontrado algunas estrategias para ampliar el mercado y llegar a más clientes. Se realizó una alianza con FairCoop para realizar transacciones con los consumidores a través de FairCoins en Bogotá. Como estrategia de mercadotecnia y venta, ha trabajado en el desarrollo de canales de comercialización y transformación así: Mercados Agro solidarios semanales, ventas institucionales, participación en ferias y ofrece servicio de refrigerios. Otras de las estrategias que pretenden materializar son:
 - Promover y aglutinar los apoyos de otras instituciones, organizaciones y agencias con el fin de promover el emprendimiento y el trabajo asociado. Este apoyo puede ser de diversos tipos y será utilizado para favorecer el crecimiento y la consolidación de las cooperativas y asociaciones existentes y promover otras nuevas.
 - Presentar propuestas de cofinanciación a instituciones, organizaciones y agencias tanto nacionales como internacionales para mejorar la calidad de vida de los asociados-cooperados de primer nivel.

➤ **Servicio:**

- A diferencia de otras organizaciones que realiza mercados a domicilio, Agrosolidaria tiene cobertura en toda la ciudad de Bogotá y algunas de sus periferias (Chía, Cajicá, Zipaquirá, etc.). Atienden los requerimientos de los clientes realizados a través de la pagina web o correo de la organización. Agrosolidaria hace parte de la Red de Mercados Agroecológicos de Bogotá, a través de ella se hacen charlas de consumo responsable. Pretende brindar servicios de asistencia técnica rural directa mediante el desarrollo de planes de capacitación y formación, con y para las asociadas y asociados en aspectos de la producción agro ecológica, economía solidaria, comercio justo y responsabilidad social, tendientes a fortalecer el desarrollo humano, la equidad de género y el respeto intergeneracional. Adicionalmente, en la red se esta trabajando en el Sistema Participativo de Garantías (SPG), un sistema que pretende generar confianza entre los consumidores y la organización. Se realizan visitas a los productores, seguimientos entre otros procesos que garantiza la procedencia sana de los productos agroecológicos y tradicionales de los productores.

Actividades de Apoyo en Agrosolidaria

➤ **Abastecimiento:**

La organización acude a la prestación de servicios de tecnología (servidores, correos electrónicos, entre otros), servicios de transporte, y a proveedores que suministren los materiales para el empaque de los pedidos (cajas de cartón, bolsas reutilizables, entre otras).

Por otro lado, Agrosolidaria cuenta con unos productores que suministran los productos que comercializa. Ellos son quienes abastecen periódicamente la oferta de productos (agroecológicos, en transición o convencionales) que la organización ofrece a los consumidores por la web o correo electrónico. La organización busca el acceso por parte de los consumidores a alimentos y productos de primera necesidad, que cumplan con sus criterios de calidad, bajo parámetros de comercio justo, que permita fortalecer procesos de economía solidaria. Actualmente, la calidad de los productos del mercado de Agrosolidaria, debe cumplir por lo menos uno de los siguientes criterios: ser un producto solidario; ser un producto ecológico; no ser un producto modificado genéticamente; ser un producto nacional/regional; o de pequeños y medianos productores. Para cumplir con estos criterios, los productos deben pasar por un comité de selección y ser verificados dentro del SPG.

En cada visita de certificación se decide, entre todos y según la definición de agroecología y principios del SPG de la Red, si el sistema de producción (agrícola, pecuario, procesamiento) es agroecológico (cumple la definición y los principios (Tabla 1)), es convencional (no cumple la definición y los principios), o está en transición agroecológica (cumple parcialmente la definición y los principios, pero hay disposición de cumplirlos todos). Los SPG aún no son reconocidos ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como mecanismos válidos de certificación agroecológica, aunque la RMABR y otras organizaciones pretendemos que así llegemos a ser próximamente.

Tabla 1 : Principios del SPG de la RMABR

1. Se excluye específicamente la utilización de agroquímicos tóxicos (pesticidas y fertilizantes químicos) y OGM, en toda la cadena de producción	2. Promover prácticas de conservación del suelo.	3. Promover el buen uso y conservación del agua.	4. Impulsar la reducción de gases contaminantes a la atmósfera.	5. Promover un adecuado manejo de los residuos sólidos: reducir, reutilizar, reciclar, separación y disposición final.
6. Promover la biodiversidad del predio por medio de la protección y preservación de fauna y flora que estén adaptadas al medio, dándole preferencia a las especies nativas y criollas.	7. Favorecer el bienestar animal, respetando las condiciones fisiológicas y la adaptación de estos con su medio y viceversa.	8. Apoyar la agricultura de procesos más que de insumos, promoviendo el uso eficiente de recursos locales y la reducción de insumos externos.	9. Ser gestores de la soberanía alimentaria, participando activamente en las decisiones en torno a la producción, distribución y consumo de productos agrarios.	10. Asegurar la higiene e inocuidad sanitaria de todos los productos durante la producción primaria, cosecha y procesamiento.
11. No se permite el uso de radiaciones ionizantes, agroquímicos tóxicos o aditivos artificiales en la postcosecha.	12. Promover el uso de procesos empleados tradicionalmente como deshidratación o ahumado y aditivos naturales en los productos procesados.	13. Promover el uso de endulzantes naturales, con el fin de eliminar definitivamente el uso de azúcar refinada.	14. Prevenir enfermedades en las plantas, animales y seres humanos, y promover su manejo mediante el uso de insumos y prácticas amigables con el ambiente.	15. Cada productor deberá llevar registros de su producción, que permitan la certificación participativa, así como el apoyo y seguimiento a su sistema de producción.
16. Idealmente, los empaques y etiquetas se fabricarán con	17. Todo producto, salvo las hortalizas y frutas frescas	18. En la cadena de comercialización puede	19. Que las prácticas de publicidad sean coherentes	20. Todo procesador y todo intermediario solidario son

materiales biodegradables o reutilizables, salvo que no exista aún una solución tecnológica que lo permita.	deberán ir etiquetados dependiendo de sus características. En la etiqueta corresponderá incluir la información que estipula la Resolución 5109 de 2005 del INVIMA, norma para el rotulado de alimentos.	participar máximo un intermediario con fines solidarios de esta forma se promueve el comercio justo entre consumidores conscientes y productores responsables.	con los principios de los mercados, así mismo que la información sea transparente y confiable.	responsables de sus proveedores (de materias primas y producto terminado respectivamente), y deben certificarlos con este mismo SPG.
Fuente: RMABR 2018				

➤ **Desarrollo de Tecnología:**

Agrosolidaria hace uso y administra herramientas tecnológicas como servidores, pagina web, aplicaciones, correos electrónicos, entre otras. Los colaboradores de la organización resalta la limitación de los recursos para invertir en tecnología, lo cual ha generado algunos vacíos en la operación (Puerta abierta que permitió *hackeada*). Dentro de sus estrategias para el desarrollo tecnológico se encuentran:

- Adelantar actividades de investigación, formulación, ejecución y evaluación científica en la cadena agroalimentaria y con base en ello transferir tecnologías apropiadas.
- Diseñar y publicar herramientas pedagógicas escritas y audiovisuales que faciliten la transmisión del conocimiento y la tecnología desarrollada en el cumplimiento de su objetivo social.

