



**Plan estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las
Comercializadoras Internacionales del sector bananero del
departamento del Magdalena, Colombia (2020)**

Iris Tahirí Castro Romero

María Camila Franco Chalarca

Universidad del Magdalena

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa de Economía

Santa Marta, Colombia

2021

**Plan estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las
Comercializadoras Internacionales del sector bananero del
departamento del Magdalena, Colombia (2020)**

Iris Tahirí Castro Romero

María Camila Franco Chalarca

Directora:

Ph.D. (c) Julieth Alexandra Lizcano Prada

Línea de Investigación:

Ambiente y Sostenibilidad

Universidad del Magdalena

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa de Economía

Santa Marta, Colombia

2021

Nota de aceptación:

Aprobado por el Consejo de Programa en cumplimiento de los requisitos exigidos por el Acuerdo Superior N° 11 de 2017 y Acuerdo Académico N° 41 de 2017 para optar al título de Economista

Docente. Etna Bayona Velásquez

Jurado

Docente. Bladimir de la Hoz Rosales

Jurado

Santa Marta, 23 de abril de 2021

A mis padres Raúl Castro Amaya e Iris Romero por su apoyo incondicional en toda mi carrera y apoyarme cada día a seguir con nuestro proyecto de grado. A mi hermano Raúl Gabriel por ser la inspiración de ser una mejor profesional y persona cada día.

Iris Tahirí Castro Romero

AGRADECIMIENTOS

A nuestra tutora Julieth Lizcano Prada, por su dedicación, paciencia y entusiasmo en cada paso de nuestro trabajo, además, de permitirnos formarnos como investigadoras en las Ciencias Económicas. Por medio de su rigor y aportes académicos que fueron invaluable para nuestro trabajo de grado.

También, agradecemos a la Universidad del Magdalena, institución académica donde nos formamos como economistas y por brindarnos la oportunidad de participar y ganar la convocatoria para financiar nuestra modalidad de grado. Simplemente, sin su apoyo no hubiera sido posible hacer este gran trabajo.

A los gerentes, directores, administrativos y asociados de las agremiaciones y cooperativas del sector del bananero en el departamento del Magdalena agradecemos por su apoyo, disposición y atención para nuestras inquietudes para así buscar alternativas para una mejor comprensión de la Sostenibilidad Corporativa en los agronegocios de banano en nuestro territorio.

Tabla de contenido

Resumen	14
Abstract	16
Introducción	18
Capítulo 1. Descripción del problema	21
1.1 Planteamiento del problema de investigación	21
1.2. Justificación en términos de pertinencia de necesidades y pertinencia	25
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo General	27
1.3.2. Objetivos Específicos	27
Conclusión del capítulo	28
Capítulo 2. Marco Teórico	29
2.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los agronegocios	29
2.2 Sostenibilidad Corporativa en los agronegocios	36
2.3 Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios	38
Conclusiones del capítulo	42
Capítulo 3. Caracterización del Sector Bananero a nivel local, nacional e internacional	45
3.1 Mercado de banano exportador a nivel internacional.	45
3.1.1 Exigencias del mercado internacional para el banano de exportación	52
3.2 Mercado del banano de exportación a nivel nacional y local	56
3.2.1 Gremios del sector bananero en Colombia	59
3.2.2 Productividad y empleo en el sector bananero en Magdalena	61
3.3 Cadena de valor agroindustrial del banano de tipo exportación	63
3.3.1 Consumidor final	64
3.3.2 Retailers	65
3.3.3 Compañías multinacionales	66
3.3.4 Comercializadoras Internacionales	67
3.3.5 Productores de banano exportador	71
3.4 Otras instituciones de apoyo al sector	74
3.4.1 Fundaciones	74
3.4.2 Gobierno	76

3.4.3 Instituciones de financiación	76
3.4.4 Instituciones de apoyo	77
Conclusiones del capítulo	77
Capítulo 4. Metodología	80
4.1 Tipo de Investigación	81
4.2 Fase I	83
4.2.1 Fuentes de Información	83
4.1.2 Técnicas e instrumentos de medición	86
4.1.3 Área de estudio	88
4.1.4 Población y muestra	89
4.3 Fase II	92
4.2.1 Operacionalización de las variables	92
4.3 Fase III	100
Conclusión del capítulo	102
Capítulo 5. Resultados y discusión	104
5.1 Estadística Descriptiva	104
5.2 Modelo análisis factorial	107
5.2.1 Pruebas de validación	107
5.2.2 Desarrollo del modelo análisis factorial	110
5.3 Resultados del cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad por estratificación de la población	113
5.4 Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas	118
5.5 Discusión de resultados	126
Conclusión del capítulo	134
Capítulo 6. Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa en las Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena	136
6.1 Análisis Estratégico de las C.I. de banano del Magdalena de cara a la implementación de la S.C.	136
6.2. Definición de los Lineamientos Estratégicos del Plan de Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena	141
Conclusión del capítulo	145
Capítulo 7. Conclusiones Finales	149
Referencias Bibliográficas	156

Lista de Tablas

Tabla 1.....	32
<i>Consecuencias empresariales en la implementación de RSC.....</i>	<i>32</i>
Tabla 3.....	49
<i>Principales países demandantes de banano exportador en el 2019.....</i>	<i>49</i>
Tabla 4.....	54
<i>Estándares de Sostenibilidad para los productores y las C.I. de banano del Magdalena (2020).....</i>	<i>54</i>
Tabla 5.....	69
<i>Participación de las C.I. en el mercado de banano de exportación en La Guajira y Magdalena (2020).....</i>	<i>69</i>
Tabla 6.....	70
<i>Características de las principales C.I. de banano en el Magdalena (2020).....</i>	<i>70</i>
Tabla 8.....	74
<i>Organizaciones sociales creadas por las principales Comercializadoras Internacionales (2020).....</i>	<i>74</i>
Tabla 9.....	82
<i>Fases de desarrollo de la investigación.....</i>	<i>82</i>
Tabla 10.....	86
<i>Actores entrevistados.....</i>	<i>86</i>
Tabla 11.....	88
<i>Clasificación de productores de banano.....</i>	<i>88</i>
Tabla 12.....	89
<i>Total de población de productores estudiados.....</i>	<i>89</i>
Tabla 13.....	90
<i>Valores para determinación del tamaño muestral.....</i>	<i>90</i>
Tabla 14.....	91
<i>Muestreo estratificado.....</i>	<i>91</i>
Tabla 15.....	92
<i>Operacionalización de las variables.....</i>	<i>92</i>
Tabla 16. <i>Agrupación en categorías.....</i>	<i>94</i>

Tabla 17.....	97
<i>Valores para determinación del modelo de Análisis Factorial</i>	<i>97</i>
Tabla 18.....	105
<i>Matriz de correlaciones entre las descripciones de las categorías 1 y 2.....</i>	<i>105</i>
Tabla 19.....	106
<i>Estadísticas descriptivas de las variables</i>	<i>106</i>
Tabla 20.....	108
<i>Matriz de correlaciones de Pearson</i>	<i>108</i>
Tabla 21.....	110
<i>Autovalores, Porcentaje Simple y Acumulada de Varianza Explicada.....</i>	<i>110</i>
Tabla 22.....	112
<i>Matriz de rotación de factores</i>	<i>112</i>
Tabla 23.....	113
<i>Descripción del componente de cada factor</i>	<i>113</i>
Tabla 24.....	118
<i>Análisis de Contenido de las entrevistas</i>	<i>118</i>
Tabla 25.....	122
<i>Análisis de Contenido de las entrevistas</i>	<i>122</i>
Tabla 26.....	123
<i>Frases de los actores involucrados en las dimensiones de la SC</i>	<i>123</i>
Tabla 27.....	131
<i>Frases de los actores involucrados en el análisis mixto</i>	<i>131</i>
Tabla 28.....	137
<i>Matriz DOFA- Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena frente a la implementación de Sostenibilidad Corporativa</i>	<i>137</i>
Tabla 29.....	145
<i>Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.....</i>	<i>145</i>

Lista de Figuras

Figura 1.	44
<i>Evolución de la RSC a la SC en los agronegocios</i>	44
Figura 2.	64
<i>Cadena de valor del banano</i>	64
Figura 3.	81
<i>Diagrama de la metodología aplicada en la investigación (2020)</i>	81
Figura 4.	84
<i>Tree of Science - TOS</i>	84
Figura 5.	101
<i>Análisis de datos cualitativos</i>	101
Figura 6.	111
<i>Gráfico de sedimentación</i>	111
Figura 7.	114
<i>Cumplimiento de ES en total de productores encuestados (2020)</i>	114
Figura 8.	115
<i>Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los pequeños productores de banano exportador (2020)</i>	115
Figura 9.	116
<i>Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los medianos productores de banano exportador (2020)</i>	116
Figura 10.	117
<i>Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los grandes productores de banano exportador (2020)</i>	117
Figura 11.	121
<i>Red de la investigación</i>	121

Tabla de anexos

Anexo 1.	163
Herramienta Tree of Science.....	163
Anexo 2.	167
Instrumento de entrevistas semi-estructuradas a los actores de la Cadena de Valor de Banano exportador en el departamento del Magdalena.....	167
Anexo 3.	168
Instrumento de encuesta para los productores de banano exportador en el departamento del Magdalena.....	168
Anexo 4.	173
Análisis de Componentes Principales	173
Anexo 5.	174
<i>Matriz de rotación de factores</i>	174
Anexo 6.	175
<i>Coefficientes de puntuación</i>	175
Anexo 7.	176
<i>Tabla de Co-ocurrencias Análisis de Contenido</i>	176

Listado de abreviaturas

Abreviatura	Significado
SC	Sostenibilidad Corporativa
CS	Corporate Sustainability
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
CRS	Corporate Social Responsibility
SS	Standards of Sustainability
ES	Estándares de Sostenibilidad
C.I.	Comercializadora Internacional
ASBAMA	Asociación de Bananeros del Magdalena y La Guajira
AUGURA	Asociación de Bananeros de Colombia
BANASAN	Bananeros Unidos de Santa Marta
TECBACO	Técnicas Baltime de Colombia
UNIBAN	Unión de Bananeros de Urabá
FYFFES	Fyffes North America
DOLE	Dole Food Company
FUNDEBAN	Fundación para el Desarrollo de la Zona Bananera
FUNDAUNIBAN	Fundación de Unión de Bananeros de Urabá
ASOBANARCOOP	Cooperativa de Pequeños Productores del Río Frío
BANAFRUCOOP	Cooperativa de Productores de Banano del Magdalena
COOBAFRIO	Cooperativa Bananera de Río Frío
COOBAMAG	Cooperativa Multiactiva de Bananeros del Magdalena
COOMULBANANO	Cooperativa Multiactiva de Bananeros de Orihueca
EMPREBANCOOP	Cooperativa de Pequeños Empresarios de Banano
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
FAIRTRADE	Comercio Justo
AWS	Alliance for Water Stewardship
Eco-OK	Better Bananas
AFC	Afrikanische Fruchs Compagnie
USD	Dólares estadounidenses
EE.UU	Estados Unidos de Norte América
UE	Unión Europea
Kg.	Kilogramo
STATA	Statistic and Data Science
KMO	Kaiser Meyer Olkin
DOFA	

TICs	Tecnologías de la Información y la Comunicación
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
ONU	Organización de las Naciones Unidas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ICA	Instituto Nacional Agropecuario
AGROSAVIA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CCI	Finagro la Corporación Colombiana Internacional
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
AGRONET	Red de información y comunicación del sector Agropecuario
AUNAP	Autoridad Nacional de Agricultura y Pesca
INCODER	Instituto Nacional de Desarrollo Rural
URT	La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas
UPRA	Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios

Resumen

La Sostenibilidad Corporativa (SC) ha surgido ante la preocupación global por fenómenos como el cambio climático, la desigualdad y la pobreza en los diferentes países, especialmente aquellos países subdesarrollados. Por lo anterior, la SC es una alternativa para contar con un modelo de negocios que sea amigable con su entorno y sostenible en el tiempo. Es por eso que la implementación de prácticas de SC en los agronegocios se ha convertido en un requisito de los consumidores finales en el mercado internacional de todos productos y servicios, incluyendo el sector bananero. La SC es una forma de evidenciar y legitimar el compromiso de los agentes involucrados en la cadena de valor con la sostenibilidad en sus tres dimensiones: en lo social, ambiental y económico.

La presente investigación tuvo lugar en el departamento del Magdalena, en donde se encuentran ubicadas las Cooperativas, Comercializadoras y Gremios del sector Bananero que son el interés para el objetivo de estudio de la presente investigación, que consiste en la elaboración de un Plan estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales (C.I.) del sector bananero del Magdalena, mediante la evaluación de los criterios de los Estándares de Sostenibilidad requeridos en la comercialización internacional de la fruta y la proposición de estrategias que contribuyan a mejorar la sostenibilidad del agronegocio bananero en el Magdalena.

El documento inicia con el planteamiento del problema y la necesidad del estudio desde la literatura académica, la cual ha sido poco analizada en el contexto de los agronegocios de banano del Magdalena. Se realizó una revisión del estado del arte del concepto de Sostenibilidad Corporativa, que incluye la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacía el concepto de Sostenibilidad Corporativa (SC) y la aplicación de Estándares de Sostenibilidad (ES) en los agronegocios. Luego, se muestra el diseño metodológico mixto para abordar el análisis cuantitativo

y cualitativo de la SC, a partir de la implementación de los estándares de sostenibilidad en las C.I. de banano del Magdalena y sus productores asociados.

Posteriormente, en el análisis cuantitativo se describe un modelo de análisis factorial y el método de análisis de componentes principales, encontrando que las variables estudiadas son agrupadas en tres factores: Derechos ambientales y laborales; Condiciones locales y de mercado; y, Gestión de tierras y relaciones comerciales. Paralelamente, se realizó un análisis cualitativo, que arrojó 12 códigos de mayor co-ocurrencia en las cuales que agrupan en las tres dimensiones de la SC.

Finalmente, se proponen las estrategias que las C.I. de banano del Magdalena pueden implementar para tener un mayor desempeño en su Sostenibilidad Corporativa, incluidas en tres lineamientos, que son: la estandarización de los procesos productivos, las condiciones laborales y empleo y el cuidado de los recursos naturales. Estos lineamientos agrupan las diez estrategias del Plan Estratégico de Sostenibilidad Corporativa, que pretende mejorar la gestión de sostenibilidad en las C.I. de banano del Magdalena. Los resultados de esta investigación son un aporte para el mejoramiento de la gestión sostenible y competitiva del agronegocio bananero en el Magdalena, contribuyendo a su posicionamiento en los mercados de mayor valor a nivel internacional, orientando así a los agronegocios de banano del Magdalena hacia la generación de valor para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Palabras claves:

Sostenibilidad Corporativa, Estándares de Sostenibilidad, Estrategia, Agronegocios, Responsabilidad Social Empresarial, Banano.

Abstract

Corporate sustainability (C.S.) has arisen before the global worry for phenomena as climate change, inequality, and poverty in the different countries, especially those in route of development. As a result, C.S. is an alternative provided with a business model that should be amicable with his environment and sustainable through time. That's why the implementation of C.S. practices in agribusiness has turned into a requirement for final consumers in the international market of all products and services, including the banana tree sector. C.S. is a way of demonstrating and legitimizing the agents' commitment to the sustainable chain of value in its three dimensions: socially, environmentally, and economically.

The present investigation took place in the Department of Magdalena, where the cooperatives, retailers, and unions of the sector Banana tree are located, which are the target of study for this investigation. This investigation consists of making a strategic plan of corporate sustainability of international retailers (I.R.) of Magdalena's banana tree sector. The previous will be achieved by evaluating the criteria of sustainability standards needed in the fruit's global commercialization and the proposition of strategies that help improve the sustainability of banana tree agribusinesses in Magdalena.

The document initiates with the exposition of the problem and the need to study it from academic literature, which hasn't been analyzed thoroughly in the context of agribusinesses of banana trees in Magdalena. A review of the state of the art of the concept of corporate sustainability took place, which included the evolution from corporate social responsibility (CRS) to the idea of corporate sustainability (C.S.) and the application of standards of sustainability (S.S.) in agribusinesses. The mixed methodological design appears to tackle the quantitative and qualitative

analysis of C.S., from implementing the standards of sustainability in the I.R. of the banana tree of Magdalena and his associate producers.

Later, in the quantitative analysis, a model of factorial analysis is employed alongside a method of analysis of principal components, keeping in mind that the studied variables are grouped into environmental and labor rights, local conditions and market, and soils' management commercial relations. In parallel, there was a qualitative analysis, which threw 12 codes of major co-occurrence which were grouped in three dimensions of C.S.

Finally, strategies that the I.R. of the banana tree sector in Magdalena can implement to have a significant performance boost regarding C.S. are proposed, divided into three lineaments: standardization of the productive processes, labor conditions and employment, and the protection the natural resources. These lineaments group ten strategies of the Strategic Plan of Sostenibilidad Corporativa, which hopes to improve sustainability in the I.R. of banana trees in Magdalena. The results of this investigation are a contribution towards improving the sustainable and competitive management of banana tree agribusinesses in Magdalena, contributing to its position in the markets of significant value on a global scale. This way, banana tree agribusinesses in Magdalena can move towards the generation of value for the organizations and the society in its context.

Keywords:

Corporate Sustainability, Sustainability Standards, Strategy, Agribusiness, Corporate Social Responsibility, Bananas.

Introducción

La globalización de los mercados y la producción en el mundo ha traído consecuencias negativas como el cambio climático, la desigualdad y la pobreza que afectan a los eslabones la cadena de valor de los productos agrícolas (J. A. Lizcano-Prada et al., 2018). En consecuencia, el concepto de Sostenibilidad Corporativa (SC) ha surgido con la necesidad de las empresas de buscar un equilibrio deseable y dinámico entre los sistemas humanos y naturales, teniendo en cuenta que se están consumiendo los recursos naturales de los que disponemos, a un ritmo mucho más rápido de lo que éstos pueden reponerse (Amos & Uniamikogbo, 2016). Además, el fenómeno del calentamiento global está representando un serio desafío para los sistemas naturales y sociales, y, por tanto, las dinámicas económicas actuales y la calidad de vida de la humanidad (Sachs, 2015).

En este sentido, la SC se viene consolidando como soporte estratégico de las empresas, al generar un impacto positivo en los aspectos económicos, ambientales y sociales asociados a su operación, el cual se refleja en la satisfacción laboral, la conservación de los recursos ambientales y la reducción de costos; logrando así que las empresas de los diferentes sectores productivos, entre ellos los agronegocios, sean más competitivos frente a los mercados internacionales (J. Lizcano-Prada & Lombana, 2018). Asimismo, es necesario garantizar la seguridad y calidad de los alimentos mediante una producción consciente, responsable y ética (Actualícese, 2019).

Particularmente, en el caso de Colombia uno de los agronegocios de mayor relevancia económica es el sector bananero, que para el 2019 se posicionó como el cuarto mayor productor de banano en el mercado internacional exportando 1,9 millones de toneladas (FAO, 2020a). Lo que ha mostrado un incremento en su participación en este mercado, generando 140.000 empleos para el 2020 en el Departamento del Magdalena (AGRONET, 2020). Sin embargo, se ha

evidenciado que la contribución de este sector con la sostenibilidad es baja y genera impactos negativos al ecosistema (Olarte, 2012).

En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad diseñar un Plan estratégico que incentive la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales (C.I) del sector bananero, ubicadas en el departamento del Magdalena, Colombia para el año 2020.

La estructura del presente documento de investigación se compone de siete capítulos. En el primero se realiza el planteamiento del problema y la justificación y pertinencia de la investigación. En el segundo capítulo, se encuentra la revisión de literatura sobre los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), su evolución a la Sostenibilidad Corporativa (SC) y la aplicación de los Estándares de Sostenibilidad (ES), así como, de instrumentos de medición de la sostenibilidad en los agronegocios para elaborar un diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad del sector bananero en el departamento del Magdalena.

En el tercer capítulo, describe la caracterización del sector bananero a nivel local, nacional e internacional, la importancia del sector bananero, la Cadena de Valor de banano tipo exportación en el departamento del Magdalena y las instituciones de apoyo al sector. En el cuarto capítulo, se explica la metodología implementada, mediante la definición del tipo de investigación, la descripción de las fuentes de información primaria y secundaria que se usaron para obtener un modelo de análisis factorial, que logró la recopilar y el analizar los datos obtenidos en la investigación. Mediante un análisis cuantitativo a través de un análisis factorial y un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los actores del sector bananero, con la finalidad de evaluar la aplicación de ES en los productores en el departamento del Magdalena.

En el quinto capítulo, se describen los resultados cualitativos y cuantitativos, además de presentar la discusión de ellos de cara a la SC de los agronegocios de banano del Magdalena y esboza los lineamientos del Plan Estratégico de Sostenibilidad Corporativa objetivo de esta investigación. En el capítulo seis, se realiza un análisis estratégico de las C.I. de banano del Magdalena respecto a la SC y se propone el Plan estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las C.I. de banano del Magdalena. Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones para futuros estudios en la línea de SC.

Capítulo 1. Descripción del problema

En el capítulo 1 se describe el problema sobre la Sostenibilidad Corporativa en los agronegocios en el sector bananero. Su desarrollo se realizó en dos partes: en la primera parte, se aborda el planteamiento del problema de investigación desde el sector bananero, la necesidad por contribuir a la Sostenibilidad Corporativa y la implementación de Estándares de Sostenibilidad en el sector bananero del Magdalena, Colombia. En la segunda parte se explica la justificación, pertinencia y aporte de esta investigación para toda las C.I. de banano del Magdalena, Colombia.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El crecimiento del mercado desmedido en el período de post-guerra ha traído consecuencias negativas para la sociedad, ya en la década de 1960 la humanidad empieza a preocuparse por los impactos medioambientales de sus actividades económicas (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

El crecimiento e integración de mercados lejanos se ha acuñado como la globalización (Hill, 2015), teniendo como característica central el crecimiento acelerado en el intercambio de mercancías de diferentes países, así como el incremento de las opciones productos y servicios que se pueden obtener en el mercado global. Sin embargo, este aumento desmedido en el mercado global ha generado un sin número de consecuencias ambientales y socioeconómicas afectando a todas las naciones del mundo (Hill, 2015). Entre estas externalidades negativas se identifican: el cambio climático, calentamiento global, la desigualdad social en el interior y entre países y la pobreza extrema. Estas son realidades que afectan día a día a los productores, trabajadores, consumidores, organizaciones, empresas y otros agentes del mercado: razón por la cual las

empresas deben tomar acciones que coadyuven a superar estas realidades, al no hacerlo arriesgan la sostenibilidad del negocio en el tiempo (Vidal, 2011).

De igual manera, existen otros problemas ambientales derivados de cualquier tipo de actividad humana, incluida la agricultura, entre ellos su efecto sobre la calidad del agua, del aire, de la biodiversidad y de los alimentos producidos (Rosales et al., 1998, p. 39). En consecuencia, ante esta situación alarmante, y teniendo en cuenta que es una realidad que involucra a toda la humanidad, es necesario que el compromiso por encontrar soluciones provenga de los sectores sociales, empresariales y gubernamentales (Salud, 2013). De esta manera, a medida que se avanza como sociedad, se puede construir conjuntamente un futuro sostenible.