➤ **Administración de Recursos Humanos:**

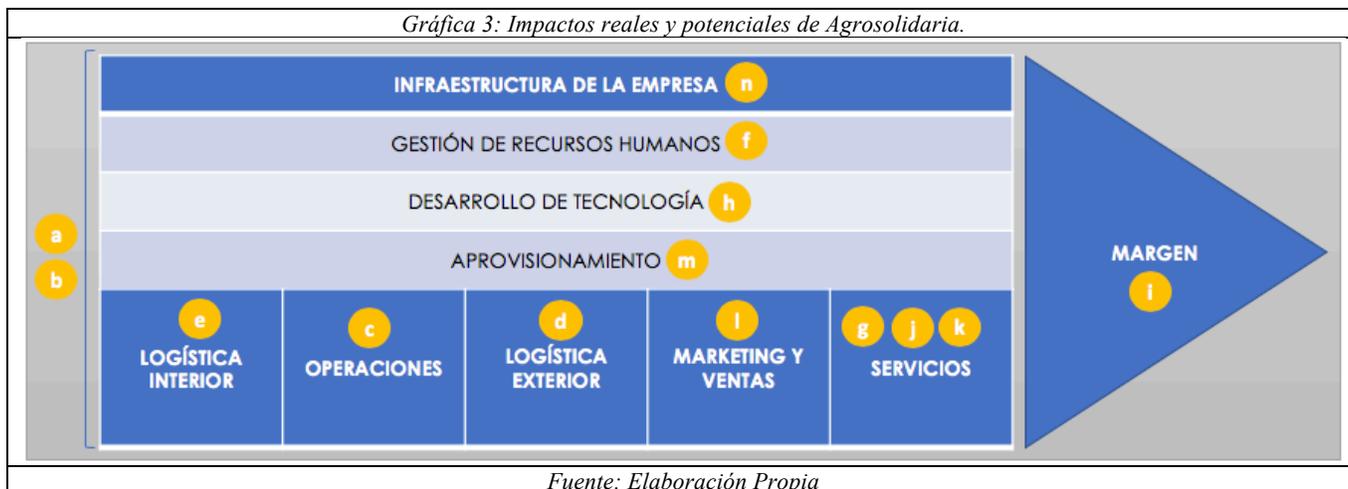
Actualmente en la organización hay 4 colaboradores, que al mismo tiempo son asociados (principio de identidad), que apoyan las diferentes actividades en la organización. Entre ellos se encargan de los procesos de entrenamiento, desarrollo y compensación. Se ofrece la opción de Home Office para los trabajadores.

➤ **Infraestructura de la organización:**

Los asociados se encargan de la planeación de la organización, sin embargo de la administración general, finanzas, contabilidad y de la calidad se encargan las 4 personas que están en la operación de la organización.

Identificación de impactos sociales en la cadena de valor de Agrosolidaria

Porter & Kramer (2006) afirman que toda actividad en la cadena de valor de una empresa impacta las comunidades en las que opera, generando consecuencias sociales positivas o negativas. De acuerdo a lo anterior, se presentan los impactos reales y potenciales identificados en la cadena de valor de Agrosolidaria (Ver Gráfica 3).



a. Uso sostenible de los recursos: Si bien la actividad logística y de comercialización de productos que Agrosolidaria realiza, no involucra un uso representativo de recursos, su operación involucra el consumo de energía, agua, gasolina, plásticos, entre otros recursos necesarios en la cotidianidad del negocio. Sus actividades pueden generar impactos positivos si opta por utilizar sosteniblemente los recursos.

Agrosolidaria entrega una vez a la semana mercados, la mayoría de sus colaboradores trabaja desde casa, y la operación se realiza en gran medida a través del sitio web y otras herramientas tecnológicas que solo demandan uso de energía. No obstante, reducir el consumo de energía, optando por la utilización de fuentes de energía renovable, o fomentar el uso responsable del agua en su cadena de suministro (a productores y consumidores), serían prácticas organizacionales que pueden generar impactos positivos, pues puede satisfacer los intereses medioambientales de los consumidores de la organización que pretenden ser consumidores responsables.

- b. Debida Diligencia:** Por otro lado, la debida diligencia en materia de derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor de Agrosolidaria, podría ser un asunto estratégico para la organización, pues al realizar un proceso continuo de identificación, prevención y mitigación de impactos a los derechos humanos en las actividades de la organización, podría generar valor económico, social y medioambiental.
- c. Prevención de la contaminación:** En las operaciones, Agrosolidaria puede trabajar en el cambio progresivo de bolsas y cajas de cartón por bolsas intercambiables de tela. Esto generaría impactos positivos, pues contribuye a la reducción de contaminación. Este tipo de prácticas podrían satisfacer las exigencias de algunos consumidores con respecto a la utilización de empaques ecológicos de los productos que compran a Agrosolidaria.
- d. Mitigación del cambio climático:** Agrosolidaria trabaja progresivamente en el uso de la bicicleta como medio de transporte para entregar sus pedidos. Por ahora, son en casos especiales y cuando el lugar de entrega del pedido esta en un perímetro determinado, que se entregan los domicilios en bicicleta. Esta práctica podría generar impactos positivos al contribuir a la mitigación del cambio climático, desde la logística de entrega de productos de la organización. Los consumidores podrían sugerir la utilización de medios alternativos de transporte para entregar los pedidos que realizan a Agrosolidaria.

Por otro lado, tanto los asociados como los consumidores de la organización, son conscientes de la necesidad que tiene Agrosolidaria de asumir el proceso de recolección y gestión de residuos sólidos orgánicos que generan los productos alimenticios que hace llegar a las casas de sus consumidores. Si bien no asumen este proceso en la actualidad, la organización busca recursos (a través de su Ecofondo) para empezar a gestionar la recolección de residuos a la hora de entregar sus pedidos y de dotarse de herramientas (compostaje), para poder gestionar el ciclo de vida completo de los productos que comercializa.
- e. Protección del medioambiente y biodiversidad:** El grado de exigencia y cumplimiento de los principios agroecológicos del SPG, de la RMABR, determinará parte del impacto positivo de la gestión de Agrosolidaria con respecto a la protección medioambiental y de la biodiversidad. Desde la publicación de la oferta de productos, la organización debe tener en cuenta que productores están cumpliendo los requisitos del SPG, con ello, determinar si efectivamente cumple los principios agroecológicos para ser ofrecidos a los consumidores que buscan productos de calidad y que contribuyan a la salud humana y medioambiental.
- f. Condiciones de trabajo y protección social:** Actualmente cuatro de los diecisiete asociados de Agrosolidaria, se desempeñan también como colaboradores. Su compromiso como asociados y con el logro de los objetivos sociales de la organización, los ha llevado a disponer de su tiempo para realizar las actividades del negocio. Sin embargo, dado que las condiciones económicas y resultados no han sido muy favorables, no se ha desarrollado un plan de protección social ni se ha definido compensaciones monetarias (salarios) para estas personas. Si bien se otorga una compensación en especie (productos que comercializa Agrosolidaria), la organización podría comenzar a implementar prácticas laborales que compensen de una forma más justa el trabajo que realizan los colaboradores de la organización. Adicionalmente, se requiere la implementación de estrategias para lograr que los demás asociados apoyen las actividades de la cadena de valor de la organización, pues se requieren más manos en los procesos operativos, administrativos, estratégicos, entre otros, de Agrosolidaria.
- g. Participación activa de la comunidad y,:** Uno de los valores agregados que empieza a ser reconocido por los consumidores de Agrosolidaria, son los servicios y actividades relacionadas con el turismo sostenible, que la organización a realizado a través de la RMABR. Esta actividad es fundamental para involucrar en mayor grado a los consumidores con el modelos de negocio de Agrosolidaria, pues el contacto que tienen con los productores y con sus fincas, ayuda a fortalecer los lazos entre los stakeholders de la organización. Así mismo, los consumidores se involucran en procesos como SPG, el cual vela por la certificación y garantía de la procedencia agroecológica de los productos que comercializa Agrosolidaria.

- h. **Desarrollo y acceso a la tecnología:** Agrosolidaria necesita fijar precios justos en las operaciones de compra y venta que realiza tanto con sus productores como con sus consumidores, para ello requiere de personas que conozcan de este tema y que puedan desarrollar herramientas que contribuyan a los procesos contables y financieros de la organización. Contar con tecnología que permita la optimización de costos, tanto para los productores como para Agrosolidaria, es fundamental para generar mayor beneficio económico, social y ambiental a sus stakeholders. Adicionalmente, las ideas e innovaciones que pueda desarrollar junto con organizaciones como la RMABR, podrían ser transferidas a los productores, quienes requieren de conocimientos y técnicas en el sector rural que les permita generar ingresos y ser sostenibles al largo plazo (desarrollar temas como seguridad en los productos, procesos de reciclaje y compostaje, entre otros).
- i. **Generación de riqueza** Adicionalmente, la implementación de estrategias que permitan pagar oportunamente los pedidos a los productores, podría contribuir a la reputación y buena imagen de la organización, pues el respeto por los derechos económicos de los productores son tenidos en cuenta por los consumidores de Agrosolidaria. Al respecto, es importante resaltar la oportunidad que tiene Agrosolidaria de contribuir al desarrollo rural del país, pues puede integrar a su modelo de negocio a diferentes productores agrícolas y apoyarlos en su proceso de transición hacia la agroecología.
- j. **Educación/cultura** Por otro lado, los colaboradores y asociados de Agrosolidaria han optado por comenzar a gestionar proyectos educativos. A través de las alianzas que pueda realizar con la RMABR y otras organizaciones, como Tres Colibrís, la organización puede generar ventajas competitivas en sus productores y consumidores, al ofrecerles talleres, capacitaciones, salidas de campo, entre otras actividades con fines educativos. Enseñar tanto a los productores como a los consumidores a producir y consumir responsablemente, es de los retos más grandes de la organización. Esto puede contribuir a la reducción de la contaminación por residuos de alimentos y empaques, y al fortalecimiento de redes de distribución alimentaria que vele por el respeto de la agricultura familiar.
- k. **servicio al cliente** Por último, cabe resaltar el impacto que puede generar Agrosolidaria al diferenciarse por la calidad del servicio que le dan a sus consumidores, con relación a la atención y solución de quejas y reclamaciones con respecto a los productos que comercializan. Es importante resolver temas relacionados con los empaques de los productos, los horarios de entrega, la disponibilidad de los productos del mercado, entre otros asuntos fundamentales para fortalecer la fidelidad de los consumidores.
- l. **Prácticas justas de marketing :** El comercio justo es uno de los objetivos sociales de la organización, por ello es fundamental que siga mostrando a sus stakeholders información transparente con respecto a los precios, cantidades, calidades, origen, entre otras características de los productos que vende a sus consumidores. De la mano del desarrollo tecnológico y otros procesos en la cadena de valor, la organización puede ofrecer precios competitivos en el mercado, sin sacrificar su calidad y compensando justamente a los productores que implementan prácticas agroecológicas.
- m. **Protección de la Salud y la Seguridad de los Consumidores:** La actividad de aprovisionamiento es fundamental para garantizar calidad en los productos que ofrece una organización como Agrosolidaria. El abastecimiento de los productos agrícolas debe cumplir los requisitos de calidad exigidos por el SPG, que garanticen calidad y seguridad a los consumidores a la hora de consumirlos. Un error en este proceso de verificación de la calidad de los productos, podría generar impactos negativos en la salud de los consumidores.
- n. **Ética y valores:** La naturaleza de la organización, fundamentada en unos principios y en una Economía Social & Solidaria, debe permear todos los procesos de Agrosolidaria. La organización se ha comprometido con la aplicación de los principios cooperativos de aceptación universal, lo cual podría generar impactos positivos si se exige un estricto cumplimiento de estos principios en procesos como la administración general, planeación, financiación, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, y administración de calidad. Es importante resaltar que las personas que conforman Agrosolidaria tienen un criterio ético fuertemente claro, están convencidos del objetivo social de la organización más allá de los beneficios económicos que le puedan generar.

2. *Los vínculos de afuera hacia adentro.*

De acuerdo a Porter y Kramer (2006), una RSE eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa. Estas dimensiones o asuntos sociales, pueden ser comprendidos a través del marco diamante, que muestra cómo las condiciones en las ubicaciones de una empresa, afectan su capacidad para competir. A continuación se mencionan los aspectos más relevantes de las condiciones sociales que caracterizan el contexto de Agrosolidaria.