Con este ideal, en abril de 1987 se conformó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, donde se presentó el informe “*Nuestro Futuro Común*” o comúnmente llamado el *Informe de Brundtland* se introdujo el término de *desarrollo sostenible*, el cual, integra por primera vez las diferentes vertientes de la sostenibilidad: medio ambiente, economía y sociedad (Naciones Unidas, 1987).

Es así, como Elkington (1998) agregó a la definición de *desarrollo sostenible* el llamado *Triple Bottom Line*, el cual, las tres dimensiones (ambiental, social y económica) de deben integrar en las actividades diarias de las empresas multinacionales para contribuir a la prosperidad económica, cuidado de la calidad ambiental y la equidad social de cada país (Sachs, 2015).

Asimismo, el concepto de desarrollo sostenible se aborda con enfoque integral, puesto que

Es mucho más que un concepto ecológico, ya que plantea el reto fundamental de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos,

al tiempo que se mejora la productividad de los recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del medio ambiente (Vidal, 2011, P.3).

En este orden de ideas, los agronegocios de producción comercial de banano para la exportación, no escapan de ser un elemento que genera externalidades negativas para el ambiente, debido a la alta demanda del uso de agroquímicos para garantizar cosechas rentables y de calidad (Rosales et al., 1998, p. 39).

Por lo cual, es necesario la implementación de un enfoque de Sostenibilidad Corporativa en cultivo de banano para mitigar los impactos negativos que este genera. Una acción en este sentido se configura en la implementación de Buenas Prácticas (FAO, 2017b), para el uso eficiente de los recursos naturales, la gestión óptima de suelos, la producción responsable de alimentos y la distribución justa del valor que son vitales al momento de llevar alimentos de la finca a la mesa (J. Lizcano-Prada & Lombana, 2018).

Así, las fincas productoras que contribuyan con un desarrollo sostenible tienen una ventaja competitiva en el mercado (Vidal, 2011, p. 3). Esta ventaja la pueden obtener los productores de banano de tipo exportación a través de cumplimiento de normas, buenas prácticas y sistemas de gestión que utilicen en su organización. Este cumplimiento les otorga a los productores la certificación en Estándares Internacionales para ingresar a nuevos mercados (Brandí, 2016) donde los consumidores finales son más exigentes, en querer saber qué hay detrás de esa fruta, y, en alguna medida, poder contribuir al logro del desarrollo sostenible.

Para el caso del sector bananero en Colombia, las estadísticas muestran que es un renglón importante en la economía, debido a que se consolida como una de las producciones con mayores ingresos en exportaciones, cumpliendo un papel importante en la economía agrícola del país. Para

el 2019, Colombia ocupó el cuarto lugar como exportador mundial de banano con un volumen de exportación de 1,9 millones de toneladas (FAO, 2020a), además en materia de productividad se evidenció un incremento en las exportaciones por caja, principalmente en los departamentos del Magdalena y la Guajira (ASBAMA, 2020).

Sin embargo, a pesar de la importancia de este sector bananero en la economía nacional, regional y la emergencia de la Sostenibilidad Corporativa como aspecto vital para la continuidad del agronegocio bananero, a la fecha se cuentan con pocos estudios relacionados a la sostenibilidad para este cultivo. Además, las investigaciones existentes se encuentran orientadas hacia la competitividad y la mejora de cultivo en términos agronómicos. De acuerdo con estudios y revisiones realizadas por la Cámara de Comercio de Santa Marta en el año 2017, no se contemplan términos sociales y económicos, que den cuenta del fenómeno de la SC para la realidad actual; tampoco, presentan perspectivas de la sostenibilidad para el sector bananero del departamento del Magdalena (Cámara de Comercio de Santa Marta, 2017).

Por consiguiente, la presente investigación busca determinar **¿De qué manera las C.I. de banano del Magdalena pueden implementar acciones de SC?**. Para lo cual, se pretende resolver los siguientes interrogantes: ¿Cómo se define la Sostenibilidad Corporativa en el sector bananero del Magdalena?; ¿Por qué es importante cumplir los Estándares de Sostenibilidad en el mercado global de banano?; y, ¿Cuáles son las estrategias que permitirán la Sostenibilidad Corporativa en las Comercializadoras Internacionales en el sector bananero del departamento del Magdalena?

1.2. Justificación en términos de pertinencia de necesidades y pertinencia

El sector Agropecuario para febrero de 2021 genera el 16% del empleo nacional (DANE, 2021). Su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos para los hogares de zonas urbanas y rurales en el país y el mundo; además, la producción destinada al mercado exterior genera divisas a la economía colombiana. A pesar, de ser un sector de relevancia en el país, el sector agropecuario ha venido disminuyendo su dinamismo al largo plazo, por lo que se ha generado empleos informales, de baja calidad y pobreza (Leibovich & Estrada, 2009).

En Colombia uno de los cultivos agrícolas más importante y que ocupa el tercer lugar entre los sectores que mayor ingreso le genera al país, es el banano. Según Lombana (2012) existen dos zonas dedicadas al cultivo de banano, la primera es el Urabá Antioqueño donde la mayoría de los productores son grandes y medianos que cuentan con grandes extensiones de tierra; mientras que la segunda zona es el norte del país en el departamento del Magdalena. Adicionalmente, ASBAMA (2020) reporta que actualmente se cultiva banano en el departamento de La Guajira, en los departamentos del Magdalena y La Guajira, la mayoría de sus productores de banano son pequeños que cuentan entre 0 a 10 hectáreas de producción.

Los principales mercados de destino del banano de tipo exportación para el año de 2020 son la Unión Europea, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda y Japón (FAO, 2020a). En este sentido, el crecimiento del sector bananero ha presentado una mejor productividad para las regiones, en especial en el Magdalena y La Guajira, generando para 2020 unos 140.000 empleos entre directo e indirectos (AGRONET, 2020).

Por consiguiente, es necesario implementar un enfoque sostenible en los agronegocios, puesto que *"ayudaría a mitigar el calentamiento global climático, la conservación de la biodiversidad, al mantenimiento de la productividad y a la fertilidad de suelo"* (Olarde, 2012, p.33).

Es así, como la presente investigación está dirigida específicamente a las Comercializadoras Internacionales de banano de exportación del Magdalena, Colombia, quienes compran la fruta a cerca de 781 productores pequeños, medianos y grandes del departamento, evaluando la aplicación de Estándares de Sostenibilidad (ES) que son un instrumento adecuado para evaluar la Sostenibilidad Corporativa (SC) del sector bananero.

Por lo que, la implementación ES para la producción y comercialización de banano, es un elemento clave para el acceso a los mercados internacionales. Adicionalmente, los ES se han convertido en requisitos que los consumidores finales le exigen a los comercializadores, que den cuenta de la implementación de buenas prácticas y prácticas socialmente responsables para todos los actores involucrados en la cadena de producción de bananera (Robinson, 2010).

Adicionalmente, el presente estudio se articula a la tesis doctoral ***“Incidencia de los Estándares de Sostenibilidad en la Sostenibilidad Corporativa: Un estudio desde la perspectiva Neoinstitucional en las Comercializadoras Internacionales de Banano en Magdalena, Colombia (2020)”*** de la investigadora Julieth Lizcano Prada, quien funge como directora del trabajo de investigación. De este modo, los resultados de este trabajo se convierten en un insumo clave para el desarrollo de nuevos productos de investigación tales como: artículo científico, ponencia e informe de tesis en el marco de la SC de los agronegocios de banano del Magdalena.

Finalmente, se espera que los resultados de la investigación sean un insumo clave para las C.I. de banano del departamento del Magdalena, para la gestión e implementación adecuada de la Sostenibilidad Corporativa mediante la implementación de los Estándares de Sostenibilidad que son exigidos por los mercados internacionales y son una exigencia legítima de los consumidores por una fruta que sea producida de manera sostenible.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa para las Comercializadoras Internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena

1.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Caracterizar la Cadena Global de Valor de los agronegocios de banano, teniendo en cuenta el rol de las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.

Objetivo específico 2

Evaluar los Estándares de Sostenibilidad que cumplen las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.

Objetivo específico 3

Establecer estrategias de Sostenibilidad Corporativa para las Comercializadoras Internacionales de banano del Departamento del Magdalena.

Conclusión del capítulo

El crecimiento económico desmedido, originado a partir de la globalización económica de los mercados y la producción, ha derivado en diversos fenómenos que afectan a los ecosistemas y comunidades: calentamiento global, pobreza y distribución desigual del valor. Por lo que a mediados del siglo XX se empieza a generar preocupación sobre el uso de los recursos naturales y los límites planetarios. De esta forma, en 1987 se conforma la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo presentando el Informe de Brundtland, en donde se oficializa el término de *desarrollo sostenible* (Naciones Unidas, 1987).

Por otra parte, la agricultura es un generador de problemas ambientales, debido al uso excesivo de recursos naturales. Es por ello que el sector bananero exportador en el mundo para seguir manteniendo su operación debe contribuir al logro del desarrollo sostenible, a través de la adopción de enfoques como el de SC. A pesar, de la importancia de la SC en el sector bananero hasta la fecha no se encuentran estudios e investigaciones en términos de sostenibilidad y agronegocios, en en el área de estudio: el departamento del Magdalena, Colombia, En este sentido, la presente investigación tiene la finalidad diseñar un plan estratégico que incentive la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales (C.I) del sector bananero, ubicadas en el departamento del Magdalena, Colombia, para el año 2020.

Capítulo 2. Marco Teórico

En el capítulo 1 se describió el planteamiento del problema y la justificación de la pertinencia de la investigación. En el presente capítulo se realizó la revisión de la literatura, analizada sistemáticamente mediante la herramienta *Tree of Science*, con un periodo seleccionado de los últimos cinco (5) años, identificado 127 artículos, de los cuales su análisis sistemático (título, abstract, revista, autores, marco teórico, principales aportes) permitió identificar que sólo 40 documentos se asociaban directamente a los temas de Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Corporativa y Estándares de Sostenibilidad

Por lo tanto, la organización de este capítulo se encuentra dividida en tres secciones: en la primera, se presenta el origen y el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que facilita la comprensión del origen de la Sostenibilidad Corporativa; en la segunda, se describe la evolución y consolidación de la Sostenibilidad Corporativa; finalmente, en la tercera sección se relaciona con la aplicación de Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios, con énfasis en el sector bananero.

2.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)¹ en los agronegocios

Históricamente durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX no existía la RSC como tal, en ese momento existían instituciones y organizaciones que eran mediadoras para solucionar problemas sociales (Correa Jaramillo, 2007). No obstante, autores como Correa Jaramillo (2007) manifiestan que en la primera mitad del siglo XX, la RSC surge de forma espontánea y voluntaria, dado que las organizaciones cumplían con la comunidad con un mejor

¹ El término RSC tiene sus orígenes en el acrónimo en inglés *CSR* “*Corporate Social Responsibility*”. La traducción literal de “Corporate” es Corporativa, lo cual se entiende en español como grandes compañías. Sin embargo, para efectos de este trabajo se entenderá la acepción Corporativa en su más amplia definición que incluye a cualquier actividad empresarial, no importando el tamaño de la organización.

bienestar social. Por lo que, luego en la segunda mitad de este siglo, la comunidad en general comienza a tomar conciencia de los daños y riesgos que ocasionan las actividades de producción, distribución y comercialización de mercancías; riesgos que, con el paso de los años, eran cada vez más visibles para la sociedad.

El concepto de RSC para la década de 1990, estaba marcado por la competitividad en el mercado mundial, lo cual era un factor clave en la supervivencia de las empresas. Donde, las empresas empezaron a incluir a la RSC como un factor diferenciador ante otras organizaciones. Así las cosas, la empresa que cumpliera con la RSC ganaba una buena imagen al ser una organización responsable y transparente con sus clientes (Correa Jaramillo, 2007). Sin embargo, en ese mismo periodo crece la preocupación a nivel mundial sobre el ambiente y el uso de los recursos naturales, lo cual, ha llevado a los consumidores a tener más conciencia de las realidades ambientales y sociales (Páez Cabas & Quintana Correa, 2017).

Por lo que, a finales de los años de 1990 según Andreu Pinillos & Fernández Fernández (2012) en su estudio de la *Responsabilidad Social Corporativa a la Sostenibilidad Corporativa* muestran los diferentes instrumentos internacionales de RSC creados para medir, vigilar y formular estrategias que sean implementadas por las multinacionales y corporaciones:

- En noviembre de 1977 la Organización Internacional del Trabajo -OIT- realiza un documento aplicable universalmente para las empresas multinacionales donde les indica su contribución positiva sobre el progreso económico
- El 31 de enero de 1999 en el Pacto Mundial se pactan los diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción por las Naciones Unidas (Pacto Mundial Red Española, 1999).

- El 1 de noviembre de 1999 se formularon los requisitos para ayudar a las empresas a evaluar distintos parámetros de comportamiento responsable y cómo se integran a la actividad diaria con todos los *stakeholders* (Accountability, 1999).
- En junio del 2000 organizan el primer set de indicadores en el marco mundial estandarizado para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las empresas que deseen medir y reportar su desempeño económico, social y ambiental por medio *del Global Reporting Initiative* (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011)
- En junio 2000 se crea un marco básico para hacer auditorias en las economías de escala sobre procesos en materia no financiero y que incluyera aspectos de sostenibilidad por medio del IFAC a través de su norma aplicable de ISAE 3000 (Actualícese, 2019)
- En junio de 2000 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- realiza una revisión para RSC donde hace recomendaciones a los gobiernos y empresas multinacionales sobre temas de empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medioambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología y entre otros, a través del marco voluntario de principios y estándares para la empresa responsable
- En julio de 2001 la Unión Europea materializa el compromiso con la RSC para tener un mayor crecimiento económico, competitivo, de justicia social y desarrollo sostenido
- El 16 de septiembre de 2010 el ISO 26000 hace una guía que define las líneas generales para estandarizar la RSC.

Todas las instituciones mencionadas anteriormente contribuyen al uso de la RSC como un instrumento para poder alcanzar un desarrollo sostenible, pero, estas estrategias no fueron suficientes como mecanismos que cambiaran en enfoque de la mera la filantropía empresarial (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011; Sarmiento del Valle, 2011).

Adicionalmente, algunos llegaron a considerar a la RSC como una forma de sacar ventaja, gracias a la proyección de imagen que daba a la empresa la aplicación de RSC, pero que en la realidad, no se tenía la verdadera conciencia de lo que implicaba su implementación: esto en la literatura se ha conocido como *greenwashing* o lavado de imagen/marca (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

Asimismo, la aplicación de la RSC empezó a presentar cuatro principales consecuencias empresariales de acuerdo con Andreu Pinillos & Fernández Fernández (2012) que se encuentran representadas en la siguiente tabla 1:

Tabla 1.

Consecuencias empresariales en la implementación de RSC

Tipo de consecuencia	Características empresariales
Organizativas	Dificultad para conocer criterios, normativas y acciones de RSC. Por lo general, este término se relacionaba con programas sociales, así que las corporaciones empezaron a crear fundaciones.
Presupuestarias	Los recursos financieros y humanos se destinaban en su mayoría a programas sociales, descuidando a la investigación, los sistemas de gestión como los riegos de los cultivos, sistemas y procesos “ <i>ya que está era la parte no visible de la empresa</i> ”
Gestión y negocios	Problemas en conectar los negocios con las organizaciones y sectores de la Cadena de Valor de la empresa para identificar riesgos laborales, sociales o ambientales
Comunicación	La RSC se pervive como una palanca de mejora de imagen, dejando a un lado su verdadero origen y finalidad en la empresa.

Fuente: Elaboración de las autoras con base (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011)

A pesar de este contexto, la RSC no se estableció como requisito u obligación por parte de las empresas. Aunque este concepto si generó un cambio en el pensamiento de los consumidores, como lo confirma William Stephen Jordan, representante del *Center for Corporate Citizenship*, un instituto de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, quién afirmó que “(...) en Estados Unidos

y Europa, el 70 u el 80% de los consumidores toman en cuenta el perfil de la compañía antes de comprar” (Aaronson, 2003).

De esta forma, se comienza a gestar una preferencia en los consumidores por demandar los productos de empresas que cuenten con una política y prácticas RSC. Según Avendaño et al (2015) para el caso de México *“si bien la adopción de protocolos de RSC no es de carácter obligatorio, las empresas lo asumen como una forma de mantener la cuota en el mercado internacional y una ventaja competitiva”* (p. 563).

En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa hace referencia al:

Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de las empresas, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga Calderón, 2014).

Asimismo, Correa Jaramillo (2007) describe a la RSC como la responsabilidad que tiene o asume las empresas frente a la sociedad en general, en otras palabras, lo que la empresa está haciendo y lo que debería estar haciendo. Este término, ha tenido un extenso número de usos que se desarrollan en áreas como derechos humanos, aspectos laborales y corrupción (Correa Jaramillo, 2007; Salvioni et al., 2016).

Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los agronegocios empieza a tener un papel importante para que los sectores productivos realicen el uso correcto de los recursos naturales, la gestión de suelos, la producción alimentaria responsable y una distribución justa del

valor que permita llevar los alimentos de la finca a la mesa de una forma responsable (J. Lizcano-Prada & Lombana, 2018).

Esta aplicación de la RSC, de acuerdo con Lizcano-Prada & Lombana (2018), tiene varias aplicaciones en los sectores productivos y de servicios, en particular, su estudio se delimitó al sector agropecuario, identificando los diferentes enfoques de responsabilidad social en los agronegocios:

1. El primer enfoque, cadena de valor global: Interpreta la responsabilidad social como un medio para inducir la sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de los agronegocios.
2. El segundo enfoque, cuestiones ambientales: Establece una gestión ambiental responsable, primordialmente en el recurso hídrico, el cual es un insumo vital para los agronegocios.
3. El tercer enfoque, la regulación y estándares privados internacionales: donde se ostentó la presión en los agronegocios y la creciente preocupación en los consumidores por los problemas ambientales y sociales en los procesos de producción, comercialización y el consumo de alimentos; llevando a las empresas a comprometerse con programas de responsabilidad social sea por el resultado de un proceso de certificación o por otros factores los cuales diferencien sus productos de manera legítima ante el mercado internacional que cuentan con la acción responsable en temas sociales y ambientales.
4. El cuarto enfoque, estrategias: las empresas utilizan la RSC como una herramienta de negocio para promover la seguridad alimentaria a nivel global.

Estos enfoques presentan una relación especial con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, diseñado en 2015 con el propósito de que la producción agrícola se pueda mantener la tierra y el suelo de alta calidad, elementos cruciales para la agricultura

productiva y la sostenibilidad de los sistemas agrícolas a largo plazo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Adicionalmente, la RSC y sus enfoques han sido determinantes para buscar alternativas a un enfoque integral donde la empresa sea perdurable en el tiempo y contribuya a un desarrollo sostenible, en concordancia con el *Informe Bruntland o Nuestro Futuro Común* elaborado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo en 1985, y asumido por la Asamblea de las Naciones Unidas el 4 de agosto de 1987, definiendo que el “*desarrollo sostenible es satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades*” (Naciones Unidas, 1987).

Sin embargo, la RSC empieza a inclinar más por una acción social haciendo que el empresario tome los programas sociales como pilar de este concepto, dejando de un lado su verdadera naturaleza inicial sobre la gestión íntegra y ética de las multinacionales en el proceso de globalización (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011; Feng et al., 2017).

En este sentido, al revisar el concepto de desarrollo sostenible y su correspondencia con la RSC, se encuentran sus limitaciones, lo que lleva, a nuevos autores plantear el nuevo término Sostenibilidad Corporativa, incluyendo una comprensión holística de las tres dimensiones de Sostenibilidad (social, ambiental y económico) en la gestión de las empresas. Así las cosas, la Sostenibilidad Corporativa, se puede definir como “*un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social*” (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

2.2 Sostenibilidad Corporativa en los agronegocios

La Sostenibilidad Corporativa (SC) nace a raíz de la preocupación global por los impactos negativos del crecimiento económico acontecido a lo largo del siglo XX y la alternativa de contar con un modelo de negocio que sea sostenible en el tiempo y acorde con su entorno. Por lo cual, se necesita un desarrollo sostenible que comprenda los vínculos entre la economía, la sociedad, el medio ambiente y la política (Sachs, 2015).

Estos vínculos e impactos sociales, ambientales y económicos a largo plazo se incluyeron en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas –ONU– (Bergman et al., 2017). Según Polanco & Ramírez (2017) los pilares para estudiar el desempeño de la SC, no sólo depende de la perspectiva de los ingresos y egresos, sino también desde las externalidades sociales y ambientales en las que incurre la operación de una empresa, mediante la creación de valor económico, medioambiental y social, de esta manera una empresa asegura su contribución al bienestar y el progreso de las generaciones presentes y futuras. De igual manera, se ha promovido la idea de que la SC constituye un enfoque empresarial que crea valor a la empresa y la sociedad en su conjunto (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

Una definición de la SC apunta a *“aportar coherencia a la ética, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en el ámbito de los negocios”* (Polanco et al., 2016, p.182). Por esta razón, *“las empresas que buscan la sostenibilidad deben tener un desempeño no contra un único resultado financiero, sino contra el triple resultado final”* (Elkington, 1998, p. 397). Lo anterior implica mejorar el bienestar social, aumentar la prosperidad económica y fomentar una eficiente utilización de los recursos naturales a mediano y largo plazo.

De acuerdo con O'Connor (2000) el término SC cuenta con dos enfoques: el primero de corte ambientalista; el cual consiste en el uso de recursos renovables únicamente de bajos niveles y/o de la ausencia total de contaminación; el segundo se entiende desde el punto de vista del capital donde se hace referencia a las “ganancias sostenidas” las cuales se ven evidencian a largo plazo de la explotación y el uso de los recursos no renovables y renovables.

No obstante, estos enfoques se encuentran condensados en la Sostenibilidad Corporativa a través de sus tres dimensiones o ejes fundamentales como lo afirma Elkington (1998) donde la sostenibilidad tiene un balance de triple cuenta de resultados o *Tripple Botton Line (TBL)* que son el factor ambiental, social y económico; tomando en consideración la efectividad de las alianzas a largo plazo para las compañías que hacen la transición hacia el paradigma de sostenibilidad.

De esta manera, es posible afirmar que la sostenibilidad se basa en tres principios claves: Calidad de vida humana, desarrollo económico y cuidado del medio ambiente, es decir, que la sostenibilidad propone soluciones a las problemáticas actuales del desarrollo, asociadas al calentamiento global, mediante un “*sistema de políticas, creencias y mejores prácticas que protegerán la diversidad y riqueza de los ecosistemas del planeta, fomentando la vitalidad económica y la oportunidad*” (Amos & Uniamikogbo, 2016, p. 91).

En este sentido, la SC engloba tres dimensiones transversales que son: la parte ambiental, la económica y la socio-política, las cuales son elementos para fomentar la competitividad en los mercados actuales y expandirse hacia mercados internacionales, creándose un mayor valor agregado a las empresas.

De acuerdo con la anterior, la aplicación de la SC en los agronegocios propone un nuevo paradigma, donde en el concepto teórico los agronegocios son actualmente criticados y

cuestionados debido a sus impactos negativos en temas ambientales sobre todo en la producción agrícola de *commodities* a gran escala (Olarde, 2012).

Por lo tanto, la Sostenibilidad Corporativa en los agronegocios es un requisito práctico que han impuesto en los mercados internacionales como medida para evidenciar y legitimar el compromiso de todos agentes involucrados en la cadena de valor con la sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental y económica. Así como para generar valor económico para la empresa y valor social para la sociedad; impactando la preferencia de los consumidores a la hora de comprar los alimentos producidos y comercializados de manera sostenible.

2.3 Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios

De los años 2000 se ha presentado un incremento en la conciencia de la población mundial acerca de los impactos de los efectos del modelo de producción, distribución y comercialización de las diferentes mercancías, entre ellas los alimentos. Es por esto que cada vez más los agronegocios se ven involucrados en acciones que den cuenta de su enfoque de SC.

Donde la SC contiene unos mecanismos de gestión que le brindan al consumidor final tener la certeza de las buenas prácticas en la producción agrícola, uno de ellos son los Estándares de Sostenibilidad (ES), los cuales tienen como función garantizar al consumidor que al comprar este producto se usaron buenas prácticas en lo ambiental; además de dar un trato digno a los trabajadores y una distribución de valor justa a los involucrados en la cadena de valor (Poetz et al., 2013; Rosales et al., 1998)

Por lo cual, los agronegocios que cuenten con la certificación de cumplir determinado ES pueden demostrar su desempeño en SC dentro de su organización y su contribución de un desarrollo sostenible (Potts et al., 2014). De esta manera, estudios recientes han definido los ES

como un medio para contribuir a resolver dilemas del desarrollo sostenible (Brandi, 2016). Vinculando los ES como un mecanismo útil y eficiente que logra promover soluciones a los desafíos globales, que van desde el bienestar económico hasta el impacto ambiental, con el fin de incursionar vías de desarrollo que sean ambientalmente sostenibles y socialmente inclusivas (Liu, 2009). Es así, como en los agronegocios:

El desarrollo de los estándares se considera un proceso técnico, basado en un conjunto de conocimientos científicos y de gestión, que se centran en las mejores prácticas agrícolas y el reconocimiento de marca de los productos que enfrenta el consumidor final de alimentos. Los agronegocios que no acrediten el cumplimiento de los estándares internacionales pueden verse comprometidos de manera negativa (Lizcano, J. & Lombana, J., 2018, p. 134).

En esencia el objetivo de los Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios es mitigar los impactos negativos asociados con la producción agroalimentaria, al tiempo que facilita a las empresas la adopción de iniciativas de SC. Con lo anterior, se genera una ventaja competitiva en los mercados globales para los agronegocios de banano y un valor agregado para los productores (Lombana, 2012). Los ES incluyen determinados esquemas, normas y requisitos que los productores deben seguir para tener un modelo de negocios sostenible. Algunos de estos esquemas de ES son:

Rainforest Alliance

Cuenta con su sello especial para el banano *Eco-OK* o *Better Bananas* que nace con el objetivo de modificar las prácticas agrícolas tradicionales en búsqueda de disminuir los impactos ambientales negativos que genera su producción (Rainforest Alliance, 1998). Estas normas deben

ejecutarse específicamente en los cultivos, además, cuentan con parámetros generales en torno a los grupos regionales de acuerdo a cada condición local donde se encuentra cada cultivo como la conservación de ecosistemas naturales, protección de la vida silvestre, conservación de recursos hídricos, conservación de suelos, reducir y mantener un estricto control en el uso de agroquímicos, manejo integrado de desecho, tratamiento justo y correcto de trabajadores, relaciones comunitarias y planificación y monitoreo (BananLink, 2016; Rosales et al., 1998).

Global G.A.P

GLOBALG.A.P. es un manual práctico para la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en cualquier parte del mundo. Este es un requerimiento esencial para entrar al mercado europeo para la comercialización de banano exportador (Lombana, 2012). Además, es una asociación de productores agrícolas y minoristas, en condiciones de igualdad, que desean establecer normas eficaces de certificación y procedimientos (Voorra V, Larrea C., 2020).

Fairtrade

Los sellos de la marca FAIRTRADE son los símbolos del Comercio Justo Fairtrade reconocidos a nivel mundial, estos distinguen a los productores de banano en el cumplimiento y respeto del mejoramiento de vidas en sus trabajadores, productores y sus comunidades (FAO, 2017a). Asimismo, sus productos agrícolas aportan a la sostenibilidad en los criterios sociales, ambientales y económicos (Liboureau, 2020).

Orgánica

El proceso de certificación orgánica *“no garantiza únicamente que el producto vaya libre de contaminantes sino que en su proceso productivo no se contaminó el ambiente”* (Coody, 1994). Por lo cual, todo producto que sea comercializado hoy día debe tener la certificación de ser

orgánico o biológico es un hecho de Sostenibilidad Corporativa (Rosales et al., 1998). Además, de mejorar la condición del suelo, proteger los recursos naturales, trazabilidad mejorada, mayor acceso a los mercados locales, regionales e internacionales, acceso a financiación adicional y programas de asistencia técnica y entre otros beneficios (FAO, 2017c).

En este sentido, la importancia de la adopción de los ES en la producción agrícola es que trae ventajas para los productores como el mejoramiento de las relaciones laborales, equidad de género, posibles precios de ventas mayores (al entrar a mercados internacionales), reducción de los impactos ambientales que conducen a una reducción en los costos (en materia de fertilización, mejoramiento de calidad de suelos y entre otros), un valor agregado en sus productos y una mayor conciencia de los agricultores sobre temas sociales y ambientales (FAO, 2017b).

Sin embargo, existen algunos desafíos para el mercado de los ES como la necesidad de armonizar requisitos para evitar guerra de normas debido a la existencia de múltiples estándares y las dificultades para asegurar el cumplimiento correcto de los ES en todos los proveedores (FAO, 2017b).

En definitiva, se evidencian otros retos para que los productores realicen la aplicación correcta de los ES, tales como los costos adicionales de la certificación, la conciliación de múltiples objetivos empresariales y sociales, el no cumplimiento de ciertos ES le negaría el acceso a los mercados y dificultad de cumplir con todas las normas laborales, debido a la estacionalidad de la producción bananera.

Conclusiones del capítulo

Los agronegocios de manera reciente se han preocupado por los impactos que generan la producción, distribución y comercialización de sus productos, por lo cual, los empresarios empezaron implementar la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de cuidado medio ambiental, compromiso ético y de trato respetuoso a los empleados. La aplicación de la RSC era voluntaria y generaba una imagen corporativa más confiable y transparente para los consumidores. Sin embargo, esto no fue suficiente para dar cuentas de manera efectiva a los diferentes grupos de interés, en especial los consumidores finales, quienes poco a poco, se fueron interesando por saber que hay detrás de los productos que compraban en los supermercados.

Tampoco, la RSC fue suficiente para generar conciencia y un verdadero cambio de las prácticas agrícolas en los empresarios de los agronegocios, y la RSC fue utilizada como *greenwashing* o lavado de imagen/marca, dejando a un lado su verdadero enfoque. Así fue, como a finales de los 90 este término se centró más en la contribución social de las empresas, por medio de proyectos sociales y asistenciales, realizados por las fundaciones que crearon las empresas; dejando a un lado las cuestiones ambientales y económicas.

Así es, como el *Informe Brundtland* se convirtió en el punto de referencia de los estudios de Sostenibilidad, dado que en este documento se menciona por primera vez el término *desarrollo sostenible*. Posteriormente, entre los académicos y actores del mercado se gestó un término que engloba la triple hélice de la Sostenibilidad: *Tripple Botton Line*, el cual, como lo afirma Elkington (1998), son los pilares para un desarrollo sostenible. En este sentido, surge la Sostenibilidad Corporativa como una medida del compromiso que tienen los agronegocios con su entorno.

Es por eso que, para demostrar y medir el desempeño de la SC en las organizaciones, se realiza la implementación de los ES que cumplen con la función de asegurar las buenas prácticas y garantizar a todos los actores de la Cadena Global de Valor de banano un trabajo digno y derechos laborales en la prestación de sus servicios. Además, de brindarle a los productores una buena imagen ante el consumidor final sobre la calidad de sus productos que son producidos bajo las normas, requerimientos y el uso de buenas prácticas agrícolas, respetando a los derechos de los trabajadores y disminuyendo las externalidades negativas en su entorno ambiental.

A continuación, en la figura 1 se muestra el proceso de evolución de la RSC a la SC en los agronegocios:

Figura 1.

Evolución de la RSC a la SC en los agronegocios



Fuente: Elaboración de las autoras

Capítulo 3. Caracterización del Sector Bananero a nivel local, nacional e internacional

En los dos capítulos anteriores se explicó el planteamiento del problema de investigación y su justificación; así como, los aspectos teóricos basados en el origen del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, su evolución a Sostenibilidad Corporativa y los casos de aplicación de los Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios; los cuales son pertinentes al estudio de la aplicación de los ES en las C.I. de banano en el Magdalena y sus productores asociados.

En el presente capítulo, se encuentra la caracterización del mercado de banano exportador a nivel local, nacional e internaciones, describiendo los principales actores de la Cadena Global de Valor: exportadores, consumidores, volúmenes de exportación y las exigencias de los diferentes mercados de destino de la fruta producida en el Magdalena.

En la primera sección de este capítulo se explica el mercado mundial de banano exportador. En la segunda sección se presentan las condiciones del mercado local y nacional. Finalmente, se cierra el capítulo con una descripción de la Cadena de Valor de banano del sector bananero del departamento del Magdalena, Colombia.

3.1 Mercado de banano exportador a nivel internacional.

El banano es una fruta de primera necesidad en la canasta familiar de los países subdesarrollados (Arias et al, 2004). El cultivo de banano es importante en las zonas tropicales debido a que cuentan con la climatología necesaria para este cultivo. La mayoría del banano producido es para su venta en mercados locales o para el autoconsumo, solamente una pequeña parte se vende en el mercado mundial -banano de exportación-. De igual modo, las tecnologías de

producción empleadas para producir banano de exportación son diferentes, comparadas con las técnicas de la producción para consumo local o autoconsumo (Arias et al., 2004).

Es así, como el banano de exportación se distingue por los insumos necesarios para su producción y por la tecnología sofisticada que requiere para cumplir con los requisitos de calidad, gustos y preferencias de los diferentes países consumidores en el mundo. Por tanto, el mercado de banano de exportación a nivel mundial ha crecido en los últimos años, al igual que su nivel de importancia para los agronegocios (Voora V, Larrea C., 2020). Es así, como para el 2019 se presentó un aumento del 5% en comparación con el año anterior en el volumen de ventas, según la-FAO (2020) se exportaron aproximadamente 20,2 millones de toneladas de cajas de banano en 2019 y los principales países productores de esta fruta son los que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2.

Principales países exportadores de banano en el 2019

Principales países exportadores a nivel mundial de banano en el 2019			
Posición	País productor	Cantidad	Países de destino
1	Ecuador	6.7 millones de toneladas	Unión Europea, Estados Unidos, China, Turquía, Comunidad Andina, Japón, países bajos y Rusia
2	Filipinas	4.5 millones de toneladas	China, Japón, Unión Europea e Inglaterra
3	Guatemala	2.4 millones de toneladas	Estados Unidos
4	Colombia	1.9 millones de toneladas	Unión Europea, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda y Japón
5	Costa Rica	1,4 millones de toneladas	Unión Europea y Estados Unidos
6	Camerún	167.000 toneladas	Estados Unidos
7	República Dominicana	114.000 toneladas	Estados Unidos
Nuevo	Panamá	64.000 toneladas	Estados Unidos

Fuente: Elaboración de las autoras con base FAO, 2020, pp. 1-3.

Por lo tanto, en un orden de mayor a menor nivel producción de banano de exportación, se encuentra en primer lugar Ecuador, su producción para el 2019 fue de 6,7 millones de toneladas. A pesar de ser afectado por el fenómeno meteorológico *El Niño* en 2019, Ecuador registra un aumento en la producción de la fruta, debido a las inversiones realizadas en tecnificación y buenas prácticas de productividad. Con ello, ha logrado acaparar la creciente demanda de los mercados de China y Turquía; que son dos principales países emergentes compradores en el mercado de banano en la actualidad (FAO, 2020a). Por otra parte, Ecuador cuenta con el poder ofertar fruta en los mercados de la Unión Europea, Inglaterra, Estados Unidos, la Federación de Rusia, la Comunidad Andina, Japón y los Países Bajos.

El segundo mayor exportador de banano es Filipinas según la FAO (2020) cuenta con una producción de 4,5 millones de toneladas exportadas en 2019 y sus principales mercados son China y Japón, representando Filipinas el 90% del volumen exportado al continente asiático, a pesar que su producción se ha visto afectada por una serie de condiciones atmosféricas y brotes de R4T en los últimos tres años. Para ello, en la actualidad los productores bananeros han implementado una serie de prácticas, cumplimientos y requisitos para una prevención de enfermedades mediante la adopción de nuevas tecnologías y el mejoramiento de los insumos que requiere el cultivo. Por lo cual, Filipinas se vuelve a posicionar como el segundo mayor exportador mundial de banano, representando el 23% de los envíos mundiales en 2019 (FAO, 2020a).

En tercera posición se encuentra Guatemala donde para el 2019 aumenta su volumen de exportación a 2,4 millones de toneladas; lo que llevó a que su oferta sea mayor a la demanda trayendo como consecuencia a una disminución del precio, por lo cual, se llevó a una concertación en un precio unitario del banano para todo el año. Donde su principal mercado de destino es Estado Unidos, a quien le vende el 90% de su oferta de banano (FAO, 2020a).

En cuarto lugar, se encuentra Colombia que de acuerdo con la FAO (2020) su producción aumentó un 8,4% para el 2019 lo que lo llevó a exportar 1,9 millones de toneladas, que esto representaría el 9% del volumen total exportado en el mercado mundial. Este crecimiento se debe al esfuerzo de mejorar la productividad de sus cultivos mediante la implementación de tecnología, además de ayudar a disminuir el impacto que las fuertes lluvias del fenómeno *El Niño*.

También, ante el descubrimiento en Julio de 2019 del patógeno raza 4 tropical (R4T) que provoca el *fusarium* (que causa significativos daños en el cultivo). Por lo cual, los productores han contado con el apoyo de asesorías técnicas; llevando a una rápida prevención, contención de la enfermedad y un cuidado en el volumen de producción de cajas de banano. Para la segunda mitad del año los productores del departamento de Magdalena, lograron aumentar su producción y cumplir con la demanda de sus principales compradores que son la Unión Europea, Inglaterra, Estados Unidos, Holanda y Japón (PORTAFOLIO, 2019).

Costa Rica según la FAO (2020) se encuentra en el quinto lugar de exportadores a nivel mundial con aproximadamente 1,4 millones de toneladas, presentando una disminución del 19% debido a las condiciones meteorológicas que ha sufrido sus cultivos en este año. Lo cual, hizo que Panamá se beneficie al aumentar sus ventas, en especial el distrito de Barú.

En sexta posición se encuentra Camerún ubicado en el continente africano según la FAO (2020) ofertó 167.000 toneladas compradas por el mercado estadounidense. No obstante, este año no fue el mejor para los productores de banano debido a que redujo el volumen de cajas en un 2,5% en comparación al 2018, que fue de aproximadamente de 790.000 toneladas de cajas; esto es resultado de los desórdenes internos que obstaculizaron las rutas para transportar estos suministros principales para dicho cultivo.

En séptimo lugar se encuentra República Dominicana, que para el 2019 su producción fue golpeada por el fenómeno de *El Niño*, obteniendo 114.000 toneladas, lo que representa una disminución de un 10,9% en comparación con la producción de 2018 (FAO, 2020a).

Finalmente, Panamá ha sido beneficiado en el 2019 debido a las afectaciones que tuvo Costa Rica, lo cual, hizo que esta situación lo llevará a duplicar sus exportaciones a 64.000 toneladas para lograr abastecer a la demanda que este país no logró llenar. Sin embargo, al aumentar la oferta llevó a una disminución del precio por caja de banano según la FAO (2020) de un 40% de los valores unitarios de banano exportador. En este orden de ideas, en la tabla 3 muestra los principales países demandantes de banano exportador en el mercado global:

Tabla 3.

Principales países demandantes de banano exportador en el 2019

Principales mercados de destino de banano exportador en el 2019		
N °	País consumidor	Cantidad
1	Países de la Unión Europea	5.9 millones de toneladas
2	Estados Unidos	4.1 millones de toneladas
3	República de China	2.6 millones de toneladas
4	Federación de Rusia	1.5 millones de toneladas
5	Japón	1 millón – tonelada

Fuente: Elaboración de las autoras con base FAO, 2020, pp. 3-6.

En la tabla 3 se encuentran los principales demandantes de banano exportador en el mercado global donde según FAO (2020) las importaciones netas mundiales de banano alcanzaron aproximadamente 19,4 millones de toneladas en 2019, lo que representa un aumento del 6,5% en comparación con el 2018.

El principal importador de banano es la Unión Europea (UE) donde para el 2019 compraron 5,9 millones de toneladas. Sus principales países demandantes son Alemania, Reino Unido e Italia (FAO, 2020a), respectivamente en ese puesto por volumen de compra, luego, se encuentra Francia, España, Antillas Francesas e Islas Canarias. Es importante mencionar, que cada mercado presenta unos patrones de preferencia y con exigencias distintas, como cumplir con algún Estándar de Sostenibilidad, por mencionar un ejemplo, cumplir con la certificación del ES de GLOBAL G.A.P. y/o de Rainforest Alliance, esto depende de las expectativas y exigencias del consumidor final.

Para el 2019 las importaciones hacia Alemania, Reino Unido e Italia tuvieron una reducción por el fuerte aumento en la competencia en la oferta de esta fruta, además, a que existió un verano inusual largo y cálido en algunos países de Europa. Provocando que algunos de ellos estuvieran en la capacidad de producir esta fruta, tal como fue el caso de las naciones de Francia y España, por lo cual, en estos países presentaron una disminución en las importaciones de banano. Además, existió una competencia en la entrega de suministros nacionales en las Antillas Francesas y las Islas Canarias, las cuales abastecen parte de la demanda; esto generó un descenso de 7,5% en sus importaciones de 2019 comparados con el volumen de importaciones del 2018 (FAO, 2020a).

Por otra parte, es importante precisar que el mercado europeo presenta una alta demanda en los primeros meses del 2019, debido a que están pasando por el invierno, estación que no permite unas condiciones climáticas adecuadas para el cultivo de banano. Según FAO (2020) estas condiciones generaron para abril de 2019 se registre un valor unitario de las importaciones de 944 USD; sin embargo, para los meses finales su demanda disminuye, a causa que ellos pueden producir dicha fruta, provocando valores unitarios de las importaciones en 834 USD (dando una diferencia de 110 USD comparando el segundo semestre con el primero del año).

En este orden de ideas, los principales proveedores de fruta en la UE con una participación del 70% son los productores de Ecuador, Colombia y Costa Rica (FAO, 2020a) y son quienes cuentan con mayores beneficios en los primeros meses, además, de cumplir con las exigencias de gustos y preferencias de los ciudadanos europeos, que van encaminados hacia un modelo de agronegocios enfocados en la SC. Asimismo, los tres exportadores se han continuado beneficiando de las reducciones arancelarias previstas en este año por la UE.

En segundo lugar, se encuentra Estados Unidos de Norte América (EE. UU) como mayor importador de banano y este mercado cuenta con características y exigencias en sus consumidores más homogéneos, en temas de preferencias, gustos y ES, asimismo sus consumidores cuentan con una buena capacidad adquisitiva para comprar dicho producto. Según FAO (2020) compraron 4,1 millones de toneladas provenientes de Guatemala, Costa Rica, Ecuador, Colombia y Panamá, con una participación de mayor a menor, respectivamente.

Por otra parte, en el 2019 se presenta un exceso de oferta provocando una reducción significativa del precio en el mercado global, lo cual, llevó al mercado de EE. UU a tener un valor máximo de 1 USD por kg en marzo y de 0,86 USD por kg en diciembre; estos valores muestran una reducción del precio en un 1,6 % comparados con el 2018 (FAO, 2020a).

Según FAO (2020) China ocupa el tercer puesto de mayor comprador de banano donde en 2019 compró aproximadamente unos 2,6 millones de toneladas, con un incremento del 59% comparándolo con el 2018. Para el 2020 la demanda de esta fruta ha sido impulsada por las condiciones atmosféricas, enfermedades, la pandemia del COVID-19 y el incremento en el ingreso de las personas; que han llevado a que el banano sea parte de la canasta familiar básica en China. Es así, como sus principales proveedores Ecuador y Filipinas, obtiene grandes beneficios para el año 2020 (FAO, 2020a).

En el cuarto puesto se posiciona la Federación de Rusia quien demandó 1,5 millones de toneladas, representando el 8% del total de las importaciones netas a nivel mundial y el 97% de las importaciones de bananos de la Federación de Rusia vienen de Ecuador. Es importante precisar que en 2016 y 2017 Rusia presentó un fortalecimiento de su moneda y del ingreso de su población, lo cual, generó un aumento de las importaciones, sin embargo, para el 2018 se presentó una pérdida del poder adquisitivo que frenó esa creciente demanda, esto disminución han caído en 2019 por la competencia que generó la sobreoferta de la fruta en el mercado (FAO, 2020a).

De acuerdo, con FAO (2020) para el caso de Japón su demanda en 2019 fue de aproximadamente 1 millón en tonelada de cajas, ocupando el quinto puesto con un aumento de 4,2% para este año. Además, el banano es una fruta cada vez más popular en la canasta familiar de los japoneses. Posteriormente, sus principales proveedores son Filipinas, Ecuador y México

Finalmente, el mercado de banano exportador en el mundo está presentando un mayor dinamismo debido a la creciente popularidad en su consumo en diferentes países, aunado a la mejora de capacidad adquisitiva en algunos de ellos. Este hecho, ha impactado el aumento de la compra de esta fruta a nivel global.

3.1.1 Exigencias del mercado internacional para el banano de exportación

Las exigencias del mercado internacional para productores, cooperativas, C.I y gremios del sector bananero, se traducen en el cumplimiento de una serie de requisitos y preferencias que se ven reflejadas en las certificaciones internacionales en ES. Por eso, las fincas que se encuentran certificadas por medio del cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad, son reconocidas en el mercado internacional, además, de poder utilizarlas como soporte a las exportaciones y de oportunidad para mejorar el rendimiento y así reducir los costos (FAO, 2017a).