Condiciones de los factores:

- **Disponibilidad de recurso humano y capacidades:** El sector productor orgánico bogotano, esta siendo apoyado por el actual gobierno de Bogotá, a través del programa de huertas urbanas y la reconversión productiva en las áreas rurales por intermedio del jardín botánico; sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por Agrosolidaria, los resultados aún son tímidos y es necesario fortalecer las capacidades de los productores en temas como la implementación de prácticas agroecológicas.
- **Comercialización:** El actual gobierno también esta generando apoyo a la comercialización de los mercados campesinos a través de la Secretaría de Desarrollo, pero con una metodología de comercialización subsidiada y poco sostenible. Son evidentes las barreras que tienen los productores para sacar del campo sus productos y poderlos comercializar en la ciudad.
- **Infraestructura física:** Dado que el mercado sigue demandando en mayor proporción productos convencionales alimenticios, que pueden encontrarse en tiendas o grandes superficies, podría decirse que los beneficios de escala están siendo aprovechados por organizaciones que cuentan con mayor reputación e infraestructura como Merqueo, Rappi, Kensaq, Tiendas Jumbo, entre otros negocios que también hacen domicilios de mercados a las casas de los consumidores.
- **Insumos Agroquímicos y aguas contaminadas:** En términos ambientales, Bogotá cuenta con la facilidad de tener acceso a productos de tierras frías medias y bajas a pocos kilómetros de distancia, pero presenta un problema fundamental; la contaminación de los productos por agroquímicos y por el uso de aguas contaminadas para el riego. Mientras siga prevaleciendo el consumo de productos agrícolas convencionales (cultivados bajo prácticas agroindustriales y agroquímicas), lo cuales pueden ser más baratos dados su producción a escala, los productos agroecológicos que ofrece Agrosolidaria podrán ser sustituidos en cualquier momento.

Condiciones de la demanda:

- **Nuevas tendencias alimenticias:** Prospectivamente, la industria de alimentos-bebidas podría continuar acelerándose hacia crecimientos en el rango 3,5%-4% real en 2019 (vs. 3% que se habría observado en 2018). De acuerdo a la prensa nacional, ello estaría explicado por: repuntes moderados en el consumo de los hogares hacia 3,6% en 2019; el efecto positivo del Fenómeno de El Niño (de intensidad moderada) sobre el consumo de bebidas (aunque deberán monitorearse potenciales afectaciones sobre la cosecha agropecuaria); y la elevada capacidad de innovación del sector, adaptándose a las nuevas tendencias alimenticias de los consumidores (principalmente en la línea saludable) (Clavijo, 2019). Sin embargo, la producción de alimentos agroecológicos tiene volúmenes bajos, en comparación con la agricultura convencional, esto hace que la oferta aún sea limitada en algunos productos y en otros casos, por la falta de demanda, se presente una sobre oferta del producto. La producción de alimentos agroecológicos o en transición, que llega a la ciudad es baja, en parte por el bajo nivel de consumo y comercialización con que cuenta este tipo de producción, que no garantiza un ingreso estable y mínimo a los productores, desestimulando la transición hacia la producción agroecológica.
- **Problemáticas sociales en temas de alimentación:** Según los nuevos datos del informe de 2018 de la FAO, hay un aumento del hambre en el mundo, por lo que se requiere poner aún mayor empeño en incitar a la acción. Además, aunque se debe sembrar las semillas de la paz para lograr la seguridad alimentaria, una mejor nutrición y “no dejar a nadie atrás”, también se debe redoblar los esfuerzos para fomentar la resiliencia al clima en favor de la seguridad alimentaria y la nutrición (FAO, 2018).

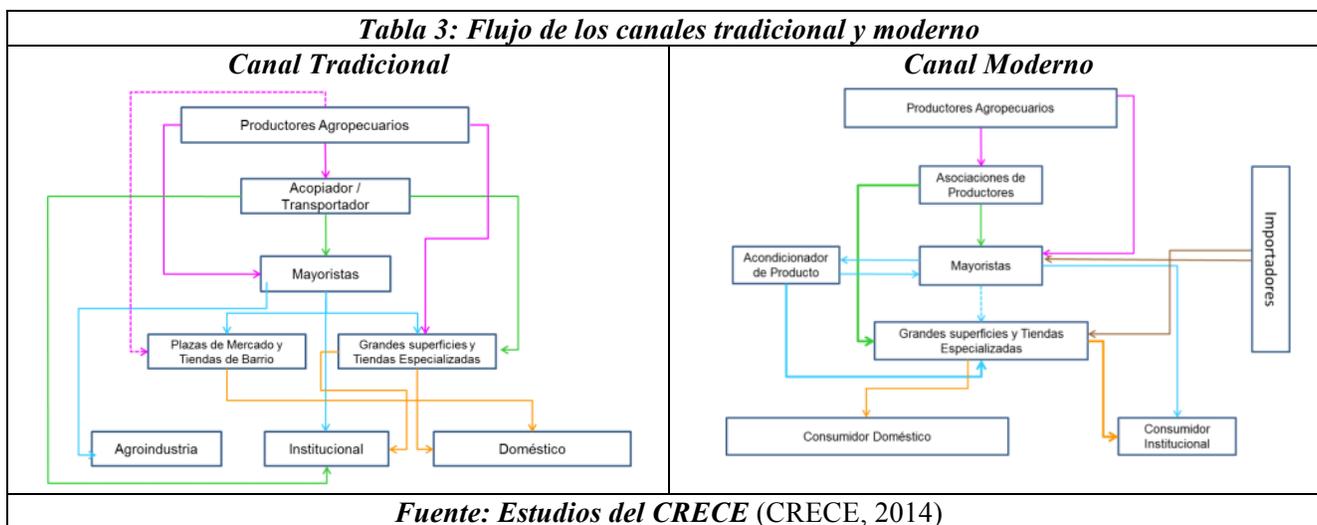
Industrias relacionadas o de apoyo:

- **Disponibilidad de productores:** En el caso de Agrosolidaria, las ventajas provienen del acceso a productores comprometidos con una serie de principios agroecológicos, que los lleva progresivamente a generar mayores impactos económicos, sociales y ambientales en sus entornos.

- **Redes de Apoyo:** Agrosolidaria pertenece a la Red de Mercados Agroecológicos Bogotá Región (RMABR), una red que pretende fortalecer los mercados integrantes, mediante la construcción colectiva y cooperada de conocimientos y prácticas, así como mediante la incidencia en la sociedad civil y en el gobierno, para visibilizar y posicionar a los integrantes y a la red en el proceso de distribución de alimentos ecológicos para la seguridad alimentaria con soberanía, buscando que esta labor beneficie en equidad tanto a productores, como a consumidores (y por tanto a la sociedad en general), así como al resto de la naturaleza (RMABR, 2019). Agrosolidaria se esta dando a conocer por esta red, pues los principios que la fundamentan lleva a los consumidores a elegir a alguno de los mercados que pertenece a la RMABR. Al respecto, la red a definido el termino *coopetencia* como la alianza y unión de esfuerzos entre competidores para obtener beneficios conjuntos. De este modo, los mercados pertenecientes a la red (*Semilla Andina, La Canasta, Sembrando Confianza y Agrosolidaria*) se ven beneficiados mutuamente al compartir productores, experiencias, conocimientos, y, al aumentar el numero de consumidores de toda la red.