En este sentido, las fincas deben estar certificadas en normas de aseguramiento de calidad, de gestión ambiental y de forma creciente en Buenas Prácticas Agrícolas -BPA-; mínimamente deben contar con la certificación de GLOBAL G.A.P. (Lombana, 2012). Asimismo, los cultivos que cuenten con la certificación Orgánica tendrán un mayor acceso y facilidad de vender sus productos en los mercados internacionales de la Unión Europea, Japón y Estados Unidos (FAO, 2017c). Por lo cual, serán más competitivas al ofrecer la fruta en el mercado mundial de banano, donde los consumidores finales prefieren un producto de calidad y amigable con el entorno donde se produce (Rosales et al., 1998).

Por ejemplo, una de las Comercializadoras Internacionales de banano de tipo exportación en el departamento del Magdalena, que hace parte del estudio, BANASAN S.A.S cuenta con sellos de calidad y se ha convertido en una de las alternativas más importantes en envíos de banano desde Colombia a territorio europeo y coreano (El Informador, 2020). BANASAN S.A.S. cuenta con las certificaciones de GLOBAL GAP, RAINFOREST, FAIRTRADE, USDA ORGANIC, SA8000 y BASC (BANASAN, 2020).

A continuación, en la tabla 4 se muestra las diferentes certificaciones con las que los productores y las C.I. de banano del Magdalena.

Tabla 4.***Estándares de Sostenibilidad para los productores y las C.I. de banano del Magdalena (2020)***

Estándar	Detalle	Consumidor final
GLOBAL G.A.P.	Protocolo de certificación que permite demostrar el cumplimiento en la aplicación de buenas prácticas agrícolas a un sistema de producción y facilita el acceso a los mercados internacionales	Consumidores europeos, ingleses, coreanos y estadounidenses
RAINFOREST	Norma internacional que busca la protección y conservación del medio ambiente a través de las buenas prácticas agrícolas.	Consumidores europeos e ingleses
FAIRTRADE	Norma de comercio justo que se basa en el acuerdo entre productores y consumidores para mejorar la calidad de vida y planificar el futuro.	Consumidores europeos e ingleses
USDA ORGANIC	Certificación orgánica para productos agrícolas pecuarios y de recolección silvestre para el mercado estadounidense.	Consumidores europeos, ingleses y estadounidenses
ORGANIC FARMING	Certificación orgánica para productos agrícolas pecuarios y de recolección Silvestre para el mercado europeo.	Consumidores europeos, ingleses y estadounidenses
SA 8000	Norma de responsabilidad social que busca que las compañías cumplan con los requisitos laborales aplicables contemplados en las normas de cada país.	Consumidores europeos
BASC	Alianza empresarial internacional destinada a ayudar a las organizaciones en el desarrollo de una propuesta de gestión en control y seguridad en el comercio internacional que protege a las empresas a sus empleados y otras personas de los riesgos asociados a sus actividades.	Consumidores europeos y estadounidenses
AWS	Alianza para la administración del agua (en inglés, Alliance for Water Stewardship) que tiene como objetivos: buena gobernanza del agua, cuidado de áreas hídricas importantes, calidad del agua, balance hídrico y saneamiento e higiene para todos.	Consumidores europeos e ingleses

Fuente: Elaboración de las autoras

Según Lizcano-Prada et al. (2018) realizó una revisión de literatura en ES aplicados en los agronegocios de banano donde muestra que los Estándares de Sostenibilidad en el sector bananero pueden ser desarrolladas por Organizaciones Privadas, por los Gobiernos y/o por empresas u ONGs sin fines de lucro. Estas son de carácter voluntario que son denominadas Normas Voluntarias de Sostenibilidad (NVS) estas son normas elaboradas a nivel local, nacional o internacional para mejoras ambientales y sociales (FAO, 2017b). Para contar con estos ES el sector agrícola debe cumplir a la organización o producto certificado una serie de criterios, y así, obtener el sello que es identificado para los consumidores.

Según FAO (2017b) entre las marcas ambientales y sociales, las más comunes en el sector agrícola son Rainforest Alliance, agricultura orgánica y los sellos de comercio justo. Estas NVS se están convirtiendo en una práctica generalizada en el mercado de exportación de banano y la medida que grandes compañías miden y muestran el mejoramiento en sus buenas prácticas de producción para limitar los impactos negativos.

Es así, como entre 2009 y 2012 la producción bananera aumentó en 12% anuales en la obtención de certificaciones, llevando a Latinoamérica tener el 90% de su producción de banano bajo el cumplimiento de los ES a nivel mundial (FAO, 2017b). Finalmente, la certificación tiene la ventaja de facilitar la comercialización de la fruta debido al reconocimiento por parte de los consumidores, sea que prefieran un producto diferencial o por la disposición de pagar un sobreprecio por contribuir a un desarrollo sostenible (Rosales et al., 1998).

3.2 Mercado del banano de exportación a nivel nacional y local

Históricamente el cultivo de banano ha sido uno de los sectores agrícolas más importantes en Colombia, la inclusión de economías de escala evidenciada a comienzos de la década de los 90 del siglo XX provocó aumentos en la productividad debido a la implementación más intensiva de insumos tecnológicos (Arias et al., 2004). Asimismo, se evidencia la participación del sector público y el sector privado, los cuales están involucrados en el esfuerzo por incrementar la competitividad y la productividad del banano, mejorando la infraestructura relacionada directamente con la producción y promoviendo herramientas favorables para el medio ambiente (FAO, 2004).

Por lo cual, en Colombia, después del café y las flores, el banano se ha consolidado como el tercer producto agrícola de exportación en importancia (Arias et al, 2004), esto se ha logrado por el aumento en su productividad y la expansión de la superficie sembrada. Por tanto, los productores tienen una valiosa oportunidad para satisfacer la demanda global en sus preferencias y gustos al momento de comprar banano; además de prevenir y superar obstáculos de enfermedades y fenómenos naturales que puedan afectar su producción.

De acuerdo con (Lombana, 2012) en Colombia existen dos regiones productoras de banano ubicadas en dos departamentos: La región nororiental del departamento del Magdalena y la región noroccidental del departamento de Antioquia. Sin embargo, en los últimos años, el departamento de La Guajira ha incorporado cultivos de banano de tipo exportación en su agricultura (ASBAMA, 2020).

Es importante mencionar, que las tres zonas de producción bananera se conforman con productores de diferentes características, en la zona del Urabá predomina los productores medianos

y grandes, los cuales tienen más de 15 hectáreas cosechadas; mientras que el Magdalena y La Guajira se concentran pequeños productores con menos de 15 hectáreas (Lombana, 2012).

El Departamento Nacional de Planeación [DNP] elaboró la Agenda Interna de Productividad y Competitividad en el 2007 donde menciona las apuestas productivas para el Urabá y Magdalena en ese momento. Además, se afirma que Urabá cuenta con abundante mano de obra y personal especializado para trabajar, disponibilidad de grandes extensiones de tierras y excelentes condiciones de luminosidad, pluviosidad y humedad, además de contar con infraestructura para la producción en las fincas (DNP, 2007, pp. 23-36).

Mientras que el departamento del Magdalena tiene como prioridad la producción de banano orgánico donde las características de los productores en su mayoría son pequeños, es decir, productores que cuentan con pocas extensiones de hectáreas cultivadas en comparación de los productores del Urabá. Asimismo, en este estudio se destaca las ventajas del Magdalena, al contar con un clima excepcional y el puerto de Santa Marta, que facilita la logística en menor tiempo y número de millas hacia los mercados de destino. Lo anterior configura una ventaja natural ante otras regiones del país para comercializar la fruta hacia los mercados como Estados Unidos, Japón y el resto de Asia. Finalmente, el Magdalena con estas características puede ahorrarse hasta el 30% de los costos para vender esta fruta en el mercado mundial (DNP, 2007, pp. 23-36).

En este orden de ideas, la producción de banano en Colombia de acuerdo con FINAGRO (2018) se divide en dos tipos: el primero es el banano criollo utilizados para el consumo interno; el segundo es el banano de tipo exportación, el cual es un cultivo especializado, de alto nivel tecnológico y una relación entre productor y Comercializadoras Internacionales, quienes cumplen el papel de mediadores entre el mercado nacional con el mundial.

No obstante, el primer tipo de banano que es producido para consumo doméstico nacional (nombrado criollo o común) lo producen los departamentos del interior como: Antioquia, Tolima y Valle del Cauca; con áreas y producción bajas en comparación a los volúmenes de cajas producidas en el país para el banano de exportación (Lombana, 2012). El segundo tipo es producido en los departamentos de Antioquia, Magdalena y La Guajira, los cuales presentan condiciones para cultivar banano de exportación (Competitiveness, 2013).

Por lo anterior, la razón por la cual la producción de banano en Colombia se divide en dos tipos es, según el presidente de la Asociación de Bananeros de Colombia -AUGURA-, que el mercado nacional no es tan atractivo para vender banano de tipo exportación porque el consumo e ingresos de los colombianos son muy bajos: *“por ejemplo, en Colombia estamos con un consumo de cuatro kilos al año por persona, mientras que en Estados Unidos puede ser de 13 kilos y en Europa hasta de 15 kilos”* (López B, 2019). Sin mencionar, que en estos países europeos y en Estados Unidos la demanda por esta fruta está en aumento por el creciente hábito de consumir alimentos orgánicos (BANAFUTURO, 2018) y el buen vivir, asimismo, la capacidad adquisitiva de los consumidores extranjeros es más elevada a comparación de un colombiano.

Es así, como los productores bananeros colombianos les interesa entrar al mercado internacional para exportar el mayor número de cajas de banano disponibles que puedan comercializar, ya que, le es más rentable y sostenible para su agronegocio. Por lo tanto, el cultivo de banano tipo exportación *Cavendish Valery* es la tercera fruta más exportada después del café y la flores (FINAGRO, 2018).

Los principales compradores internacionales de la fruta, medido en miles de toneladas para 2020, en un orden de mayor a menor cantidad fueron: la Unión Europea con 1406,1; Estados Unidos 242,3; Suiza 40,5; la Federación Rusa 23.3 y Noruega 2,3 (FAO, 2020b).

3.2.1 Gremios del sector bananero en Colombia

En Colombia se encuentran dos principales agremiaciones que agrupan a los productores de banano. La primera a mencionar es la Asociación de Bananeros de Colombia -AUGURA- la cual es una entidad *“creada en 1963 para representar, promover y fortalecer la agroindustria bananera colombiana, agrupando a productores y comercializadoras bananeras de la región de Urabá y el departamento del Magdalena”*(AUGURA, s.f.). Además, de ser una entidad sin ánimo de lucro, está buscando participar activamente en el desarrollo del sector bananero mediante investigaciones para beneficio del sector, programas sociales y gestiona junto al Gobierno Nacional las políticas internacionales bananeras (AUGURA, 2003).

Estas investigaciones, AUGURA las realiza mediante el Centro de Investigaciones del Banano -CENIBANANO- creado en 1985 para trabajar con los bananeros de Urabá y Magdalena, con la finalidad de obtener hallazgos tecnológicos y científicos que aporten a la productividad, sostenibilidad y sanidad de la agroindustria (AUGURA, s.f). En este centro se trabajan con líneas de investigación en: fitosanitaria y manejo integrado de plagas; suelo y agricultura de precisión; fisiología; y agro climatología, que son esenciales para la producción de banano.

La segunda entidad gremial es la Asociación de Bananeros del Magdalena y La Guajira - ASBAMA- creado 1996 y surge para *“defender los intereses de los productores, gestionar recursos para el desarrollo de programas que eleven los niveles de competitividad y productividad, ser voceros tanto de sus necesidades como de las diferentes situaciones que se viven en el sector ante el Gobierno Nacional y otros órganos no gubernamentales”* (ASBAMA, s.f)

En este sentido, ASBAMA es una entidad de derecho civil sin ánimo de lucro, la cual agrupa a los productores grandes, medianos y pequeños de los departamentos del Magdalena y La

Guajira con una representación de 13.634 hectáreas sembradas, en 352 predios productores de banano para 2019 (ASBAMA, 2020, p.27). Este gremio pretende promover el desarrollo y mejoramiento de la agroindustria bananera mediante los programas de investigación, asesoramiento técnico e innovación de tecnología, lo cual, lleva a la producción a tener una mayor calidad y eficiencia. Además, de velar por el mejoramiento social, cultural y económico de los productores, empresas, empresarios y comunidades del sector (SENA, s.f.).

En este orden de ideas, para el **objeto de la presente investigación se enfocará en la producción de banano de tipo exportación cultivado en el departamento del Magdalena.**

En el Magdalena se encuentra la presencia de ambos gremios bananeros, los cuales son importantes porque estos promueven el desarrollo tecnológico, incentivan a la inversión y formulan estrategias para aumentar la productividad y eficiencia de la economía bananera actual (Rodríguez Pérez & Rojas Rodríguez, 2015). Así es, como también aseguró el presidente de AUGURA, Juan Camilo Restrepo en el VII Congreso Técnico Bananero de Colombia realizado en Santa Marta en 2017 donde menciona que *“el sistema productivo del banano requiere una reingeniería con fines de mejoramiento, así mismo es clave que los administradores de las fincas tengan una formación con bases técnicas y académicas para la adecuada toma de decisiones”* (Cardona, 2017).

En consecuencia, la sostenibilidad en el sector bananero es un eje importante para el desarrollo de la producción de banano. Por eso, es primordial para ASBAMA (2020) tener presente a la sostenibilidad, donde para ellos en el corto y mediano plazo le debe apuntar la industria bananera a ser más productivos y competitivos; y en el largo plazo contribuir a la SC del sector bananero en la región. Para que esto sea posible ASBAMA presenta tres ejes claves para la sostenibilidad: El primero es la *gestión social* donde se apoya a equidad en el desarrollo social sea en los programas de salud, educación y de generación de negocios inclusivos; el segundo es la

gestión financiera en la consecución de recursos nacionales o de cooperación internacional, incentivos al fomento y apoyo en la negociación de mejores condiciones con proveedores de bienes de servicio; y el tercero es la *gestión ambiental* es la asistencia técnica en el control fitosanitario, manejo de suelos, asistencia en riego y drenaje y capacitaciones en temas para el cuidado ambiental (ASBAMA, 2017).

3.2.2 Productividad y empleo en el sector bananero en Magdalena

El sector bananero en el Magdalena se ha consolidado como una zona de mayor exportación en cajas de banano (Lombana, 2012; Vilorio de la Hoz, 2008). En los últimos 10 años, la producción promedio nacional para el 2017 es de 1,72 millones de toneladas, lo cual, alcanzó 1,96 millones equivalentes a 98 millones de cajas ubicadas en el Urabá Antioqueño, con 1,3 millones de toneladas (es decir, el 66%) y en los departamentos de Magdalena y La Guajira con 657 mil toneladas (el 34%); esta producción aumentó 16% respecto al año 2016 debido al incremento en el número de cajas producidas en el Magdalena (FINAGRO, 2018).

A pesar de la incertidumbre ocasionada por el *Fusarium* en 2019, el sector bananero del Magdalena contó con estrategias de prevención y contención, reflejando unas cifras estimadas de ventas en los dos departamentos fueron de 33.8 millones de cajas, movilizadas por medio del puerto de Santa Marta (ASBAMA, 2020). Lo anterior, permitió consolidar la producción magdalenense como ejemplo a nivel nacional e internacional de las buenas prácticas para manejar este tipo de enfermedades.

Para el año 2020 en el departamento del Magdalena se registró un incremento en la productividad promedio del banano de tipo exportación, pasando de 2.155 en 2019 a 2.299 cajas por hectárea, debido a un mejor comportamiento del clima en el primer semestre de 2019 (AUGURA, 2021, pp.26-55).

Para el 2019 el banano de exportación se incrementó según ASBAMA (2020) con datos suministrados por el DANE asegura que su volumen de exportación pasó de 1.738.504 toneladas (unos 86,9 millones de cajas de 20 kg) en 2018 y para el 2019 a 1.885.991 toneladas (unos 94,3 millones de cajas de 20 kg) representado un crecimiento de 8,48% y generando según lo informado por el DANE, un ingreso de US\$ 800.8 millones de divisas producto de la venta del banano de exportación para el 2018 sólo en el Magdalena y La Guajira. De esta manera, para el año 2020 se registró que exportaciones de banano de tipo exportación representaron 36,8 millones de cajas por un valor de US\$ 320,7 millones, lo cual significa un incremento en 5,8% en volumen, y 2,1% en valor respecto al año 2019 (AUGURA, 2021, pp.26-55).

El sector bananero es un generador de empleos, para el 2017 se contaban cerca de 40.000 empleos directos e indirectos generados en el Magdalena asociados a este cultivo (Cámara de Comercio de Santa Marta, 2017). Con el crecimiento del sector bananero en Colombia, para el 2020 los representantes de los gremios bananeros expresaron que se generaron entre 140.000 empleos (35.000 directos y 110.000 indirectos) en el país (AGRONET, 2020). Asimismo, para el 2019, el presidente ejecutivo de BANASAN S.A.S, aseguró que alrededor de 30 mil empleos entre directos e indirectos generó esta comercializadora (El Informador, 2020).

Posteriormente, se detalla la cadena de valor de banano exportador en el Magdalena para lograr comprender las características del sector y la importancia de utilizar ES para un agronegocio sostenible.

3.3 Cadena de valor agroindustrial del banano de tipo exportación

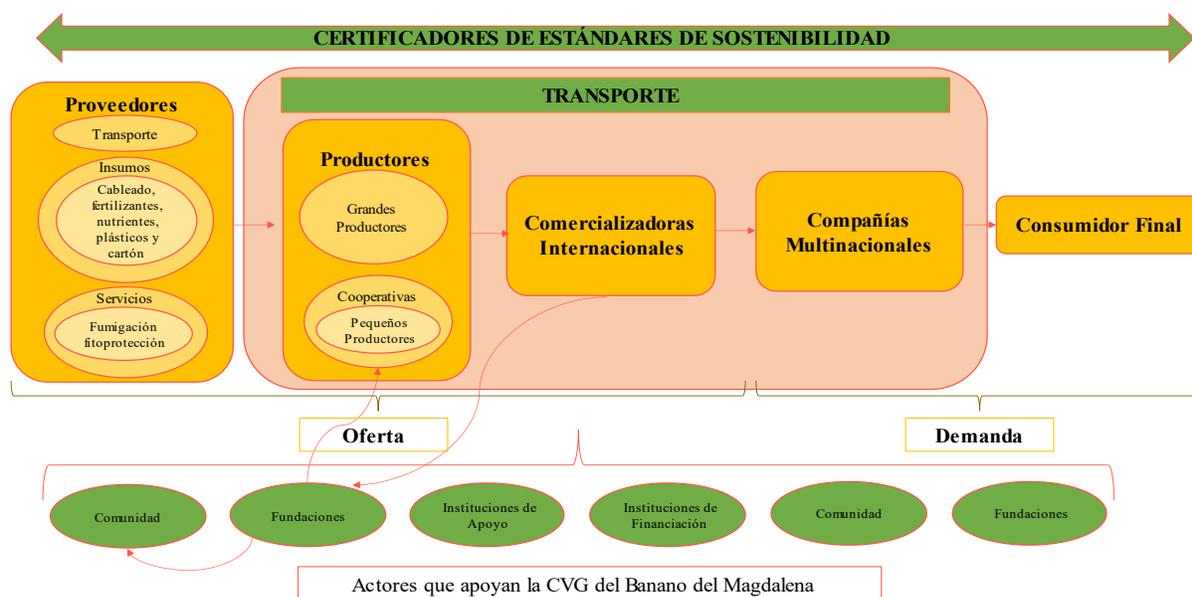
La cadena de valor agroindustrial de banano exportador se encuentra constituida por: productores (individuales o asociados), Comercializadoras Internacionales, compañías internacionales, importador y/o madurador, supermercados (retailer) y el consumidor final. A su vez, los productores, las cooperativas y C.I. se encuentran agrupadas por las agremiaciones de AUGURA y ASBAMA en el Magdalena (FINAGRO, 2018).

En el trabajo de investigación de Lizcano Prada (2020) se muestra que:

La producción del banano es absorbida en casi su totalidad por las Comercializadoras Internacionales, que son las encargadas de poner la fruta en los mercados internacionales, mediante acuerdos comerciales establecidos con las compañías multinacionales o de manera directa al importador en el mercado de destino (p. 92).

En este orden de ideas, en la Figura 2 se muestra el desarrollo de la cadena de valor siguiendo este orden: el consumidor final, Retailer, importador/madurador, compañías internacionales, Comercializadoras Internacionales, productores y otras entidades de apoyo al sector presentes en el departamento del Magdalena.

Figura 2.

Cadena de valor del banano

Fuente: (Lizcano Prada, 2020).

3.3.1 Consumidor final

El banano producido en el Magdalena es consumido por los mercados que se encuentran en Estados Unidos, Reino Unido y Europa, en especial en Bélgica, Holanda Alemania y suiza (AUGURA, 2019). Por eso, para el año 2020 los productores de banano de tipo exportación exportan principalmente a EEUU con 12,4 millones de cajas, seguido por Bélgica con 8,2 millones de cajas y Reino Unido con 8 millones de cajas (AUGURA, 2021, pp.26-55). Donde las preferencias de los clientes de estos países impulsan la dinámica de la Cadena de Valor del banano, en este sentido, hoy los consumidores están cada vez más atentos a las cuestiones de sostenibilidad asociadas a la producción y distribución del banano (Lizcano Prada, 2020). Además, del cuidado al medio ambiente, equidad de género y condiciones laborales.

Así es, como se presenta un cambio en la preferencia en los consumidores por demandar banano orgánico (FAO, 2020a) debido a que los consumidores en todo el mundo se están volviendo cada vez más conscientes de la salud y de preocuparse por un buen vivir, en consecuencia, crece la demanda de consumir alimentos sin conservantes químicos o ingredientes genéticamente modificados; cambiando los gustos y preferencias de los consumidores finales (TechSci, 2015). Razón por la cual, es necesario la implementación de los ES en las fincas productoras de fruta donde favorezcan la reducción de externalidades negativas en el aspecto ambiental y social relacionados con la Cadena de Valor de Banano (FAO, 2017b), garantizando la permanencia y competitividad en el mercado.

Según Lizcano Prada (2020) los consumidores finales obtienen productos alimenticios como el banano y bebidas de diferentes orígenes en los *retailers*, los cuales desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento del mercado internos en los países consumidores. Además, le proporciona a los agricultores, comerciantes y fabricantes el acceso a millones de consumidores a través de sus canales de distribución.

3.3.2 Retailers

Los *retailers* o supermercados que cuentan una orientación de negocio con unas tareas claves de un minoristas como lo son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y, b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos, de forma más recuente que sus competidores (Vigaray, 2005, p.140). Llevando los alimentos, productos y servicios importados para satisfacer las necesidades del consumidor final.

De acuerdo con Lizcano Prada (2020) en el caso del mercado europeo existen los diez *retailers* con una representan de casi 50% de las ventas al por menor de alimentos, además, se encuentran entre los 30 minoristas más importantes del mundo. De los cuales, cinco son alemanes

(Schwarz, Aldi, Edeka, Metro y Rewe), cuatro son franceses (*Carrefour, Leclerc, Auchan e Intermarché*) y uno es británico (*Tesco*).