Contexto para la estrategia y la rivalidad de la empresa:

- **Competencia local:** En la última década se han incrementado las tiendas que ofertan productos con el valor agregado de “orgánicos”. Sin embargo, el acceso a los mismos es restringido a estratos socio-económicos más altos, porque son notoriamente más costosos, sin que necesariamente esto represente un mejor pago a los productores. El acceso a alimentos limpios a precios bajos o justos es una posibilidad limitada en la ciudad. El mercado se ha elitizado y concentrando básicamente a los estratos 5 y 6, porque los productos se ofertan a precios muy altos para el nivel de ingresos de la población de estratos medios y bajos. En Bogotá se presentan dos esquemas de distribución de alimentos, una la de las grandes superficies y otra la de tiendas, como *fruvers* y plazas que están mediadas en buena parte por la central mayorista de Abastos; los alimentos que se distribuyen por este medio se producen bajo los esquemas de la agricultura convencional con el uso de agroquímicos.
- **Desprotección al productor:** Los autores Cabanes & Gómez (2014) afirman que las reglas impuestas por el mercado internacional y la denominada globalización recrean una estructura jerárquica donde la producción se sitúa en la base, y sobre quien recaen implacablemente las condiciones y exigencias de las empresas comercializadoras, de la industria de insumos (química, petrolera y de semillas) y de la especulación financiera. Es así como se observa el desequilibrio en la distribución del valor generado en toda la cadena de suministro del sector alimentario, pues los productores (primer eslabón) son quienes reciben el menor porcentaje del margen de toda la operación. La Tabla 3 muestra el flujo de los canales tradicional y moderno de comercialización de productos agropecuarios en Colombia.



Modelos de negocio como el de Agrosolidaria, pretende eliminar la larga cadena de intermediación entre el productor y el consumidor, a través de una organización de *ESS* que pretende integrarlos como asociados y generarles beneficios gana-gana como productores y consumidores de una copropiedad.

- **Vacíos normativos** - Las brechas y vacíos en las normas colombianas no están considerando suficientemente la manera de construir sostenibilidad y abrirle espacio a proyectos que transforman la vida de los colombianos con el menor impacto ambiental posible (Baptiste, 2019). En Colombia es incipiente el mercado de los productos agroecológicos, limitándose en su mayoría a especies perennes como el café, aceite de palma, así como productos procesados a partir de materias primas orgánicas. Los principales productos están enfocados a satisfacer la demanda de los mercados externos, mientras que las frutas y hortalizas, que se producen en pequeñas unidades productivas con el fin de distribuirse en el mercado interno, poseen una baja competitividad (Martínez, Bello, & Castellanos, 2012). Esta baja competitividad se debe a las características actuales del macrosistema que envuelve a los agricultores.

Bibliografía

- Baptiste, B.** (2019). La minería legal en Colombia es muy responsable: Baptiste. Portafolio, <https://www.portafolio.co/economia/la-mineria-legal-en-colombia-es-muy-responsable-baptiste> 527114?fbclid=IwAR123QXAa8COnJm77RDfTvY6XZ1077AY-LCdy2gUkfHKnGPIoyNXo2AobE.
- Martínez, L., Bello, P., & Castellanos, Ó.** (2012). SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO: el valor agregado de la agricultura orgánica. Bogotá: Contacto Gráfico Ltda.
- Cabanes, M., & Gomez, J. D.** (2014). Economía social y Soberanía Alimentaria. Aportaciones de las cooperativas y asociaciones agroecológicas de producción y consumo al bienestar de los territorios. CIRIEC-España(82), 127-154.
- Porter, M. E.** (2015). entaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. . Grupo Editorial Patria.
- Porter, M.** (1987). La cadena de valor y la ventaja competitiva. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.
- IR.** (Marzo de 2014). Integrated Reporting. Obtenido de El Marco Internacional IR: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A.** (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. . Knowledge and strategy, , 25-40.
- FAO.** (2019). FAO en Colombia. Obtenido de <http://www.fao.org/colombia/es/>
- FAO.** (2019). Acerca de La FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/about/es/>
- FAO.** (2018). EL ESTADO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICION EN EL MUNDO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/I9553ES/i9553es.pdf>
- RMABR.** (2019). LA RED DE MERCADOS AGROECOLÓGICOS DE BOGOTÁ REGIÓN. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <http://redmercadosagroecologicosbogota.co/home/participa/>
- Clavijo, S.** (16 de Enero de 2019). Panorama del sector de alimentos y bebidas 2018-2019. La República , págs. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019> 2816375.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review América Latina.
- CRECE.** (Diciembre de 2014). Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos . Obtenido de Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE): <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20n%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf>

Anexo 3.

Propuesta de Balance Social Agrosolidaria Bogotá

Se propone una estructura de *Balance Social* fundamentada en un proceso de debida diligencia, identificando los impactos tanto positivos como negativos de sus actividades y, de manera progresiva, la que los *stakeholders* involucrados en la operación del negocio puedan generar a los derechos humanos. El *Balance Social* de Agrosolidaria debe estar estructurado sobre sus cuatro (4) objetivos sociales, y la información publicada debe estar enmarcada en un proceso de debida diligencia llevado a cabo por la organización (ver Gráfica 15).

- a. Políticas: La responsabilidad de Agrosolidaria con el cumplimiento de sus objetivos sociales, exige que cuente con políticas que rijan sus actividades y relaciones comerciales. Estas políticas debe establecer lo que la organización espera, en relación con sus asociados, productores, consumidores, sus productos y servicios, entre otros. Por la naturaleza del negocio de la organización, se sugiere comenzar por el desarrollo de políticas en materia de derechos humanos y medioambiente.
- b. Procesos: Las prácticas organizacionales de Agrosolidaria identificadas a lo largo y ancho de su cadena de valor (actividades primarias y de apoyo) que contribuyen al logro de los objetivos sociales de la organización, deben establecerse como procesos formales. Estos procesos deben estar regulados por una serie de políticas, medidos por unos indicadores, realizados con unos recursos determinados, ejecutados por unos responsables asignados y retroalimentados a través de unos canales de comunicación con los *stakeholders*.
- c. Indicadores: Los indicadores de Agrosolidaria deben lograr medir el alcance de sus objetivos sociales. Para ello, puede acudir a una mezcla idónea que permita un reporte integral de sus actividades utilizando:
 - **Los principios cooperativos (Pri. Coop.):** Los principios de la organización deben conllevar al logro de los objetivos sociales de Agrosolidaria. Por ello, y dado a que pertenece a la ESS, se sugiere a la organización comenzar a levantar información para poder reportar el cumplimiento de los 7 principios cooperativos. Podrían apoyarse en la propuesta de Murgarra y la ACI. En el anexo 3 se sugieren algunos indicadores específicos para el cumplimiento de los principios cooperativos propuestos para cooperativas agrícolas en países como España.
 - **Criterios económicos, sociales y ambientales (GRI-G4):** Es importante que la organización identifique los asuntos más relevantes que sus *stakeholders* consideran importantes gestionar, para lograr una relación ganadora con cada uno de ellos. Por ello, cabe la importancia de resaltar la relevancia de indicadores como los sugeridos por el GRI, en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales, o de las metas propuestas por las UN para alcanzar los ODS.
 - **Los derechos humanos y el bien común (ECB):** Como criterios de evaluación de su contribución al bien común, Agrosolidaria podría utilizar los propuestos en la Economía del Bien Común (ECB): dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad medioambiental y democracia. Estos criterios también ayudarían a la organización a evaluar su ciudadanía corporativa en contextos como el Bogotá.
 - **Transferencia de beneficios a los stakeholders:** Agrosolidaria podría comenzar a medir en términos económicos, y como lo sugiere Álvarez (2017) con la transferencia de beneficios, las externalidades que puede estar generando con sus precios. Por ejemplo, retomando la Tabla 5, vemos que hay una cierta diferencia de precios entre Agrosolidaria y los demás mercados, lo cual puede generar ciertos excedentes económicos a los consumidores.

A continuación se sugieren algunos indicadores que podría comenzar a utilizar específicamente la organización:

OBJETIVO SOCIAL	ASUNTO	INDICADOR	ORIGEN
Comunidad Solidaria	Ética y Valores	Indicador 1: Requisitos exigidos para ser asociado	Pri. Coop. 1- ACI
		Indicador 5: Peso de asociados-consumidores en ventas	Pri. Coop. 1- ACI
		Indicador 1: Bajas de asociados	Pri. Coop. 1- ACI
		Indicador 1: Porcentaje de asociados presentes	Pri. Coop. 2- ACI

		Indicador 2: Miembros que proponen decisiones	Pri. Coop. 2- ACI	
		Indicador 3: Realización de Asambleas	Pri. Coop. 2- ACI	
		Indicador 1: Porcentaje de asociados participantes en actividades (sólo directivos)	Pri. Coop. 2- ACI	
		Indicador 2: Grado de uso de los servicios agrícolas. Ventas de cooperativa	Pri. Coop. 2- ACI	
		Indicador 1: Capital común cooperativo	Pri. Coop. 3- ACI	
	Condiciones de trabajo y protección social	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	EBC	
		C2 Formalidad de los contratos de trabajo	EBC	
		Indicador 1: Empleo directo generado	Pri. Coop. 7- ACI	
		Indicador 3: Empleo indirecto generado	Pri. Coop. 7- ACI	
		Indicador 4: Población directa económicamente sustentada	Pri. Coop. 7- ACI	
		Indicador 4: Evolución del poder adquisitivo de los salarios	Pri. Coop. 7- ACI	
		Contenido 401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	GRI -G4, 400	
		Contenido 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	GRI -G4, 400	
	Producción Agroecología	<i>Protección del medioambiente y la biodiversidad</i>	A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	ECB
Indicador 5: Producción orgánica			Pri. Coop. 7- ACI	
Contenido 304-2 Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad			GRI -G4, 300	
Contenido 308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales 7			GRI -G4, 300	
Contenido 308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas 8			GRI -G4, 300	
<i>Participación activa de la comunidad</i>		D4 Participación de los clientes y transparencia de producto	EBC	
		Indicador 1: Porcentaje de asociados participantes en actividades (sólo directivos)	Pri. Coop. 2- ACI	
		Contenido 413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo 7		
<i>Protección de la salud y la seguridad de los consumidores</i>		D1 Actitud ética con los clientes	EBC	
		Contenido 416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	GRI -G4, 400	
		Contenido 416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	GRI -G4, 400	
Agricultura Familiar		<i>Generación de riqueza e ingresos</i>	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros	EBC
			B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	EBC
	Indicador 2: Grado de uso de los servicios agrícolas. Ventas de cooperativa		Pri. Coop. 2- ACI	

		Indicador 1: Capital común cooperativo	Pri. Coop. 3- ACI	
		Indicador 1: Diversificación de clientes no asociados	Pri. Coop. 4- ACI	
		Contenido 201-1 Valor económico directo generado y distribuido	GRI -G4, 200	
	<i>Desarrollo y acceso a la tecnología</i>	D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas	EBC	
		Indicador 3: Investigaciones con otras cooperativas	PC 6- ACI	
		Indicador 5: Préstamos recibidos de otras cooperativas	PC 6- ACI	
		Indicador 4: Apoyo educativo recibido de otra cooperativa	Pri. Coop. 6- ACI	
		Indicador 5: Apoyo técnico recibido de otra cooperativa	Pri. Coop. 6- ACI	
	Consumo Responsable	<i>Mitigación del cambio climático</i>	E3 Reducción del impacto medioambiental	ECB
			Contenido 201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	GRI - G4,200
Contenido 305-1 Emisiones directas de GEI			GRI -G4, 300	
Contenido 305-5 Reducción de las emisiones de GEI			GRI -G4, 300	
<i>Prevención de la contaminación</i>		D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	ECB	
		Indicador 1: Residuos sólidos emitidos	Pri. Coop. 7- ACI	
		Contenido 301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	GRI -G4, 300	
		Contenido 301-2 Insumos reciclados	GRI -G4, 300	
		Contenido 301-3 Productos reutilizados y materiales de envasado	GRI -G4, 300	
		C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	ECB	
	Indicador 2: Energía consumida en proceso	Pri. Coop. 7- ACI		
	Indicador 3: Campañas de educación medioambiental	Pri. Coop. 7- ACI		
	Contenido 302-1 Consumo energético dentro de la organización	GRI -G4, 300		
	Contenido 302-4 Reducción del consumo energético	GRI -G4, 300		
	Contenido 303-1 Extracción de agua por fuente	GRI -G4, 300		
	Contenido 303-3 Agua reciclada y reutilizada	GRI -G4, 300		
<i>Educación y cultura</i>	E2 Contribución a la comunidad	EBC		
	Indicador 2: Fondos destinados a educación de asociados	Pri. Coop. 5- ACI		
	Indicador 7: Fondos destinados a educación de comunidad	Pri. Coop. 5- ACI		
	Indicador 3: Educación cooperativa	Pri. Coop. 5- ACI		
	Indicador 1: Incidencia en asociados	Pri. Coop. 5- ACI		
	Indicador 5: Incidencia en comunidad	Pri. Coop. 5- ACI		
<i>Prácticas justas de marketing e información objetiva e imparcial</i>	D4 Participación de los clientes y transparencia de producto	EBC		
	Contenido 417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios 6	GRI -G4, 400		

	<i>Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas</i>	Contenido 418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente 6	GRI -G4, 400
		Contenido 419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico 6	GRI -G4, 400

Si bien los objetivos sociales de Agrosolidaria son únicos para esta organización, podría comparar su balance social e indicadores con el de otras organizaciones tanto de la ESS como de capital privado, que estén dedicadas a actividades similares y que utilicen criterios de medición como los principios cooperativos, indicadores del TBL (GRI), entre otros vigentes en el mercado.