Asimismo, en Estados Unidos la participación de los *retailer* como *Walmart* tiene el 26% de participación de todos los comestibles en este mercado y en algunos estados cuenta con la participación del 90% según la edición 2020 del ranking anual de *Progressive Grocer* (Lizcano Prada, 2020). De esta manera, los *retailers* son los últimos eslabones de distribución de la Cadena de Valor del banano, al ser el intermediario entre las compañías multinacionales y el consumidor final. Además, cumplir con el proceso de ser importadores y maduradores de la fruta exportada.

3.3.3 Compañías multinacionales

Las compañías multinacionales o las llamadas empresas transnacionales de banano son el intermediario entre las Comercializadoras Internacionales (en algunos casos, de productores) y los *retailers*. Estas empresas son capaces de comprar toda la oferta que es vendida por las C.I. del Magdalena para distribuirla en el mercado internacional.

Por lo tanto, estas empresas fueron un pilar fundamental para el desarrollo de las economías de escala en la producción de banano, debido a las amplias instalaciones de maduración y almacenamiento, capacidad de logística como fletes marítimos, barcos e instalaciones en puertos (Arias et al., 2004).

Para el año 2001 existen cuatro compañías multinacionales con mayor participación en el mercado, las cuales son: DOLE, Del Monte, Chiquita y Fyffes quienes recogen la producción de banano latinoamericano para ser vendido en los mercados europeos y estadounidense (Arias et al., 2004). Sin embargo, la participación de las empresas ha venido disminuyendo con el pasar de los años, para la década de 1980 las empresas de DOLE, Del Monte y Chiquita controlaban el 65,3%

de las exportaciones mundiales, no obstante, para el 2013 su participación era de 36,6% (FAO, 2014).

En consecuencia, el 10 de marzo de 2014 las compañías de Chiquita (uno de los líderes del mercado europeo) y Fyffes (uno de los principales proveedores del mundo europeo) decidieron anunciar su fusión para convertir la nueva empresa *ChiquitaFyffes* sin duda un líder indiscutible del mercado bananero, ya que juntas controlan el 18,7% de las exportaciones mundiales del mundo, y sus competidores más cercanos Del Monte con 12,2% y DOLE con 11,4% de participación en el mercado (FAO, 2014).

Según (2020) para 2019, las principales empresas multinacionales y mayores comerciantes de banano son Chiquita, DOLE y Del Monte. Este poder de mercado lo mantienen gracias a sus funciones integradas de producción, compra, transporte y comercialización de banano, además de poseer flota e instalaciones de maduración y sus propias redes de distribución en los países importadores; lo que les ha generado importantes economías de escala con el paso del tiempo (FAO, 2014).

3.3.4 Comercializadoras Internacionales

Las Comercializadoras Internacionales son las que absorben la mayoría de la producción de banano de tipo exportación y las venden a las compañías internacionales para su posterior distribución o en algunas ocasiones las C.I. realizan las ventas con el *Retailer* de destino. Por ejemplo:

C.I. Tecbaco vende banano exclusivamente a la multinacional DOLE, mientras que C.I. Banasan y C.I. Uniban lo hacen a través de Fyffes. Otras Comercializadoras venden directamente a importadores o retailers en los mercados destino de la fruta, como en el

caso de C.I. Banarica, donde la fruta es vendida a la importadora alemana Afrikanische Frucht Compagnie – AFC-. Por su parte, C.I. La Samaria, comercializa únicamente banano orgánico desde 1994 a retailers especializados en este tipo de productos en los mercados de Japón, Reino Unido y Alemania (Lizcano Prada, 2020, P. 92).

Por lo cual, las C.I. tiene el papel de establecer el precio de la fruta a los productores locales bajo las condiciones de oferta y demanda del mercado mundial y otros factores externos. De esta manera, las C.I. establecen contratos con los productores (en especial, medianos y grandes) y cooperativas (agrupa los pequeños productores) por un tiempo determinado, normalmente lo realizan a cinco años (Acuña et al., 2009).

Según AUGURA (2021) en el departamento del Magdalena para el año 2020 se encontró la mayor participación del mercado de banano de tipo exportación entre 5 comercializadoras, que son: C.I. Unibán, C.I Banarica, C.I. Técbaco S.A, Banasan S.A., Full Fruits y entre otras que tiene menor participación en el mercado local. Las exportaciones de banano desde los departamentos de Magdalena y La Guajira para 2019 fueron de 34.7 millones de cajas por valor de US \$313.9 millones, las cuales son superiores en volumen en 0,3% y con disminución de 0,15% en valor respecto al año 2018 (AUGURA, 2019).

Según AUGURA (2021) las principales C.I. con mayores exportaciones en el año 2020 fueron: Tecbaco con 15,6 millones de cajas, Banasan con 11,7 millones de cajas y Uniban con 4 millones de cajas. A continuación, se muestra la participación de las C.I. del Magdalena y La Guajira en el mercado de banano de exportación, en orden descendente:

Tabla 5.

Participación de las C.I. en el mercado de banano de exportación en La Guajira y Magdalena (2020)

Comercializadora Internacional	Número de cajas	Participación en el mercado
C.I. Tecbaco S.A.S	15,63 millones de cajas	42%
C.I. Banasan	11,73 millones de cajas	32%
C.I. Uniban S.A	4,01 millones de cajas	11%
C.I. Banarica	3.62 millones de cajas	10%
C.I. Full Fruits	1,23 millones de cajas	3%
C.I. Compras Américas	252 mil cajas	1%
C.I. La Samaria	325 mil cajas	1%
Total		100%

Fuente: Elaboración de las autoras con base en (AUGURA, 2021, pp.42-45).

En la tabla 5 la C.I. de banano de tipo exportación en el año 2020, que cuenta con la mayor participación en el mercado es Tecbaco S.A. con un 42%, en consecuencia, le siguen Banasan S.A.S. con 32%, Uniban con 11%, Banarica con 10% y Full Fruits 3%; en menor participación se encuentran Compras América, La Samaria y otras, con una participación ambas de 1%. Por lo tanto, en la tabla 6 se encuentra las características de las principales C.I. de banano presentes en el Magdalena:

Tabla 6.

Características de las principales C.I. de banano en el Magdalena (2020)

Comercializadora Internacional	Características	Certificaciones de Estándares de Sostenibilidad	Fundaciones
TECBACO-Técnicas Baltim De Colombia S.A.	Comercializadora internacional de banano convencional y orgánico y plátano, está altamente comprometida con la responsabilidad corporativa. Además su principal mercado de destino es Europa (C.I. TECBACO S.A.S., 2020a).	RAINFOREST ALLIANCE, GLOBAL G.A.P., USDA ORGANIC y BASC	FUNDEBAN que es la Fundación para el Desarrollo de la Zona Bananera de Santa Marta creada en 1988
BANASAN S.A.S. – Bananeros Unidos de Santa Marta	Comercializadora Internacional Bananeros Unidos de Santa Marta, Hoy cuenta con 10 años de experiencia en el mercado. Europa es el principal mercado de exportación (con más de 10 millones de cajas al año) (BANASAN, 2020).	GLOBAL G.A.P., RAINFOREST, FAIRTRADE, USDA ORGANIC, ORGANIC FARMING, SA 8000 y BASC	Fundación Banasan creada en 2011
C. I BANARICA S.A.	Compañía colombiana productora de banano para la exportación, comprometida en estimular el desarrollo humano y agrícola, con el propósito de alcanzar mejor calidad de vida. Europa es su principal mercado de exportación (C.I. BANARICA, 2020).	GLOBAL G.A.P, BASC, RAINFOREST ALLIANCE y FAIRTRADE	
C.I. UNIBAN – Unión de Bananeros de Urabá	Comercializadora Internacional Unión de Bananeros de Urabá S.A. en 1996 cuyo propósito era llegar a los mercados internacionales. Sus principales mercados de destino son: Albania, Alemania, Aruba, Bélgica, Canadá, China, Chile, Chipre, Costa Rica, Croacia, Curazao, Eslovenia, España, Estados Unidos, Francia, Gran Caimán, Grecia, Inglaterra, Italia, Malta, Martinica, México, Panamá, Países bajos, Portugal, Surinam, Ucrania y Turquía (C.I. UNIBAN S.A., 2020a).	FAIRTRADE, GLOBAL G.A.P., RAINFOREST ALLIANCE, BASC, BPA, SEDEX, IMIS, SGS, BRC GLOBAL STANDARS y PBIP	Fundación Unibán creada en 1987

Fuente: Elaboración de las autoras

Las C.I. de banano se encuentran comprometidas a ser sostenibles ante el mercado global, por eso estás constantemente realizan auditorías, investigaciones y controles en la calidad y eficacia del agronegocio. Además, cuentan con unas fundaciones que son organizaciones sin ánimo de lucro para el beneficio de los productores y comunidades del sector.

Por lo cual, las C.I. ante las exigencias del mercado han incorporado sistemas de gestión de calidad como el ISO 9001 e ISO 14001 (FAO, 2017a); además de la implementación de ES como el BASC, ORGANICS, FAIRTRADE y entre otros (FAO, 2017b), los cuales han hecho más mantenido en el mercado local, nacional e internacional.

Finalmente, las C.I. ofrecen otro tipo de servicios para los productores como la refrigeración de la fruta, la comercialización de insumos agroindustriales y algunos servicios de soporte al cultivo como la fumigación aérea que son importantes para los productores de banano exportador en el Magdalena.

3.3.5 Productores de banano exportador

Los productores se encargan de las actividades relacionadas con la siembra, mantenimiento de los cultivos, cosechas y post cosechas. En el Magdalena hay 781 unidades productivas agropecuarias de banano con una extensión de 14.076 hectáreas sembradas, según el Tercer Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2016).

En esta zona de producción bananera las características de los productores se diferencian a las de Urabá, debido a que en este departamento la mayoría de los productores son pequeños (Competitiveness, 2012; Lombana, 2012). Dando la diferencia de clasificar a los productores en pequeños, medianos y grandes según la extensión de tierra que posean para cultivar.

Grandes productores

Los productores grandes poseen una extensión de más de 50 hectáreas cultivadas (ASBAMA, 2020). En su mayoría comercian directamente con las C.I. su producto final. Sin embargo, algunos negocian directamente con las compañías multinacionales como DOLE o FYFFES en el caso de las C.I. del Magdalena.

Medianos productores

Son considerados medianos productores los que cuenta con más de 10 y menos de 50 hectáreas cultivadas para banano, además, en su mayoría se comercian sus productos con las C.I., ya que estas absorben casi toda la producción de banano (Lizcano Prada, 2020).

Pequeños productores

Los pequeños productores cuentan con una extensión entre menos de 1 a 10 hectáreas disponibles para cultivar, estos presentan la característica de agruparse en cooperativas bananera (Páez Cabas & Quintana Correa, 2017). Para poder concertar un mejor beneficio a la hora de comercializar su producto en el mercado internacional.

Por lo cual, las cooperativas tienen un papel fundamental en la cadena de valor del banano del Magdalena, pues las negociaciones de las C.I. se realizan con las cooperativas, que asocian a los pequeños productores y no directamente con cada productor independiente, con la finalidad de garantizar la estandarización de los procesos para obtener un banano de la mejor calidad posible y un nivel de precios que permita una rentabilidad en el sector (Lizcano Prada, 2020).

En el departamento del Magdalena se encuentran actualmente 6 cooperativas de banano: ASOBANARCOOP, BANAFRUCOOP, COOBAFRÍO, COOBAMAG, COOMULBANANO y EMPREBANCOOP. Estas se encuentran ubicadas en Santa Marta y en los corregimientos de Río

Frío, Guacamayal y Orihueca. Además, se dedican a la producción de banano de exportación bajo los estándares de las certificaciones GLOBAL GAP y comercio justo (Páez Cabas & Quintana Correa, 2017).

En tanto, los pequeños productores se encuentran agrupados en seis (6) cooperativas bananeras estudiadas en la región. Las cooperativas bananeras del Magdalena reúnen un total de 450 productores, como se muestra en la tabla 7

Tabla 7.

Distribución de pequeños productores en las cooperativas

Cooperativas	Ubicación	Año de Fundada	Año Certificación	No. De Afiliados
COOMULBANANO	Orihueca	1979	1998	100
ASOBANARCOOP	Río Frío	1987	2006-2007	40
COOBAMAG	Guacamayal	1997	2007- 2008	73
EMPREBANCOOP	Orihueca	1998	2010-2011	119
COOBAFRIO	Río Frío	1999	2009 -2010	64
BANAFRUCOOP	Santa Marta	2007	2008-2009	54
			Total	450

Fuente: Elaboración de las autoras con base en las entrevistas realizadas a los gerentes de las cooperativas y (Maestre Matos et al., 2019)

3.4 Otras instituciones de apoyo al sector

3.4.1 Fundaciones

Las grandes Comercializadoras Internacionales y Agremiaciones del Magdalena han creado para los temas de gestión ambiental y social organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin de contar con una Sostenibilidad Corporativa y apoyar a los actores involucrados en el sector bananero en el Magdalena. En la tabla 8 se muestra algunas de las fundaciones que se encuentran en el Magdalena creadas hasta el 2020.

Tabla 8.

Organizaciones sociales creadas por las principales Comercializadoras Internacionales (2020)

Comercializadora Internacional	Organizaciones Sociales	Año de creación
TECBACO S.A.S	FUNDEBAN	1988
BANASAN S.A.S.	Fundación BANASAN	2011
UNIBAN	FUNDAUNIBAN	1987

Fuente: Elaboración de las autoras con base en (C.I. BANASAN S.A.S., 2020; C.I. TECBACO S.A.S., 2020b; C.I. UNIBAN S.A., 2020b).

- ***Fundeban***

La *Fundación para el Desarrollo de la Zona Bananera* es una organización sin ánimo de lucro creada por la C.I. TECBACO S.A.S que presta servicios de asistencia de bienestar social, económico, ambiental y cultural; así como la promoción y el desarrollo de programas de vivienda de interés social, obras de infraestructura y la promoción de la convivencia familiar y de la comunidad; con el fin de propiciar el desarrollo integral de la región (C.I. TECBACO S.A.S., 2020b).

- ***Fundación Banasan***

La Fundación Banasan es una organización sin ánimo de lucro creada por la C.I. Banasan S.A.S la entidad encargada de impulsar el desarrollo en las comunidades de influencia de la comercializadora ubicadas en los departamentos del Magdalena y La Guajira. Su estrategia está centrada en el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de las personas y comunidades, posibilitando la auto y socio-gestión comunitaria a través de apoyos en los ámbitos educativo, salud y de atención a la comunidad (C.I. BANASAN S.A.S., 2020).

- ***Fundauniban***

La Fundación Unibán es una organización sin ánimo de lucro que representa el brazo social de la C.I. Uniban y busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenible de los trabajadores bananeros y sus familias, así como, las comunidades ubicadas en las zonas de influencia de la compañía (C.I. UNIBAN S.A., 2020b).

Por otra parte, los productores que se encuentren certificados por el ES *Fairtrade* de las CI aportan entre 3 y 4 centavos de dólar por caja exportada para realizar actividades en favor de la educación, salud, vivienda, ambiente, proyectos de extensión social, infraestructura y servicios públicos (Lombana, 2012). Estos programas desarrollados por medio de las fundaciones se realizan en la zona de producción de banano, sin embargo, no son solamente para los productores y/o trabajadores bananeros sino también para la comunidad cercana.

Así como, la actividad gremial como AUGURA y ASBAMA y del sector público a través del Sistema Nacional de Aprendizaje -SENA- realizan programas de capacitación para contribuir a mejorar las buenas prácticas en los cultivos y en la comercialización mediante asesoramiento técnico para los cultivos y trabajadores, e incluyen aspectos sociales como apoyo a la educación, acceso al servicio de salud, vivienda y también aspectos asociados a los ambientales como aspectos

técnicos propios de la actividad bananera (Lombana, 2012) que contribuyen al trabajo social, cultural y económico de las comunidades y son complementos a los programas de las fundaciones del sector bananero.

3.4.2 Gobierno

El Gobierno Nacional tiene el papel dentro del sector bananero brindar incentivos a productores para el mejoramiento de sus fincas, proporcionar infraestructura vial, políticas de estado en materia monetaria (en especial, disminuir el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio), garantizar y velar por la existencia de condiciones de seguridad en las zonas productoras (BANAFUTURO, 2018).

El Gobierno debe promover el desarrollo del sector agrícola a través de estrategias para disminuir la pobreza en el campo y brindar soluciones de crédito con las tasas más bajas del mercado, dar asesorías y acompañamientos técnicos para realizar acuerdos comerciales, ampliar programas de seguros agrícolas y riesgo y enfatizar en la apertura de nuevos mercados para la exportación (Redacción El Tiempo, 2019). Con estas estrategias, serán de gran apoyo para el crecimiento y fortalecimiento del sector bananero a nivel local y nacional.

3.4.3 Instituciones de financiación

En el sector agropecuario existen instituciones que financiación para los procesos productivos en el campo como el caso del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario -FINAGRO- que es una institución que administra los recursos para el financiamiento del sector, además, tiene como foro principal el desarrollo del pequeño productor (FINAGRO, 2018). Entidad que es importante para los productores bananeros, en especial, en el Magdalena debido a la conformación del sector, ya que, en su mayoría son pequeños productores.

3.4.4 Instituciones de apoyo

Colombia cuenta con distintas instituciones adscritas o vinculadas con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural creadas con fines sociales, de control y planificación para cada uno de los aspectos y actividades del sector agropecuario. Entre estas instituciones se encuentran: el Instituto Nacional Agropecuario (ICA), Autoridad Nacional de Agricultura y Pesca (AUNAP), el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INCODER), la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas (URT), la Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios (UPRA), Corpoica (ahora AGROSAVIA), Banco Agrario, ALMAGRARIO S.A, Finagro la Corporación Colombiana Internacional (CCI) y VECOL S.A. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se desarrolló la caracterización del mercado bananero de tipo exportación a nivel local, nacional e internacional. Donde se encontró que los principales países exportadores en el mercado global de banano son: Ecuador, Filipinas, Guatemala, Colombia y Costa Rica, respectivamente en el ranking de mayor a menor. Por lo cual, Colombia ocupará el cuarto lugar en 2019 al exportar 1,9 millones de toneladas de cajas de banano (FAO, 2020a).

De igual manera, en el análisis nacional, Colombia cuenta hoy con dos zonas de producción bananera ubicada en tres departamentos que son Antioquia, Magdalena y La Guajira. Siendo Antioquia con una vocación para la producción de banano común o criollo y de exportación, quien oferta su fruta en el mercado nacional e internacional (DNP, 2007). Mientras que en Magdalena y la Guajira su producción está enfocada para llegar al mercado internacional (ASBAMA, 2020).

La presente investigación se centra en el estudio de banano de tipo exportación producido en el departamento del Magdalena. En esta zona las características del producto, distribución y comercialización de banano son diferentes en comparación al Urabá, Antioqueño. Por lo cual, existe una Cadena de Valor de banano (CV) que explica desde el proceso de producción, empaque, distribución, comercialización y destino final de la fruta. Esta CV agrupa a todos los actores involucrados en el sector que va desde los productores, las Comercializadoras Internacionales, las compañías multinacionales, los *retailers* y hasta llegar al consumidor final.

De acuerdo con DANE (2016) en el Magdalena existen 781 unidades productivas de banano exportador generando en 2017 unos 40.000 empleos y para el 2020 más de 140.000 empleos entre directos (35.000) e indirectos (110.000). Además, se diferencia tres tipos de productores de acuerdo al área disponible para cultivar esto son: pequeños, medianos y grandes.

Los productores pequeños que cuentan con menos de 10 hectáreas cultivadas y se encuentran agrupados en seis cooperativas de banano: ASOBANARCOOP, BANAFRUCOOP, COOBAFRÍO, COOBAMAG, COOMULBANANO y EMPREBANCOOP, las cuales, negocian con las C.I. para exportar su fruta. Estas C.I. son las que fijan el precio de la caja de banano dependiendo las condiciones de mercados entre la oferta, demanda y los factores externos que afectan al valor del cultivo. Generalmente, las C.I. realizan contratos de aproximadamente 5 años con los productores a través de las cooperativas.

Para el año 2020 existen cinco principales C.I. que cuentan con la mayor participación en las ventas internacionales de banano en el departamento del Magdalena, estas son: C.I. Tecbaco S.A.S, C.I. Banasan, C.I. Uniban S.A, C.I. Banarica y C.I. Full Fruits, respectivamente, nombradas de mayor a menor según la participación del mercado.

Por otra parte, se encuentran los productores pequeños (con cultivos de 0 a 10 hectáreas), medianos (entre 10 a 50 hectáreas) y los grandes productores (con más de 50 hectáreas) que son muy pocos en el Magdalena; a diferencia del Urabá donde la mayoría de los productores son medianos y grandes.

Los productores medianos y grandes en el departamento del Magdalena realizan directamente las negociaciones de sus cajas producidas con las C.I., sin embargo, algunos productores realizan negocios directamente con las compañías internacionales y/o con los supermercados de destino.

El papel de las C.I. en la CVB es recoger y comprar el banano producido en el departamento del Magdalena y venderlo a las compañías internacionales. Ya que, estas compañías cuentan con infraestructura, instalaciones de maduración y almacenamientos, instalaciones en puertos y capacidad de logísticas como fletes marítimos, barcos y entre otras características. Posteriormente, las compañías internacionales tienen como función conectar y transportar la fruta comprada de las C.I. y llevarlas a los diferentes *retailers* del mercado internacional. Estos supermercados son el último eslabón en la cadena de distribución de banano y son los que le venden la fruta al consumidor final. Para el Magdalena los principales mercados de destino del banano son el mercado europeo, estadounidense, inglés y coreano. Para el 2020 se exportaron unas 36,7 millones de cajas de 20 kg, por valor de UD\$ 320,1 millones (AUGURA, 2021).