- d. Recursos: La organización debe contar con recursos para poder llevar a cabo los procesos que contribuyan al cumplimiento de las políticas definidas y al alcance de sus objetivos sociales. Agrosolidaria debe ser consciente de los recursos que actualmente posee y de las ventajas competitivas que estos pueden otorgarle. En el Anexo 2 se describen algunos de los recursos estratégicos que la organización tiene, dentro de los que se resaltan:
- o Alianzas
 - o Control – Procesos de Certificación y Auditoría
 - o Sitio Web
 - o Orientación al consumidor
 - o Red de productores/proveedores
 - o Cultura organizacional
- e. Responsables: La asignación de responsables es fundamental para el mejoramiento continuo de los procesos de la organización. Si bien hay limitaciones económicas que impide la contratación de más colaboradores en Agrosolidaria, los principios de la organización debería conducir a todos los asociados a participar y apoyar las actividades directivas y operativas de la organización. Es fundamental asignar responsables para el proceso de verificación del balance social, ya sea a través de la conformación de comités o áreas específicas para esta función. Integrar a los stakeholders dentro de este proceso de verificación, brindaría mayor legitimidad al reporte periódico que la organización realizaría periódicamente a sus asociados, consumidores, productores, colaboradores y demás grupos de interés.
- f. Canales de comunicación con los stakeholders: Este componente de la debida diligencia es fundamental para garantizar la implementación de la política y sus respectivos procedimientos. Agrosolidaria debe formalizar sus canales de comunicación con sus asociados, consumidores, productores y colaboradores, pues estos canales son fundamentales para retroalimentar cada uno de los procesos de la organización y orientarlos a las diferentes demandas de cada uno de sus *stakeholders*. Esto contribuye a la mejora continua y optimización de las diversas actividades de la cadena de valor de la organización que deben estar orientadas cada vez más a la obtención de resultados gana-gana para todos los actores involucrados en las operaciones de Agrosolidaria.

Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional. (1996). *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. Manchester. Inglaterra. : Aprobada en el XXXI Congreso de la ACI.

Álvarez, J. F. (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Bogotá: JAVEGRAF.

Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.

Global Reporting Initiative (2016). G4-Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

Naciones Unidas. (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar*. Nueva York y Ginebra.

Anexo 4

Instrumentos para la recolección de información.

Son diversas las fuentes y herramientas utilizadas para recolectar la información de este documento. Se recopiló información proveniente de cuatro (4) grupos focales que se realizaron en el 2018 con algunos de los asociados y colaboradores de la organización objeto de estudio. Además, con la información procesada de la revisión de fuentes primarias y secundarias, provenientes de documentos y grupos focales, se formularon y realizaron encuestas y entrevistas electrónicas a los *stakeholders* de Agrosolidaria (veintidós (22) consumidores, cuatro (4) asociados/colaboradores y un (1) productor). A continuación se adjuntan los formatos y resultados de los instrumentos utilizados para la investigación cuali-cuanti del presente DAC.

- **Guion de desarrollo de los Grupos Focales (GF).**

Objetivo de la Investigación
Identificar de qué forma una cooperativa como Agrosolidaria Bogotá, puede realizar su reporte del balance social desde la identificación de sus prácticas de responsabilidad social
Objetivo (s) Grupo(s) Focal(es)
GF 1: Conocer Agrosolidaria Bogotá y sus características generales. GF 2: Conocer las actividades que realiza la organización en su cadena de valor. GF 3: Identificar los stakeholders que se ven afectados (+ y -) por las operaciones de la cooperativa. GF 4: -Discutir algunos de los temas y preguntas que se realizaran a los stakeholders sobre el balance social de la organización. Adicionalmente, conocer un poco más sobre la fijación de precios por parte de la organización.
Nombre del Moderador
Carlos Alberto Silva Macías
Lista de Asistentes a Grupos Focales
Nilson Morales – Asociado y Colaborador de Agrosolidaria
Yully Sepúlveda - Asociada y Colaboradora de Agrosolidaria
Vannessa - Asociada y Colaboradora de Agrosolidaria
Preguntas – Temáticas Estímulo
GF 1: ¿Cómo surge Agrosolidaria Bogotá? ¿Cuáles podrían ser las fortalezas y debilidades en la organización?
GF 2: ¿Cómo empieza y, en general, como es el proceso logístico de Agrosolidaria Bogotá? ¿Qué creen ustedes que diferencia a Agrosolidaria en el mercado? ¿En que otros espacios se desenvuelve la organización? ¿Por qué han elegido este modelo de negocio?
GF 3: ¿Cuáles son los stakeholders de Agrosolidaria Bogotá? ¿Qué beneficios se le otorgan? ¿Qué creen que se debe mejorar en cuanto dichos beneficios? ¿Han realizado actividades con las comunidades que pueden afectar con su operación? ¿Cuáles podrían ser los stakeholders prioritarios de la organización?
GF 4: ¿Consideran que Agrosolidaria tiene claros los lineamientos entre sus asociados? ¿Qué temas creen ustedes que Agrosolidaria debería reconocer en su inversión comunitaria? ¿Qué opinión tienen con respecto a las alianzas estratégicas de Agrosolidaria y los precios justos que ofrece en el mercado? Dentro de las estructuras del balance social, sobresale la que se basa en los principios cooperativos ¿Qué opinión tienen sobre ellos y sobre la importancia de articularlos con Agrosolidaria?

- **Formato para Encuesta.**

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES EN AGROSOLIDARIA

Dirigida a: Asociados y Colaboradores(AC), Productores (P) y Consumidores (C).

PRESENTACIÓN.

Bienvenid@s!!!

La siguiente encuesta tiene como objetivo indagar sobre la opinión de los (AC) asociados/trabajadores de Agrosolidaria en seis (6) temas específicos, y de los (P) productores y (C) consumidores en cinco (4), los cuales se

consideran relevantes para la construcción del balance social de la organización. La información recolectada se utilizará con fines académicos y de contribuir al fortalecimiento organizacional de Agrosolidaria. La encuesta indaga sobre la opinión de los stakeholders de Agrosolidaria en temas de: Medio Ambiente, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Inversión Comunitaria, Mercado y Valores y Ética. En cada uno de estos temas encontrará una serie de afirmaciones acerca de Agrosolidaria y algunos comportamientos como grupo de interés de la organización. Por favor indica que tan de acuerdo o en desacuerdo estás con cada afirmación.

Se estima un tiempo de 10 a 15 minutos para responder la encuesta. En caso de presentarse alguna inquietud o comentario, puede escribir a los siguientes correos electrónicos: comunicacion@agrosolidariabogota.org o carlossilva@javeriana.edu.co

Muchas gracias por su atención y colaboración!

INICIO.

Dirección de correo electrónico: _____

Nombre: _____

TEMA 1: MEDIO AMBIENTE.

1. (AC). En Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas medioambientales.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
2. (AC) (P). Los productores de Agrosolidaria utilizan insumos de origen orgánico y, además, evitan la contaminación del ambiente con desechos del proceso productivo agrícola.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
3. (C) Las preocupaciones ambientales son decisivas para usted como consumidor al comprar productos de Agrosolidaria.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

TEMA 2: DERECHOS HUMANOS

1. (AC) (P) (C). En Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con los derechos económicos, sociales y culturales de sus (AC) asociados/trabajadores; (P) productores; (C) consumidores.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
2. (C). El reconocimiento de los derechos humanos a través de la adopción de prácticas comerciales justas por parte de las empresas son decisivas para usted como consumidor al comprar bienes o servicios.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

TEMA 3: PRÁCTICAS LABORALES

1. (AC). Al interior de Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con el lugar de trabajo de sus trabajadores.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

TEMA 4: INVERSIÓN COMUNITARIA

1. (AC). En Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con la inversión comunitaria.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
2. (AC) (P). En Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con el lugar de trabajo de sus productores.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
3. (AC) (P). Agrosolidaria dispone de una capacidad real de movilizar a sus productores y hacerlos progresar hacia modos de explotación que integran mejor las expectativas de la sociedad, por ejemplo, hacia prácticas agrícolas razonables.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
4. (AC). Los excedentes logrados en el ejercicio de las actividades comerciales de Agrosolidaria no se dirigen como dividendo a sus asociados, sino que se reinvierten en la organización o se destinan a proyectos comunitarios, cívicos o humanistas.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

TEMA 5: MERCADO

1. (AC). Al interior de Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con la transparencia en la información que se brinda al mercado.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo
2. (AC) (P) (C). Agrosolidaria responde a las tendencias de consumo de alimentos saludables.

(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

3. (AC) (C). ¿Con que frecuencia tiene en cuenta otros factores diferentes al precio a la hora de comprar bienes y servicios?
(1)Nunca (2)Raramente (3)Ocasionalmente (4)Frecuentemente (5)Muy Frecuentemente

4. (AC) (C). Prefiero consumir productos de cosecha nacional en lugar de importados.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

5. (AC) (P) (C). Agrosolidaria establece de forma equitativa calidades, cantidades, precios y otras cuestiones que son de interés tanto para quien produce como para quien consume.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

6. (C) Al tomar decisiones de compra, usted como consumidor considera los deberes de la empresa con respecto a su respeto por los derechos laborales, uso engañoso de publicidad y protección del medio ambiente.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

7. (C) El cumplimiento de una empresa con la ley, la calidad de los bienes o servicios que ofrece y la transparencia con respecto a la información que brinda al mercado son cruciales para que usted tome decisiones en sus compras.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

8. (C) Las preocupaciones sobre el apoyo a los productores locales son decisivas para usted como consumidor al comprar productos de Agrosolidaria.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

TEMA 6: VALORES Y ÉTICA

1. (AC). Al interior de Agrosolidaria existen procesos dentro de su gestión en temas relacionados con sus principios y valores.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

2. (AC). Las acciones que Agrosolidaria lleva a cabo están relacionadas entre otras con la solidaridad social, la cohesión, la equidad y la inserción social.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

3. (AC). Los asociados de Agrosolidaria suelen participar de la gestión de la organización y están comprometidos con su naturaleza autogestionaria.
(1)Totalmente en desacuerdo (2)En desacuerdo (3)Indeciso (4)De acuerdo (5)Totalmente de acuerdo

- **Formato de Entrevista.**

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES EN AGROSOLIDARIA

Dirigida a: Asociados y Colaboradores(AC), Productores (P) y Consumidores (C).

PRESENTACIÓN.

Buenos _____, como parte de mi tesis en la maestría de Gerencia de la Responsabilidad Social Sostenibilidad Empresarial, estoy realizando una investigación acerca de la construcción del balance social en organizaciones de ESS desde la identificación de sus prácticas en responsabilidad social. A continuación se realizarán una serie de preguntas relacionadas con las sugerencias y aspectos por mejorar que usted considera que Agrosolidaria debería gestionar en algunas de sus prácticas organizacionales.

(AC) (P) (C)¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para mejorar su gestión medioambiental?

(AC) (P) (C)¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para mejorar su gestión en materia de derechos humanos (económicos, sociales y culturales) de sus (AC) asociados y trabajadores; (P) productores; (C) consumidores?

(AC) (P)¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para mejorar las condiciones laborales de sus (AC) trabajadores; (P) productores?

(AC) (P) (C)¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para mejorar su inversión social?

(AC) (P) (C) ¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para mejorar la comercialización de sus productos?

(AC) ¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para fortalecer la identidad de los asociados, el compromiso con sus responsabilidades e incrementar su participación en la toma de decisiones?

(AC) (P) (C) La propuesta de valor de Agrosolidaria es garantizar el acceso a productos y servicios ecológicos y de buen vivir a precios justos, dentro de una comunidad solidaria ¿Qué tipo de prácticas podría realizar o reforzar Agrosolidaria para garantizar su promesa de valor?

• **Resultados de Encuestas**

▪ Asociados / Colaboradores.

Tema	No. Pregunta	Total Encuestados	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	TOTAL
Medio Ambiente	1	4	75%	25%	0%	0%	0%	100%
	2	4	75%	25%				100%
Derechos Humanos	1	4	25%	50%	25%	0%	0%	100%
Prácticas Laborales	1	4	50%	0%	50%	0%	0%	100%
Inversión Comunitaria	1	4	50%	0%	50%	0%	0%	100%
	2	4	50%	25%	25%	0%	0%	100%
	3	4	25%	50%	25%			100%
	4	4	75%	0%	25%	0%	0%	100%
Mercado	1	4	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	2	4	75%	25%	0%	0%	0%	100%
	3	4	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	4	4	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	5	4	25%	75%	0%	0%	0%	100%
Valores y Ética	1	4	25%	75%	0%	0%	0%	100%
	2	4	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	3	4	50%	50%	0%	0%	0%	100%

▪ Productores.

Tema	No. Pregunta	Total Encuestados	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	TOTAL
Medio Ambiente	2	1	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Derechos Humanos	1	1	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Inversión Comunitaria	2	1	0%	100%	0%	0%	0%	100%
	3	1	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Mercado	2	1	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	5	1	100%	0%	0%	0%	0%	100%

▪ Consumidores.

Tema	No. Pregunta	Total Encuestados	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Medio Ambiente	3	22	82%	14%	0%	5%	0%	100%
Derechos Humanos	1	22	32%	55%	9%	5%	0%	100%
	2	22	73%	23%	5%	0%	0%	100%
Mercado	2	22	55%	41%	5%	0%	0%	100%
	6	22	68%	23%	5%	5%	0%	100%
	3	22	32%	59%	5%	5%	0%	100%
	4	22	82%	14%	5%	0%	0%	100%
	7	22	73%	27%	0%	0%	0%	100%
	8	22	86%	14%	0%	0%	0%	100%
	5	22	36%	36%	27%	0%	0%	100%