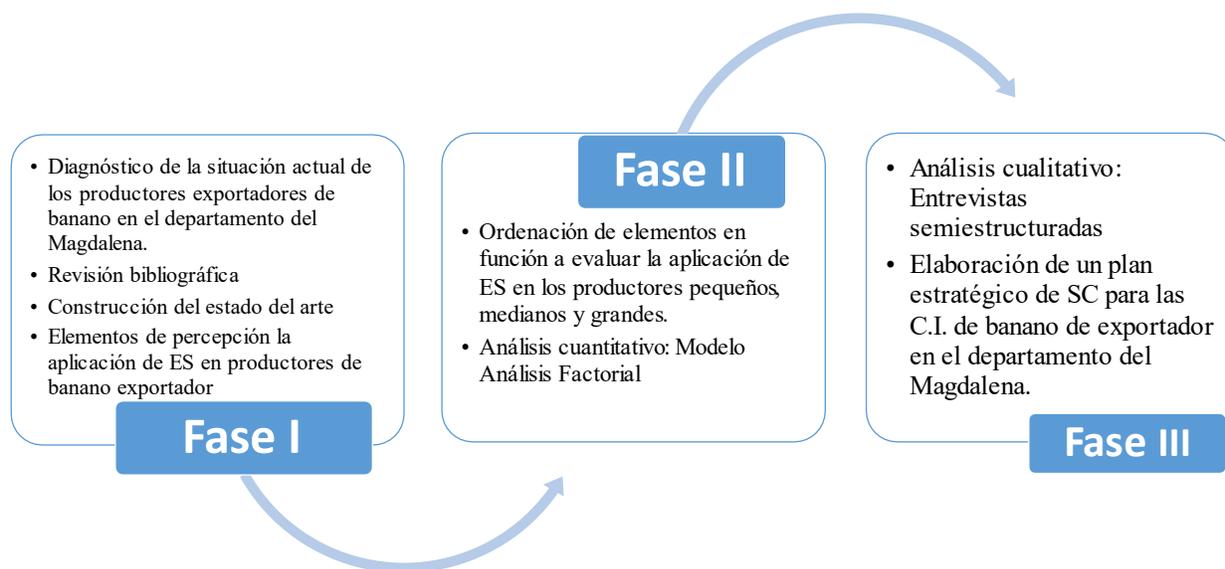
Finalmente, el sector bananero del Magdalena cuenta con otras instituciones de apoyo al sector como el Gobierno Nacional, Instituciones de Financiación e Instituciones de apoyo que son esenciales para promover el desarrollo del sector agrícola, las cuales son primordiales para lograr tener una producción bananera más sostenible.

Capítulo 4. Metodología

En los tres capítulos anteriores se describió el problema, justificación, origen del concepto de RSC, la transición hacia la SC y la aplicación de los ES en los agronegocios, además de la caracterización del sector bananero a nivel nacional e internacional.

En el presente capítulo se encuentra la metodología implementada en la investigación para el cumplimiento de los objetivos específicos, los cuales, se encuentran en el desarrollo de tres fases: En la primera se explica el método de investigación, se describe las fuentes de información primarias y secundarias que se utilizaron, las técnicas e instrumentos de medición, se delimita el área de estudio y se explica la población y muestra de los productores de banano.

En la segunda se desarrolló un análisis cuantitativo que muestra la operabilidad de las variables analizadas a través un modelo de análisis factorial. Finalmente, en la tercera fase se realizó el análisis cualitativo mediante el software AltasTi con el fin, de establecer las estrategias de SC en las CI de banano. A continuación, la figura 3 muestra un diagrama que resume las actividades de esta investigación:

Figura 3.***Diagrama de la metodología aplicada en la investigación (2020)***

Fuente: Elaboración de las autoras

4.1 Tipo de Investigación

La presente investigación tiene como objetivo *diseñar un plan estratégico para implementar la Sostenibilidad Corporativa en las Comercializadoras Internacionales (C.I) del sector bananero del departamento del Magdalena*, la cual se aborda desde una perspectiva de métodos mixtos planteada por Hernández Sampiere et al. (2014) donde se enuncia la representación de los conjuntos de procesos sistemáticos, empíricos y críticos del estudio, los cuales se implicaron en la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. El diseño mixto permitió un enfoque integral para abordar las dimensiones social, económica y ambiental de la

Sostenibilidad Corporativa, el cual proporciona una interpretación robusta del análisis de los datos. A continuación, en la tabla 9 describe el desarrollo de cada fase de la investigación:

Tabla 9.

Fases de desarrollo de la investigación

Ítem/ Fase	Fase I	Fase II	Fase III
Objetivos	Caracterizar la Cadena Global de Valor de los agronegocios de banano, teniendo en cuenta el rol de las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.	Evaluar los Estándares de Sostenibilidad que cumplen las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.	Establecer estrategias de Sostenibilidad Corporativa para las Comercializadoras Internacionales de banano del Departamento del Magdalena.
Técnicas	Entrevistas semiestructuradas; Revisión de literatura sobre RSC, SC y aplicación de ES en los agronegocios	Encuestas a los productores de banano pequeños, medianos y grandes	Entrevistas semiestructuradas
Fuentes de Información	Primaria: Entrevistas a Gerentes de las C.I., Director Ejecutivo de ASBAMA Secundarias: Informes de SC, informes de gestión, artículos de investigación, libros y entre otros.	Primaria: Encuestas a los pequeños, medianos y grandes productores de banano exportador.	Primaria: Entrevistas
Análisis	Análisis de contenido y Análisis bibliométrico	Aplicación del modelo Análisis Factorial y técnica matemática del Análisis de Componentes Principales mediante el Software for Statistic and Data Science - STATA-	Análisis de co-ocurrencia y Análisis de contenido mediante el software AtlasTi

Fuente: Elaboración de las autoras

4.2 Fase I

Para el desarrollo del primer objetivo específico *Caracterizar la Cadena Global de Valor de los agronegocios de banano, teniendo en cuenta el rol de las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena*, se realizó una revisión de estudios sobre RSC, la SC y la aplicación de Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios en especial del sector bananero, con el fin de diagnosticar la implementación de la SC en las C.I de banano del departamento del Magdalena. Posteriormente, se analizó documentos, informes de gestión, y otros documentos de las organizaciones de acuerdo al objeto de estudio, con el fin de identificar y sistematizar las estrategias de SC que se han implementado, en las dimensiones social, económica y ambiental.

4.2.1 Fuentes de Información

Fuentes de información primaria: Se recolectó la información mediante:

Entrevistas: Se realizaron entrevistas a profundidad a pequeños productores, gerentes de cooperativas y comercializadoras y actores relevantes del sector, que facilitaron la validación de los criterios de los Estándares de Sostenibilidad (listas de chequeo) por medio de entrevistas a los actores del sector bananero en el departamento del Magdalena.

Encuesta: Se realizó una encuesta con preguntas cerradas, siguiendo la escala likert, a través de un muestreo estratificado. Este instrumento fue aplicado a los pequeños, medianos y grandes productores de banano de exportación, con el fin de conocer la percepción de la aplicación de ES en el sector bananero.

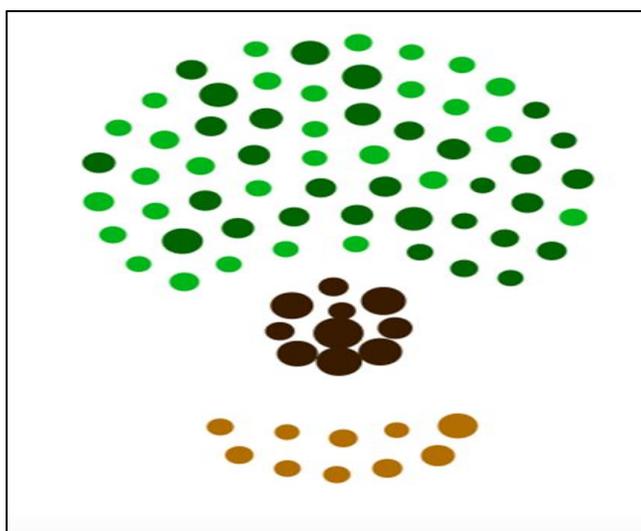
Actas e informes de cooperativas y gremios: Documentos de gestión, presentaciones, actas e informes, guías ambientales para el sector bananero y otras fuentes (Cámara de Comercio), con el fin de profundizar la información de las mismas.

Fuentes de información secundaria: Revisión bibliográfica realizada mediante la metodología de la Teoría de Grafos de Euler planteada en 1941 y adaptada posteriormente por Roberto Giraldo et al. (2014) con la finalidad de identificar los artículos pertinentes y relacionados; en este caso, con el área de RSE, SC, ES y agronegocios. Para técnica bibliométrica se utilizó los artículos en Web of Science mediante la herramienta el Tree Of Science -TOS- donde se evalúan los artículos en cuatro indicadores que son

Los artículos con grado de entrada alto y salida cero, se les denomina raíces; los artículos con un grado de intermediación alto se les denomina tronco; los artículos que determinan las perspectivas, se les denomina ramas; y por último, los artículos que tengan un grado de salida alto y un grado de entrada cero, se les denomina hojas (Roberto Giraldo et al., 2014, p.7)

Figura 4.

Tree of Science - TOS



Fuente: Elaboración propia con base a las Tree of Sciencie (2020).

El primer paso para determinar los artículos relacionados con RSC, ES y agronegocios fue realizar la búsqueda en la base de datos Web of Science, con los siguientes criterios: Title (“corporate social responsibility”) Theme: (agri* OR rural) AND Refined by: (Web of Science) AND Categories: (“Business” OR “Economics” OR “Management” OR “Ethics”) AND Document types: (ARTICLE) AND Indexes: (SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI). El periodo de tiempo personalizado correspondiente a 2015-2020. Como resultado, se obtuvieron 190 artículos, de los cuales se presentó la revisión de literatura con base en el análisis sistemático de 127 artículos, así mismo, se identificó que 40 se asociaban directamente a los temas de Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Corporativa y Estándares de Sostenibilidad (Ver Anexo 1).

Además, se obtuvo información de bases de datos científicas indexadas como ProQuest, Ebooks, e-Libro, Jstor, Scient Direct, Clío de América, Scopus y entre otras revistas especializadas, así como documentos, informes, libros, revistas, base de datos suministradas por DANE, entre otros documentos que sirvieron de fuentes de información secundaria.

El segundo paso fue analizar a través de la herramienta *Tree of Science*, los artículos descargados de la búsqueda en la base de datos, para rastrear algunos elementos exploratorios del estado del arte en la evolución de RSC a SC en los agronegocios; así como la aplicación de ES en los agronegocios. Para ello, se utilizaron 127 artículos, de los cuales su análisis sistemático (título, abstract, revista, autores, marco teórico, principales aportes) permitió identificar que sólo 40 documentos se asociaban directamente a los temas de Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Corporativa y Estándares de Sostenibilidad (Ver Anexo 1).

Además, se utilizaron otras bases de datos indexadas como ProQuest, Ebooks, e-Libro, Jstor, Scient Direct, Scopus y entre otras, así como documentos, informes, libros, revistas, base de

datos suministradas por DANE, entre otros documentos que sirvieron de fuentes de información secundaria.

4.1.2 Técnicas e instrumentos de medición

Para la recolección de información se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección, los cuales serán explicadas teniendo en cuenta la fuente de información:

Entrevistas: Para las entrevistas se utilizó un guion semiestructurado con preguntas abiertas elaboradas a partir de la revisión de la literatura. Las preguntas iban relacionadas desde la explicación del inicio de los procesos para obtener la certificación de Estándares de Sostenibilidad, el impacto en las tres dimensiones estudiadas (ambiental, social y económica) hasta la percepción de los productores frente a los ES y el futuro del sector bananero en el enfoque de Sostenibilidad Corporativa (Ver Anexo 2).

Tabla 10.

Actores entrevistados

Actores Entrevistados	Cargo	Organización
Gremio	Presidente Ejecutivo	ASBAMA
Comercializadora Internacional	Gerente	Banasan
Comercializadora Internacional	Gerente	Tecbaco
Comercializadora Internacional	Gerente	La Samaria
Comercializadora Internacional	Gerente	Uniban
Cooperativa	Gerente	EMPREBANCOOP
Cooperativa	Gerente	ASOBANARCOOP
Cooperativa	Gerente	COOMULBANANO
Cooperativa	Gerente	COOBAFRIO

Fuente: Elaboración de las autoras

Antes de proceder a la aplicación total de las entrevistas, se realizó una observación en campo inicial para identificar actores, comprender el contexto de la producción y comercialización de banano donde se realizó visitas técnicas que permitió entrar en contacto directo con las comercializadoras, cooperativas, directores, gerentes y productores para analizar las características del sector bananero en esa zona; con el fin de revisar la formulación y comprensión de las preguntas.

Encuesta: Para las encuestas se realizó un muestreo estratificado bajo el supuesto de que la población estudiada es homogénea. Para el desarrollo de esta encuesta se utilizó un cuestionario estructurado (Ver Anexo 3) por medio de preguntas cerradas con medición de escala Likert, donde estas se encuentran relacionadas con los requisitos de las certificadoras de ES para así, lograr evaluar la percepción de los productores frente a la aplicación de Estándares de Sostenibilidad.

El formulario está dividido en 3 dimensiones: la parte A evalúa la *dimensión ambiental* sobre percepción de los productores en las exigencias fitosanitarias, ambientales y animales de las certificadoras internacionales; la parte B evalúa la *dimensión social* como el trabajo digno, remuneración justa y otras retribuciones sociales; la parte C evalúa la *dimensión económica* donde contemplan precios Premium, condiciones del mercado, desarrollo local, relaciones del negocio y entre otros aspectos.

La recolección de la información se hizo por medio de visitas a las cooperativas, visitas a las fincas, llamadas telefónicas y por medio de las TICs como correos electrónicos y por plataformas especializadas para la creación de cuestionarios (forms office); en el periodo de febrero – agosto de 2020, en la región Caribe colombiana².

² Durante el periodo de la recolección de la información de la investigación se presentó el desarrollo de la emergencia sanitaria a nivel mundial, la pandemia de COVID-19, por lo cual, retrasó el avance del estudio y llevó a buscar

4.1.3 Área de estudio

El área de estudio se encuentra en el departamento del Magdalena ubicado al norte de Colombia. Para definir el universo de estudio se consultaron diversas fuentes: Alcaldía de Zona Bananera, Cámara de Comercio de Santa Marta, ASBAMA, AUGURA, Censo Nacional Agropecuario de 2014 y entre otras, dando como resultado en un área cultivada de 14.076 hectáreas para el año 2013 (DANE, 2016). Se encontraron 781 productores exportadores de banano en el Magdalena, ubicados en los corregimientos de Orihueca, Riofrío, Sevilla, Guacamayal y la ciudad de Santa Marta, y se clasifican en pequeños, medianos y grandes productores de banano según ASBAMA (2020) esta segmentación se determina por la extensión de tierras cultivadas, como se muestra en la siguiente tabla 11:

Tabla 11.

Clasificación de productores de banano

Clasificación de productores de banano			
Productores	Pequeño	Medianos	Grandes
Número de hectáreas cultivadas	Menos de 10	Más de 10 y menos de 50	Más de 50

Fuente: Elaboración de las autoras con base en (ASBAMA,2020)

Como se menciona en la tabla 11 la segmentación de productores bananeros en el departamento del Magdalena se diferencia de las características de asociaciones del Urabá Antioqueño, debido a que el Magdalena está integrado en un mayor porcentaje por pequeños productores (Páez Cabas & Quintana Correa, 2017). Por lo tanto, los productores con menos de 10

alternativas para alcanzar la muestra deseada, para ello se utilizó TICs para lograr el cumplimiento del objetivo de estudio

hectáreas cultivadas se encuentran agrupados en 6 cooperativas; mientras que los medianos y grandes se encuentran asociados directamente a las Comercializadoras Internacionales principales en el sector como: C.I. Técbaco S.A, Banasan S.A., C.I Bananrica, C.I. Unibán, Full Fruits y entre otras. Posteriormente, todos los productores hacen parte de los grupos gremios ASBAMA o AUGURA, entidades que se encargan de agrupar a todos los bananeros a nivel nacional.

4.1.4 Población y muestra

La población estudiada son los productores exportadores de banano del departamento del Magdalena. Distribuidos en pequeños, medianos y grandes productores con respecto a número de hectáreas sembradas que posean y la productividad por cajas de exportación. Según el Tercer Censo Nacional Agropecuario realizado en 2014 hay en total hay 781 productores exportadores de banano (DANE, 2016). Estos se clasifican en: pequeños productores son 450 unidades de producción, medianos corresponden a 195 productores; y grandes productores son 136 en el Magdalena. Con un total de población de estudio para la presente investigación conformada de la siguiente manera:

Tabla 12.

Total de población de productores estudiados

Población de productores	
Productores	Total
Pequeños	450
Medianos	195
Grandes	136
Total	
	781

Fuente: Elaboración de las autoras con base a las entrevistas de los actores gremiales y Censo Nacional Agropecuario, 2014.

Posteriormente, siguiendo a Martínez Bencardino (2012) con se realizó una muestra aleatoria estratificada, el cual argumentó este método cuando la población a investigar se divide en grupos que tienen características comunes, lo cual, lleva a que presenten un comportamiento parecido (pp. 718-719).

Por lo cual, la fórmula de proporción para determinar el valor de p:

$p = \frac{\sum a_i}{n}$ Donde P = frecuencia de respuestas favorables y n = número total de datos recolectados.

Donde, en la tabla 13 se encuentra la determinación para el tamaño muestral de la presente investigación:

Tabla 13.

Valores para determinación del tamaño muestral

Nomenclatura	Significado	Valor
N	Población	781
Z	Nivel de confianza	1,81
P	Probabilidad de éxito	0,97
Q	Probabilidad de fracaso	0,03
E	Error o nivel de precisión	3%

Fuente: Elaboración de las autoras con base en (Martínez Bencardino, 2012).

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$n = 95$ productores exportadores de banano

El error se estableció del 3% teniendo en cuenta los datos arrojados en la probabilidad de fracaso (q). Así mismo, teniendo en cuenta que el valor máximo permisible para investigaciones con atributos es del 10% (Martínez Bencardino, 2012). El muestreo que se realizó en la presente investigación fue el muestreo estratificado que se puede observar a continuación:

Tabla 14.

Muestreo estratificado

Productores	No. De Productores	Porcentaje de la Población	Estratificado	Aproximado
Pequeños productores	450	57,6%	53,80	54
Medianos productores	195	25%	23,32	24
Grandes productores	139	17,8%	16,62	17
Total	781	100%	93.74	95

Fuente: Elaboración de las autoras con base al Censo Nacional Agropecuario, 2014.

El número total de encuestas realizadas fue de 105 encuestas; superando en 10 unidades el muestreo mínimo establecido por la fórmula. Sin embargo, para efectos del análisis en el software estadístico se trabajó con 95 encuestas, con lo cual se cumple con los parámetros establecidos anteriormente.

4.3 Fase II

Para el segundo objetivo *evaluar los Estándares de Sostenibilidad que cumplen las Comercializadoras Internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena*, se realizó la recolección de la información primaria mediante encuestas estratificadas a los productores de banano en el Magdalena, para determinar cuál es su perspectiva frente a la implementación de ES y determinar el grado de cumplimiento que cumplen las C.I.

4.2.1 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables estudiadas se midió por medio de la escala de Likert con un nivel de cumplimiento del 1 al 5. Donde uno (1) es el menor puntaje del nivel de cumplimiento; y cinco (5) es el mayor puntaje de cumplimiento. En tanto, las variables se encuentran distribuidas en tres dimensiones: ambiental, social y económica, como se muestra en la siguiente tabla 15:

Tabla 15.

Operacionalización de las variables

Variable Dependiente	Dimensión	Variable Independiente	Conceptualización de las variables
Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales del sector bananero del departamento de Magdalena	Ambiental	1. Gestión de Suelos	1.1. Prevención de la erosión
			1.2. Evaluación de la calidad del suelo
			1.3. Eficiencia de sistemas de riego y drenajes
		2. Gestión de Cultivos	2.1. Reducción de uso de agroquímicos
			2.2. Sistemas de Manejo Integrado de Plagas
			2.3. Cumplimiento de una lista de insumos prohibidos
		3. Protección Ambiental	3.1. Prácticas de reforestación
			3.2. Prácticas de conservación de flora y fauna
			3.3. Medición y reducción de gases efecto invernadero
			3.4. Bienestar animal
4. Recursos	4.1. Eficiencia de uso de agua		
	4.2. Eficiencia de uso energético		

		4.3. Uso de energías limpias y/o alternativas
	5. Disposición de Residuos	5.1. Gestión de residuos 5.2. Programas de reciclaje y compostaje 5.3. Evaluación de riesgos por contaminación
	6. Derechos Humanos	6.1. Acceso a educación 6.2. Acceso a servicios de salud 6.3. Prácticas de No discriminación
	7. Derechos Laborales	7.1. Remuneración justa a los trabajadores 7.2. Contratos escritos para los trabajadores 7.3. Libertad de asociación y negociación colectiva 7.4. Prohibición de trabajo infantil 7.5. Prohibición de trabajo forzado 7.6. Transparencia en prácticas laborales
Social	8. Condiciones Laborales y Empleo	8.1. Salud y seguridad en el trabajo 8.2. Acceso a agua potable para trabajadores 8.3. Acceso a facilidades sanitarias en el trabajo 8.4. Acceso a servicios de alimentación (catering) en el trabajo 8.5. Entrenamiento adecuado a los trabajadores 8.6. Dotación de equipos y vestuario adecuados a los trabajadores
	9. Participación en la Comunidad	9.1. Compromiso local 9.2. Canales de comunicación directos con los grupos de interés 9.3. Respeto a las tradiciones y cultura locales 9.4. Reducción de impactos negativos a la comunidad
	10. Desarrollo Local	10.1. Contribución a la mejora de infraestructuras básicas locales 10.2. Oportunidades de empleo y contratación local 10.3. Compra de insumos a proveedores locales
Económico	11. Condiciones de Mercado	11.1. Precios mínimos por producción 11.2. Precios Premium por producción 11.3. Acceso a financiamiento 11.4. Acceso a Información de mercado 11.5. Rentabilidad de las fincas 11.6. Estrategias para mejorar la productividad en la finca
	12. Relaciones de Negocio	12.1. Prácticas de negocio justas (anti-corrupción y anti-dumping) 12.3. Contratos escritos entre compradores y vendedores

Fuente: Elaboración de las autoras

Para el desarrollo del tercer objetivo específico *establecer estrategias de Sostenibilidad Corporativa para las Comercializadoras Internacionales de banano en el departamento del Magdalena*, se estudiaron los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, como insumo para formular nuevas iniciativas estratégicas de S.C. que se apoyan en los E.S. que cumplen las C.I. de banano del departamento del Magdalena.

En primer lugar, para la operabilidad de las variables se realizó un promedio para cada categoría por persona con la finalidad de obtener 12 categorías o variables de estudio, esto se realizó debido a la presencia considerable en las correlaciones de las variables iniciales de una misma categoría (Angel Gutierrez, n.d.), además, de su relación en la literatura, posteriormente, se realizó las estadísticas descriptivas de las variables o *categorías*.

Tabla 16. Agrupación en categorías

Variable	Categoría	Descripción de las categorías
C1	1. Gestión de Suelos	1.1. Prevención de la erosión 1.2. Evaluación de la calidad del suelo 1.3. Eficiencia de sistemas de riego y drenajes
C2	2. Gestión de Cultivos	2.1. Reducción de uso de agroquímicos 2.2. Sistemas de Manejo Integrado de Plagas 2.3. Cumplimiento de una lista de insumos prohibidos
C3	3. Protección Ambiental	3.1. Prácticas de reforestación 3.2. Prácticas de conservación de flora y fauna 3.3. Bienestar animal
C4	4. Recursos	4.1. Eficiencia de uso de agua 4.2. Eficiencia de uso energético 4.3. Uso de energías limpias y/o alternativas
C5	5. Disposición de Residuos	5.1. Gestión de residuos 5.2. Programas de reciclaje y compostaje 5.3. Evaluación de riesgos por contaminación
C6	6. Derechos Humanos	6.1. Acceso a educación 6.2. Acceso a servicios de salud 6.3. Prácticas de No discriminación

C7	7. Derechos Laborales	7.1. Remuneración justa a los trabajadores 7.2. Contratos escritos para los trabajadores 7.3. Libertad de asociación y negociación colectiva 7.4. Prohibición de trabajo infantil 7.5. Prohibición de trabajo forzado 7.6. Transparencia en prácticas laborales
C8	8. Condiciones Laborales y Empleo	8.1. Salud y seguridad en el trabajo 8.2. Acceso a agua potable para trabajadores 8.3. Acceso a facilidades sanitarias en el trabajo 8.4. Acceso a servicios de alimentación (catering) en el trabajo 8.5. Entrenamiento adecuado a los trabajadores 8.6. Dotación de equipos y vestuario adecuados a los trabajadores
C9	9. Participación en la Comunidad	9.1. Compromiso local 9.2. Canales de comunicación directos con los grupos de interés 9.3. Respeto a las tradiciones y cultura locales 9.4. Reducción de impactos negativos a la comunidad
C10	10. Desarrollo Local	10.1. Contribución a la mejora de infraestructuras básicas locales 10.2. Oportunidades de empleo y contratación local 10.3. Compra de insumos a proveedores locales
C11	11. Condiciones de Mercado	11.1. Precios mínimos por producción 11.2. Precios Premium por producción 11.3. Acceso a financiamiento 11.4. Acceso a Información de mercado 11.5. Rentabilidad de las fincas 11.6. Estrategias para mejorar la productividad en la finca
C12	12. Relaciones de Negocio	12.1. Prácticas de negocio justas (anti-corrupción y anti-dumping) 12.2. Contratos escritos entre compradores y vendedores

Fuente: Elaboración de las autoras

En segundo lugar, se implementó el modelo de Análisis Factorial y la técnica matemática de Análisis de Componentes Principales donde ambos buscan nuevas variables o *factores* que expliquen las correlaciones de los datos, además, estas dos pueden ser utilizadas en combinación con la misma estructura de datos (Montoya Suárez, 2007). Para el Análisis de Componentes Principales realizó la rotación varimax de los factores bajo el criterio de Kaiser, una vez realizada esta parte, el Análisis Factorial pasa a explicar la estructura de la covarianza entra las variables y a estudiar la segmentación de los factores encontrados (Morales Vallejo, 2011).

Por lo cual, el Modelo de Análisis Factorial es la combinación lineal que intenta explicar toda la varianza de las variables estudiadas, por lo que tiene como dos principales objetivos: el primero es identificar la estructura de los datos que conforman el estudio, y la segunda es la reducción del número de variables (Mooi et al., 2018).

La aplicación del Modelo de Análisis Factorial según Montoya Suárez (2007) es utilizada para *“descubrir las agrupaciones de variables, de tal forma, que las variable de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente incorrelacionados”* (p. 281). Por lo cual, este método simplifica y combina las variables correlacionadas que permite un número menor de las variables iniciales para tener variables más manejables y con ello, una mejor interpretación. De igual manera, el Análisis Factorial es utilizado para la construcción y análisis de cuestionarios, escalas de actitudes y test en general (Morales Vallejo, 2011) Asimismo, este método es utilizado en investigaciones exploratoria y confirmatorias que posean variables con una medida métrica u ordinal (Mooi et al., 2018).

En este sentido, para encontrar evaluar los ES aplicados en el sector bananero en el Magdalena se utilizó estos métodos, al contener la medición de las variables con una escala ordinal (valores en un rango entre 1 y 5). Contribuyendo a la disminución de las 12 categorías a dimensiones para una mejor interpretación de las variables. Por consiguiente, el modelo de análisis factorial se encuentra representado de la siguiente manera:

Tabla 17.**Valores para determinación del modelo de Análisis Factorial**

Nomenclatura	Significado
X_i	Variable estandarizada
A_{if}	Coefficiente de regresión múltiple estandarizado
F_m	Factor común
V_i	Coefficiente de la regresión estandarizada de la variable i en un único factor i
μ_i	Factor único para la variable i
m	Número de factores comunes
F_i	Estimación del factor i-ésimo
W_i	Coefficiente de factor
K	Número de variables (12 variables)

Fuente: Elaboración de las autoras con base en (Mooi et al., 2018)

Entonces, el modelo de análisis factorial se expresa:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_{im} + V_i\mu_i$$

Donde:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

Para validar la aplicación del modelo de análisis factorial se debe realizar una serie de pruebas de validación como: el número de las observaciones debe ser mínimo cinco veces más que el número de variables a estudiar, la presencia de una corrección entre las variables de igual o mayor al 30% (Mooi et al., 2018).

Asimismo, se realizó el Test de Esfericidad de Bartlett que comprueba que la matriz de correlaciones se ajusta a la matriz identidad (I) de acuerdo con López Agaudó & Gutiérrez

Provecho (2019) “en la hipótesis nula de las variables analizadas no están correlaciones en la muestra, o, dicho de otro modo, que la matriz de correlación es la identidad (las intercorrelaciones entre las variables son cero)” (p. 6). Donde, se acepta la hipótesis nula si *p-value* determinante es mayor del 5% lo que significaría que las variables no están intercorrelacionadas, no tendría sentido llevar a cabo un Análisis Factorial (Harman, 1980).

Posteriormente, para comprobar el grado de relación conjunta entre las variables se debe realizar la prueba de Kaiser Meyer Olkin -KMO- que permite valorar el grado en que cada una de las variables es predecible a parte de las demás, este estadístico se distribuye entre 0 y 1, donde entre mayor sea el valor significa que más están relacionadas las variables entre sí (Kaiser, 1970). Por lo tanto si el índice de KMO están por encima de 0.7 significa que este sirve para realizar el análisis factorial (Azevedo, s.f.; Montoya Suárez, 2007)

Para la estimación de los factores se utilizó el método o técnica de Componentes Principales lo que permite extraer factores que resumen la información y por lo tanto permiten reducir la dimensión. De acuerdo con López Agaudó & Gutiérrez Provecho (2019) este método establece unas combinaciones lineales no correlacionadas de las variables observadas, donde en el primer componente tiene la varianza máxima y las sucesivas explican progresivamente hasta explicar toda la varianza de las variables observadas. Por lo cual, brinda la ventaja de reducir el número de variables.

Para determinar los criterios de número de factores se pueden encontrar según Mooi et al. (2018) cuatro criterios: El raíz latente, el a priori, el de porcentajes de las varianzas y criterio de contraste de caída. De cual, se tomó el criterio de raíz latente donde cualquier factor individual debe justificar la varianza para eso, solamente se consideran auto valores superiores a 1. Por lo cual, Stata nos da un gráfico o perfil denominado *gráfico de sedimentación* en el que aparecen el

número de factores o componentes, que se encuentran en el eje Y de acuerdo con los eigenvalues, facilitando la percepción de los factores en las variables de estudio (Mooi et al., 2018).

Luego, se realizó una *rotación varimax* propuesta por Kaiser en 1958 donde trata de que los factores tengan correlaciones altas con un número pequeño de variables y correlaciones nulas en el resto (Montoya Suárez, 2007). Lo cual facilita, la identificación de los factores encontrados a través de los valores de los *eigenvalues* de cada factor.

Posteriormente, se halló el peso de cada factor según Mooi et al. (2018) se halla el coeficiente de puntuación de cada categoría del factor, donde “*estos factor scores son equivalentes al indicatos value, al tener estos valores se deben normalizar para tener una escala simétrica*” (p. 122). Para este caso los valores tienen una escala de 1 a 5, coherentes con la escala Likert de medición en el instrumento en campo. Por lo que a través de la formula *range standardización* expresada:

$$ri = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Al normalizar los valores de los factores, se procedió a encontrar el peso de cada factor, lo cual, permitió identificar los criterios de mayor relevancia para la S.C. en el proceso de aplicación de los E.S. en las C.I. de banano del departamento del Magdalena.

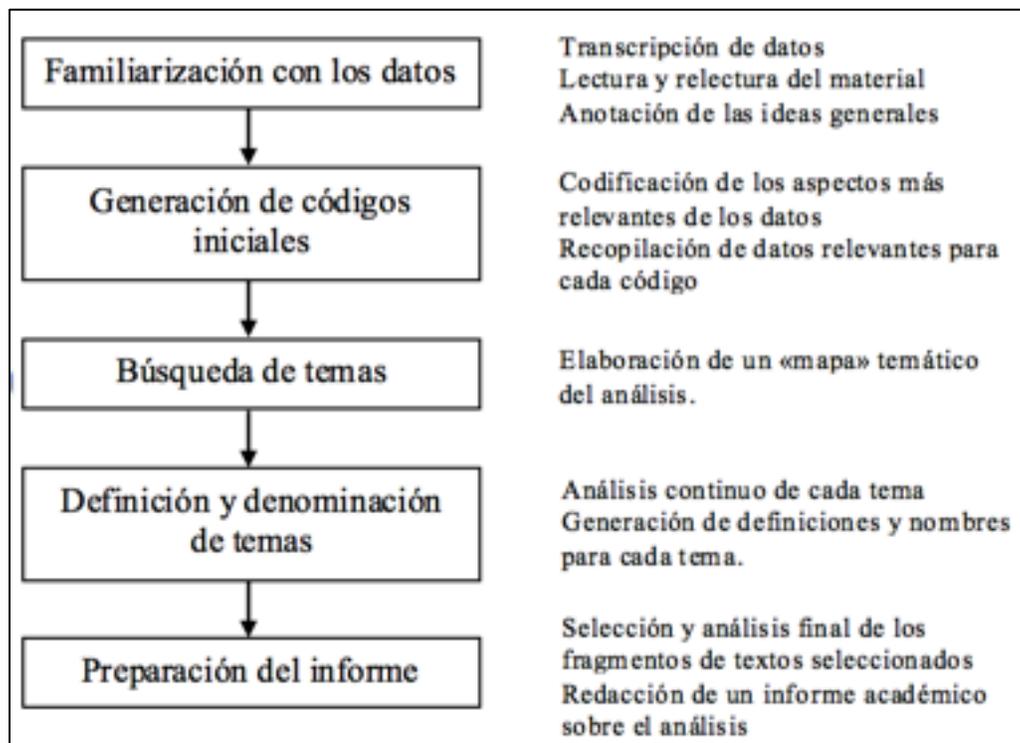
Finalmente, se realizó el análisis del cumplimiento de ES por parte de los productores pequeños, medianos y grandes, con la finalidad de identificar los ES que se cumplen en los cultivos de banano exportador en el Magdalena.

4.3 Fase III

En la Fase III, se recopilieron datos cualitativos mediante entrevistas a representantes de los grupos de interés (grabadas en medio digital) asociados a la Cadena de Valor de banano de exportación del Magdalena. Las 9 entrevistas se transcribieron y analizaron mediante software *AtlasTi* que es una programa especializado para el análisis cualitativo (Muñoz Justicia & Sahagún Padilla, 2017). Es importante resaltar que a los entrevistados se les informó previamente de la confidencialidad en el manejo de la información según la ley 1581 de Habeas Data, además, esta encuesta cuenta con el aval del comité de ética de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

El análisis de los datos cualitativos fue un proceso iterativo, entre la observación y las entrevistas (Figura 5). Para realizar dicho análisis, las transcripciones de los audios entrevistas fueron importados a un proyecto creado en el software cualitativo *ATLAS.ti V 8.4.4*. Para clasificar la información, en primer lugar, se crearon etiquetas para cada entrevista. De esta manera se enumeraron las entrevistas a los actores con la etiqueta DX, de la misma forma, las participaciones en grupo focal se etiquetaron con FX, todos seguidos de un consecutivo (ej. D01, D02... F01, F02...).

Figura 5.

Análisis de datos cualitativos

Fuente: (Hernández Sampiere et al., 2014, P. 355)

En segundo lugar, la información se clasificó, mediante el proceso de codificación. Para construir los códigos se utilizó la herramienta *WordCruncher* de ATLAS.ti, identificando las palabras con alta frecuencia mencionado en los documentos. Estas palabras se asociaron entre sí según la relación que se muestra entre ellas y su significado según el contexto, creando "grupos de palabras". Estos grupos de palabras se conocen técnicamente en ATLAS.ti como códigos y representan el primer paso para el desarrollo de la codificación de la información, que es la base del análisis de las entrevistas.

Finalmente, siguiendo la codificación selectiva se realizó una segunda lectura general de las entrevistas, revisando los códigos establecidos en la codificación abierta, y luego volviéndolos

a codificar según las tres "familias" o "grupos de códigos" definidos, esto es dimensión social, dimensión económica y dimensión ambiental de la Sostenibilidad. Un análisis de la co-ocurrencia entre los códigos fue realizado para establecer las relaciones que vinculan cada dimensión al logro de la Sostenibilidad Corporativa.

Para cerrar el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos, se realizó la discusión de los resultados arrojados por el modelo factorial y por análisis de contenido y de co-ocurrencias, sentando así las bases para la propuesta de un plan estratégico para la implementación de la Sostenibilidad Corporativa en las C.I. de banano del departamento del Magdalena, Colombia, el cual se expone en el capítulo 6 de la presente investigación.

Conclusión del capítulo

En el presente capítulo se mencionó la metodología implementada en la investigación, la cual, de acuerdo con Hernández Sampiere et al. (2014) se aborda desde una perspectiva de métodos mixtos, que es un enfoque integral para abordar las dimensiones social, económica y ambiental de la Sostenibilidad Corporativa. El uso de métodos mixtos tiene como bondades una mayor teorización, enriquecimiento de la muestra, datos más "ricos" y variados, los cuales permitieron un adecuado procesamiento de los datos de tipo cuantitativo y cualitativo y una posterior interpretación rigurosa, generando una mayor solidez y rigurosidad en los resultados obtenidos. Sin embargo, existe algunas desventajas en la implementación de esta metodología como complejidad derivada a la multidimensionalidad de las variables de estudio.

Así, las cosas, se delimitó el área de estudio al departamento del Magdalena, el cual cuenta con 14.076 hectáreas cultivadas para el año 2013 (DANE, 2016). Con un total de 781 productores de banano de tipo exportación, por lo cual, estos productores se ubican en los corregimientos de

Orihueca, Riofrío, Sevilla, Guacamayal y la ciudad de Santa Marta. Se clasifican en 450 pequeños, 195 medianos y 136 grandes productores dependiendo del tamaño de extensión de sus cultivos.

Para el desarrollo de la investigación se contó con tres fases del desarrollo de acuerdo a los objetivos específicos. En el desarrollo de la primera fase se realizó una revisión de estudios sobre RSE, la SC y la aplicación de ES en los agronegocios, en especial del sector bananero mediante la herramienta de Tree of Science para identificar y sistematizar las estrategias de SC que se han implementado, en las dimensiones social, económica y ambiental.

En la segunda fase se realizó la recolección de la información primaria mediante encuestas con medición de escala Likert y con un muestro estratificado para las tres clasificaciones de productores de banano, para así, poder evaluar la percepción de los productores frente a la aplicación de ES. No obstante, debido a la pandemia del COVID-19 la recolección de información primaria no se logró en el tiempo esperado, ya que, las medidas de restricciones a la movilidad, no permitieron realizar salidas de campo, y a consecuencia, las autoras buscaron alternativas a través de las TICs para cumplir con la muestra de la población objetivo.

En la tercera fase, se realizó un análisis cuantitativo mediante el modelo de análisis factorial y la técnica de análisis de componentes principales para determinar las dimensiones/factores que conforman las percepciones de los productores, además, de realizar un análisis cualitativo de las entrevistas a los grupos de interés que se analizaron mediante el software AtlasTi, para que los resultados sean insumo para formular nuevas iniciativas estratégicas de S.C. que se apoyan en los E.S. que cumplen las C.I. de banano del departamento del Magdalena.

Capítulo 5. Resultados y discusión

En los cuatro capítulos anteriores se describió el planteamiento del problema y justificación en base a la revisión de literatura sobre el origen del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, la transición hacia la Sostenibilidad Corporativa y la aplicación de los Estándares de Sostenibilidad en los agronegocios, además de la caracterización del sector bananero a nivel nacional e internacional.

Por lo cual, el presente capítulo presentará los hallazgos encontrados a través de la metodología descrita en el capítulo anterior. Así las cosas, el orden a seguir es: la estadística descriptiva, el modelo de análisis factorial y técnica de componentes principales, análisis cualitativo y, en último lugar, se hace una discusión de los resultados arrojados por las técnicas cuantitativas y cualitativas.

5.1 Estadística Descriptiva

En la presente sección se encontrará el análisis cuantitativo como resultado de las encuestas realizadas a los productores pequeños, medianos y grandes de banano exportador en el Magdalena. Las variables cuantitativas implementadas en el estudio fueron medidas con una escala Likert, que se realiza de forma ordinal con valores entre 1 y 5. En primera instancia, se realizó un promedio para cada persona por categoría presente en la encuesta realizada a los productores pequeños, medianos y grandes de banano orgánico en el departamento del Magdalena, el cual, presentan altas correlaciones entre las variables presentes en una misma categoría, así, como lo muestra la literatura. Además, el propósito es agrupar estas variables en las 12 categorías para realizar el análisis de componentes principales. En la tabla 18 muestra las correlaciones entre las preguntas que agrupan las categorías 1 y 2

Tabla 18.**Matriz de correlaciones entre las descripciones de las categorías 1 y 2**

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) var1	1.000						
(2) var2	0.625 (0.000)	1.000					
(3) var3	0.455 (0.000)	0.466 (0.000)	1.000				
(4) var4	0.194 (0.059)	0.219 (0.033)	0.511 (0.000)	1.000			
(5) var5	0.154 (0.135)	0.196 (0.056)	0.159 (0.125)	0.277 (0.006)	1.000		
(6) var6	0.099 (0.341)	0.135 (0.192)	0.449 (0.000)	0.694 (0.000)	0.431 (0.000)	1.000	
(7) var7	0.125 (0.226)	0.340 (0.001)	0.096 (0.354)	0.088 (0.395)	-0.005 (0.965)	0.014 (0.892)	1.000

Fuente: Elaboración de las autoras

En la tabla 18 se muestran las correlaciones entre las dos primeras categorías del instrumento de estudio, donde la categoría 1 *Gestión de suelo* que contiene las variables 1,2 y 3, y la categoría 2 *Gestión de cultivo* está conformada desde la variable 4 hasta la variable 7.

Por lo cual, los valores señalados de color amarillo representan las variables de la categoría 1, donde, para la Var1 que representa a la “*prevención de la erosión*” tiene una relación del 62.5% con la Var2 nombrada en la literatura como “*Evaluación de la calidad del suelo*” ambas siendo de la misma categoría. Asimismo, también existe una gran correlación entre Var3 “*eficiencia del sistema de riego y drenaje*” con la Var1 del 45.5%. De este modo al comparar la Var3 con Var2 se relacionan en 46.6%; siendo estas tres comparaciones de la misma categoría. Esta tendencia también ocurre al analizar la segunda categoría, marcados en color verde, donde se nota una relación alta entre Var 6 “*cumplimiento de una lista de insumos prohibidos*” y Var 4 “*reducción*”

de uso de agroquímicos” del 69.4%. Como también, para el caso de Var5 y Var6 su relación es de 43.1%.

Sin embargo, cuando comparamos diferentes categorías, señaladas de color rojo, para el caso de Var 7 “*Uso regulado de organismos genéticamente modificados*” con Var1 tiene una relación muy baja de 0.099%; como también Var7 con Var2 tiene poca relación de 0.135%.

En este orden de ideas, se presenta una tendencia similar en las otras 10 categorías, por lo que, estadísticamente y en la teórica hay un sustento para agrupar las variables dentro de estas categorías. Por tanto, para las estadísticas descriptivas de las variables expuestas en la tabla 19 se estudian las 12 variables que ahora son llamadas categorías de acuerdo a la literatura como se observa en la tabla 19:

Tabla 19.

Estadísticas descriptivas de las variables

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
C1	95	4.4	.694	1	5
C2	95	4.488	.742	2	5
C3	95	4.414	.619	2.33	5
C4	95	3.979	.999	1.67	5
C5	95	4.411	.723	1.33	5
C6	95	4.488	.587	2	5
C7	95	4.621	.558	2.67	5
C8	95	4.651	.418	3.33	5
C9	95	4.626	.541	2.25	5
C10	95	4.502	.663	1.67	5
C11	95	4.556	.539	2.83	5
C12	95	4.695	.527	3	5

Fuente: Elaboración de las autoras

En la tabla 19 muestran las 12 variables o *Categorías* del estudio. Donde en las 95 observaciones tiene un mínimo o máximo entre valores que oscilan entre 1 y 5. Por otra parte, el

promedio de las categorías como C12 “*relaciones de negocios*”, C8 “*condiciones laborales y empleo*”, C9 “*participación de la comunidad*” y C7 “*derechos laborales*” es de 4.69; 4.65; 4.63 y 4.62 respectivamente. Mientras, que las categorías que presentan un menor promedio son C4 “*recursos ambientales*” y “*gestión de suelo*” ambos con un valor de 4.4.

5.2 Modelo análisis factorial

La aplicación del método de análisis factorial se debe cumplir con una serie de validaciones para realizar su aplicación, por lo cual, describen las validaciones y luego el desarrollo del modelo.

5.2.1 Pruebas de validación

Tamaño muestral

El tamaño muestral debe tener como mínimo cinco veces más el número de variables a ser analizadas (Mooi et al., 2018). En tanto, el número de variables son 12 por lo que necesitaría como mínimo 60 observaciones; para esta investigación se trabajó con 95 observaciones de muestra que fueron validadas por el muestreo estratificado hallado anteriormente.

Correlaciones de las variables

Se realizó la matriz de correlación entre las doce variables y su nivel de significancia estadística

Tabla 20.

Matriz de correlaciones de Pearson

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) C1	1.000											
(2) C2	0.373 (0.000)	1.000										
(3) C3	0.329 (0.001)	0.489 (0.000)	1.000									
(4) C4	0.140 (0.176)	0.389 (0.000)	0.530 (0.000)	1.000								
(5) C5	0.317 (0.002)	0.450 (0.000)	0.465 (0.000)	0.355 (0.000)	1.000							
(6) C6	0.369 (0.000)	0.376 (0.000)	0.411 (0.000)	0.368 (0.000)	0.622 (0.000)	1.000						
(7) C7	0.314 (0.002)	0.155 (0.134)	0.393 (0.000)	0.413 (0.000)	0.387 (0.000)	0.325 (0.001)	1.000					
(8) C8	0.167 (0.106)	0.223 (0.030)	0.383 (0.000)	0.468 (0.000)	0.278 (0.006)	0.535 (0.000)	0.505 (0.000)	1.000				
(9) C9	0.128 (0.216)	0.117 (0.261)	0.144 (0.162)	0.203 (0.048)	0.363 (0.000)	0.382 (0.000)	0.409 (0.000)	0.487 (0.000)	1.000			
(10) C10	0.148 (0.153)	0.105 (0.311)	0.200 (0.052)	0.315 (0.002)	0.357 (0.000)	0.297 (0.003)	0.317 (0.002)	0.331 (0.001)	0.618 (0.000)	1.000		
(11) C11	0.241 (0.019)	0.208 (0.043)	0.154 (0.136)	0.219 (0.033)	0.245 (0.017)	0.295 (0.004)	0.306 (0.003)	0.354 (0.000)	0.518 (0.000)	0.683 (0.000)	1.000	
(12) C12	0.361 (0.000)	0.375 (0.000)	0.261 (0.011)	0.142 (0.169)	0.309 (0.002)	0.360 (0.000)	0.316 (0.002)	0.227 (0.027)	0.416 (0.000)	0.306 (0.003)	0.634 (0.000)	1.000

Fuente: Elaboración de las autoras

En la tabla 20 se muestra que las variables tienen una relación positiva entre sí. Por otra parte, los productores de banano encuestados relacionan las siguientes variables:

- Los productores que calificaron a C12 “relaciones de negocios” como un requisito de los ES que debe cumplirse siempre también calificaron como un requisito que debe cumplirse siempre para una SC a C11 “condiciones del mercado”, con un coeficiente de correlación es de 0.63.
- Los encuestados calificaron a “disposición de residuos” como un requisito de cumplimiento inmediato también calificaron a “derechos humanos” como un requerimiento que siempre debe cumplirse, con un coeficiente de correlación de 0.62.

De esta forma, los valores de las correlación señaladas en verde tiene una relación mayor de 0.4 que de acuerdo con Mooi et al. (2018) las variables que están por encima de 0.3 muestran una altas correcciones entre ellas, lo cual, hace factible realizar el análisis factorial. Este punto es importante recordar que el propósito es reducir el número de variables interrelacionadas a un conjunto de variables o factores no correlacionados.

Test de esfericidad de Bartlett y la prueba de Kaiser Meyer Olkin -KMO-

El realizar el Test de Esfericidad de Bartlett no se rechaza la hipótesis alternativa debido a que el *p-value* es de 0.000, es decir, es menor al 0.05 que indica la hipótesis nula para ser aceptada. Por lo cual, las variables se encuentran intercorrelacionadas y tiene sentido llevar a cabo un Análisis Factorial.

Por otra parte, la prueba de KMO es del 0.745 lo que quiere decir que, al comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de las correlaciones parciales, estas presentan una alta similitud, lo que permite la realización del análisis factorial en este estudio.

5.2.2 Desarrollo del modelo análisis factorial

El desarrollo del modelo de análisis factorial se estimó a través del método de Componentes Principales, lo que permitió extraer los factores que resumen las variables observadas, tal como lo muestra la tabla 12:

Tabla 21.

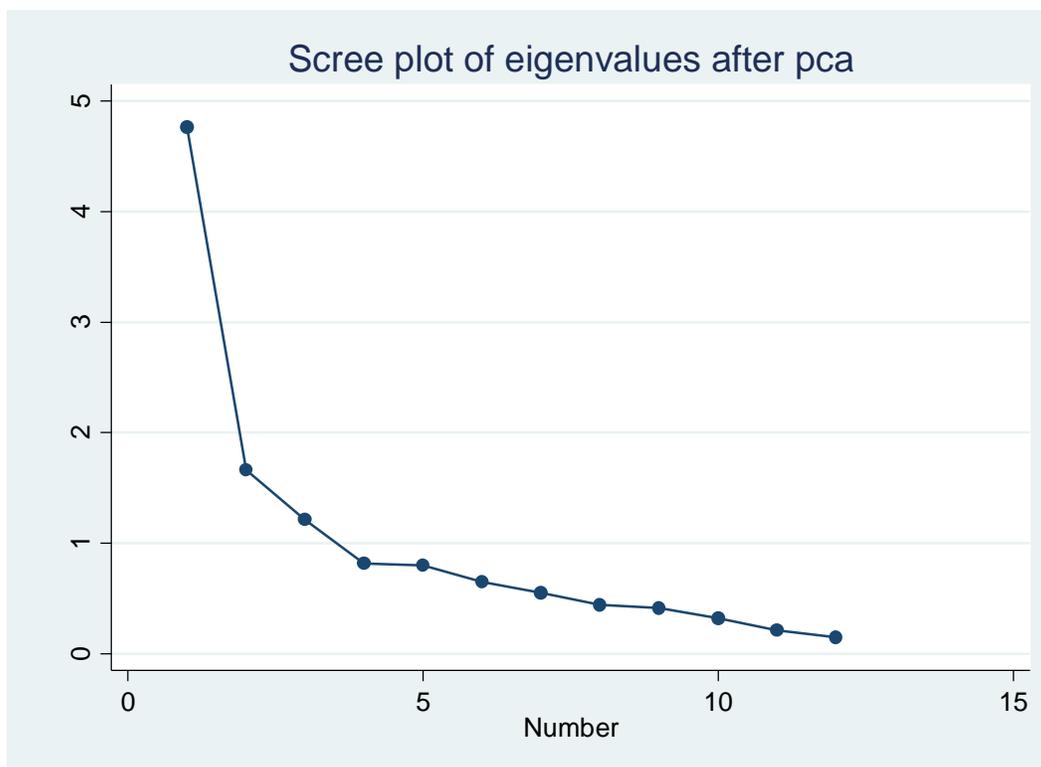
Autovalores, Porcentaje Simple y Acumulada de Varianza Explicada

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	4.764	3.104	0.397	0.397
Factor2	1.661	0.448	0.138	0.535
Factor3	1.213	0.397	0.101	0.636
Factor4	0.816	0.017	0.068	0.705
Factor5	0.798	0.147	0.067	0.771
Factor6	0.651	0.096	0.054	0.825
Factor7	0.555	0.112	0.046	0.872
Factor8	0.443	0.026	0.037	0.908
Factor9	0.417	0.096	0.035	0.943
Factor10	0.321	0.111	0.027	0.970
Factor11	0.210	0.058	0.018	0.987
Factor12	0.152	.	0.013	1.000

Fuente: Elaboración de las autoras

Según el Criterio de Kaiser se seleccionaron 3 factores con valores específicos en *eigenvalues* mayor que 1 donde los tres primeros factores tenían *eigenvalues* de 4.76 y los dos siguientes de 1.66 y 1.21 (Ver anexo 4). Mientras que desde el cuarto factor hacia abajo tiene un valor en *eigenvalues* menor a 1.

Por lo cual, los *eigenvalues* significan que para el caso del primer factor agrupa el 4.76 de las 12 categorías o variables, razón por la que tiene mayor peso en nuestro análisis. Asimismo, el gráfico 1 muestra en el eje Y tres puntos que tienen un *eigenvalues* por encima de 1, por lo cual, hay tres factores de acuerdo con el Criterio de Raíz Latente que recopilan la información de todas las variables estudiadas.

Figura 6.*Gráfico de sedimentación**Fuente: Elaboración de las autoras*

Para una mejor claridad de estos factores se realizó una rotación varimax según el criterio de Kaiser donde muestra la siguiente tabla 22:

Tabla 22.

Matriz de rotación de factores

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
C1	0.063	0.130	0.728	0.449
C2	0.286	-0.039	0.750	0.353
C3	0.645	-0.063	0.486	0.344
C4	0.784	0.047	0.146	0.361
C5	0.485	0.202	0.514	0.460
C6	0.531	0.256	0.455	0.445
C7	0.600	0.342	0.130	0.506
C8	0.728	0.360	-0.000	0.341
C9	0.317	0.779	-0.001	0.293
C10	0.274	0.782	0.009	0.313
C11	0.048	0.849	0.250	0.214
C12	-0.051	0.5978	0.5981	0.282

Factor rotation matrix

	Factor1	Factor2	Factor3
Factor1	0.636	0.573	0.517
Factor2	0.353	-0.812	0.466
Factor3	-0.686	0.114	0.718

Fuente: Elaboración de las autoras

Una rotación de los factores fue realizada para tener la llamada *matriz de patrones* que se asocia la variable que tiene mayor afinidad en cada factor (Ver Anexo 5). A continuación, se muestra la relación de las categorías con su factor:

Tabla 23.***Descripción del componente de cada factor***

FACTOR 1: <i>Derechos ambientales y laborales</i>	FACTOR 2: <i>Condiciones locales y de mercado</i>	FACTOR 3: <i>Gestión de tierras y relaciones comerciales</i>
3. Protección Ambiental	9. Participación de la Comunidad	1. Gestión de Suelos
4. Recursos Naturales	10. Desarrollo Local	2. Gestión de Cultivos
6. Derechos Humanos	11. Condiciones de Mercado	5. Disposición de Residuos
7. Derechos Laborales		12. Relaciones de Negocio
8. Condiciones Laborales y Empleo		

Fuente: Elaboración de las autoras

Posteriormente, se halló el peso de cada factor, el cual, se destinó para el valor de cada categoría de las variables (Ver anexo 6). Posteriormente, se encontró el peso de cada factor a través de la normalización de los valores de cada categoría que componen cada uno mediante *range standardización*. Al normalizar los valores de los factores, se procedió a encontrar el peso de cada factor. Donde el factor 1 pesa el 62.38%, el factor 2 pesa el 21.74% y el factor 3 pesa el 15.88% del 100% de la Sostenibilidad Corporativa de los productores de banano de exportación del Magdalena.

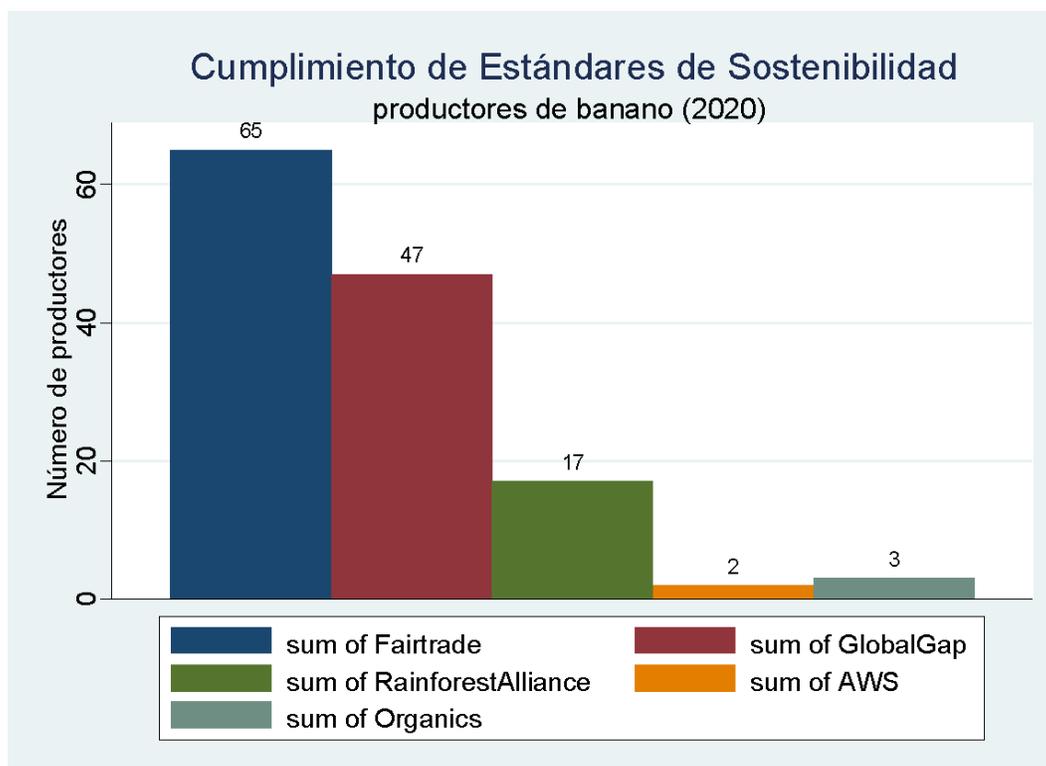
5.3 Resultados del cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad por estratificación de la población

Para la revisión del cumplimiento de la aplicación de Estándares de Sostenibilidad de los productores de banano exportador en el departamento del Magdalena para el 2020 se tomó la muestra de los 95 productores encuestados, de los cuales se dividen en tres grupos: El primer grupo que son los pequeños productores el número de encuestados fueron 54, el segundo grupo conformado por 24 medianos productores y el tercer grupo son 17 grandes productores de banano

exportador. En el total de cumplimiento de cada uno de los ES encontrados que los productores de banano en el Magdalena cumplen, se encuentran representados en la siguiente figura 7

Figura 7.

Cumplimiento de ES en total de productores encuestados (2020)



Fuente: Elaboración de las autoras

El gráfico 2 de diagrama de barras muestra los 95 productores encuestados donde el mayor cumplimiento es tener el ES Fairtrade (en español, comercio justo) quien tiene una representación del 68.4% en el total de productores encuestados, es decir que de los 95 productores 65 cumplen con este ES. En segundo lugar, se encuentra Global G.A.P. con un cumplimiento de 49.5% del total de productores estudiados. Mientras que existen otros ES presentes en el sector bananero como lo

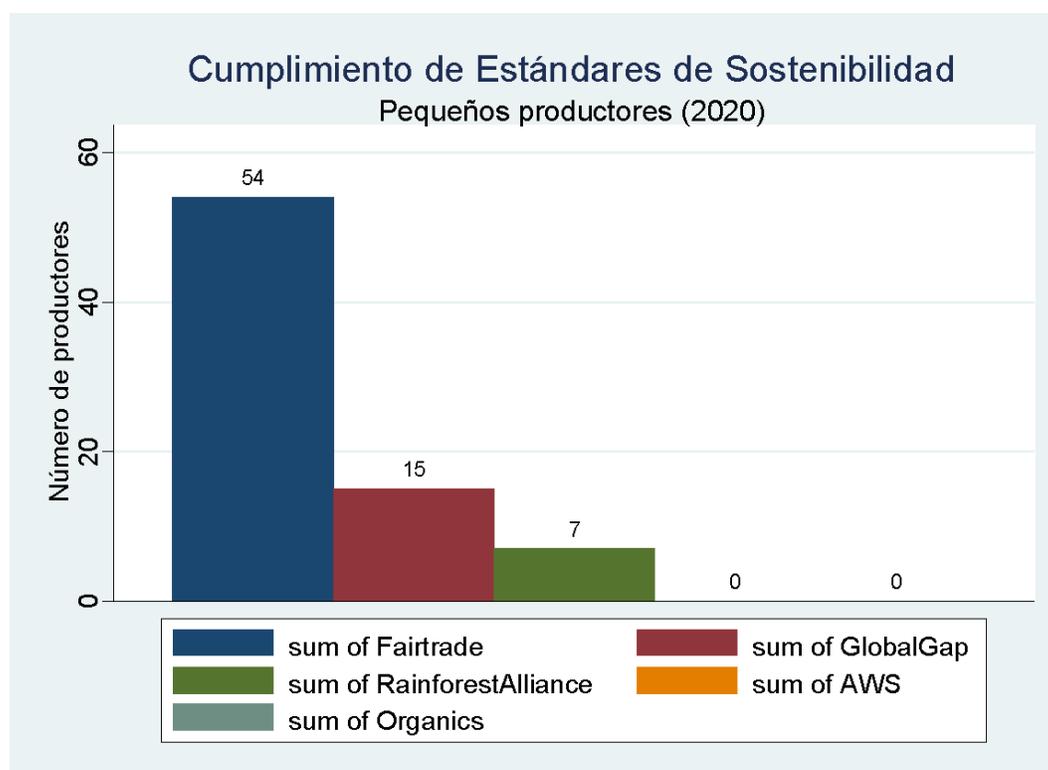
son Rainforest Alliance, Organics y Alliance for Water Stewardship -AWS- que tienen una representación con menor participación en su cumplimiento respectivamente de 17.9, 3.15 y 2.1 puntos porcentuales.

Pequeños productores

Son considerados pequeños productores los que cuentan con un área cultivada entre 0 a 10 hectáreas de banano exportador. Estos productores encuestados cumplen los ES que se señalan en la Figura 8.

Figura 8.

Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los pequeños productores de banano exportador (2020)



Fuente: Elaboración de las autoras

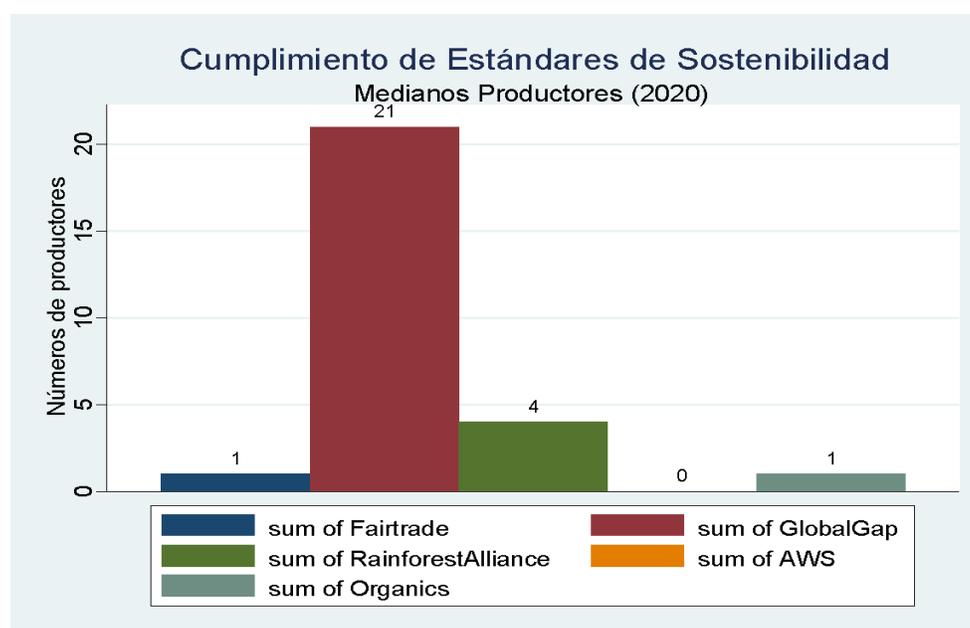
En la figura 8 muestra los 54 pequeños productores de banano exportador donde cumplen con 3 de los 5 ES encontrados que son de cumplimiento en el Magdalena. Donde el 100% cumplen con el ES Fairtrade o comercio justo. En segundo lugar, se encuentra el cumplimiento de Global GAP del 27.8% este ES son importante para entrar a comercializar con el mercado europeo. En tercer lugar, Rainforest Alliance con una participación de 13 puntos porcentuales. Finalmente, no se registra la participación de Organics y Alliance for Water Stewardship -AWS- en estos productores.

Medianos productores

Son considerados medianos productores los que cuentan con un área cultivada con más de 10 en menos de 50 hectáreas de banano exportador. Estos productores estudiados cumplen los Estándares de Sostenibilidad descritos en la Figura 9.

Figura 9.

Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los medianos productores de banano exportador (2020)



Fuente: Elaboración de las autoras

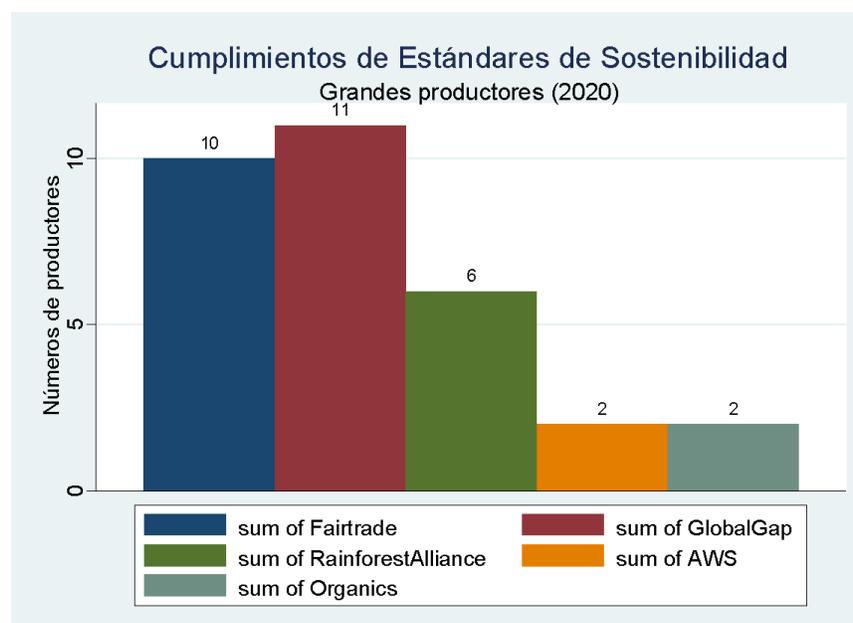
En la figura 9 muestra los 24 medianos productores de banano exportado quienes cumplen con 4 de los 5 ES encontrados en el estudio. Donde el 87.5% de los productores cuentan con una certificación el Global GAP. En segundo lugar, se encuentra con mayor cumplimiento es Rainforest Alliance con una participación entre los medianos productores de 7.4%. Mientras que ES Organics y Fairtrade cuentan con un 4.2% cada uno en estos productores. Finalmente, no se registra la presencia del cumplimiento del ES en AWS en estos productores.

Grandes productores

Son considerados grandes productores los que cuentan con un área cultivada con más de 50 hectáreas de banano exportador. Estos productores cuentan con la certificación en los Estándares de Sostenibilidad descritos en la Figura 10

Figura 10.

Cumplimiento de Estándares de Sostenibilidad de los grandes productores de banano exportador (2020)



Fuente: Elaboración de las autoras

En la figura 10 muestra los 17 grandes productores de banano exportado quienes cumplen con los 5 ES encontrados en la investigación. Los cumplimientos en las certificaciones son las siguientes de mayor a menor: En primer lugar, está el cumplimiento de Global GAP con un 64.8%, después encontramos Fairtrade, Rainforest Alliance, Organics y Alliance for Water Stewardship con un 58.9%, 35.3%, 11.8% y 11.8% respectivamente. Además, se encontró que el 17.6% de los productores grandes se encuentran certificados por los 5 ES según los productores encuestados en este estudio.

5.4 Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas

En la presente sección se encontrará el análisis cualitativo a través del software AtlasTi como resultado de las entrevistas realizadas a los gerentes, productores y director ejecutivo del sector bananero. En la tabla 24 se representa el análisis de contenido, mediante la agrupación de códigos resultado de la agrupación de las palabras con mayor frecuencia identificadas por el *Word Cruncher* del AtlasTi.

Tabla 24.

Análisis de Contenido de las entrevistas

Dimensión	Código	Palabras	Porcentaje	
Ambiental	Disponibilidad de recursos naturales	fincas	10%	
		ambiental	8%	
		agua	7%	
		uso	5%	
	conocimiento sobre el cultivo	hectáreas	7%	
		zona	7%	
		cultivo	5%	
		finca	5%	
		mitigación del riesgo	gestión	5%
			recursos	5%

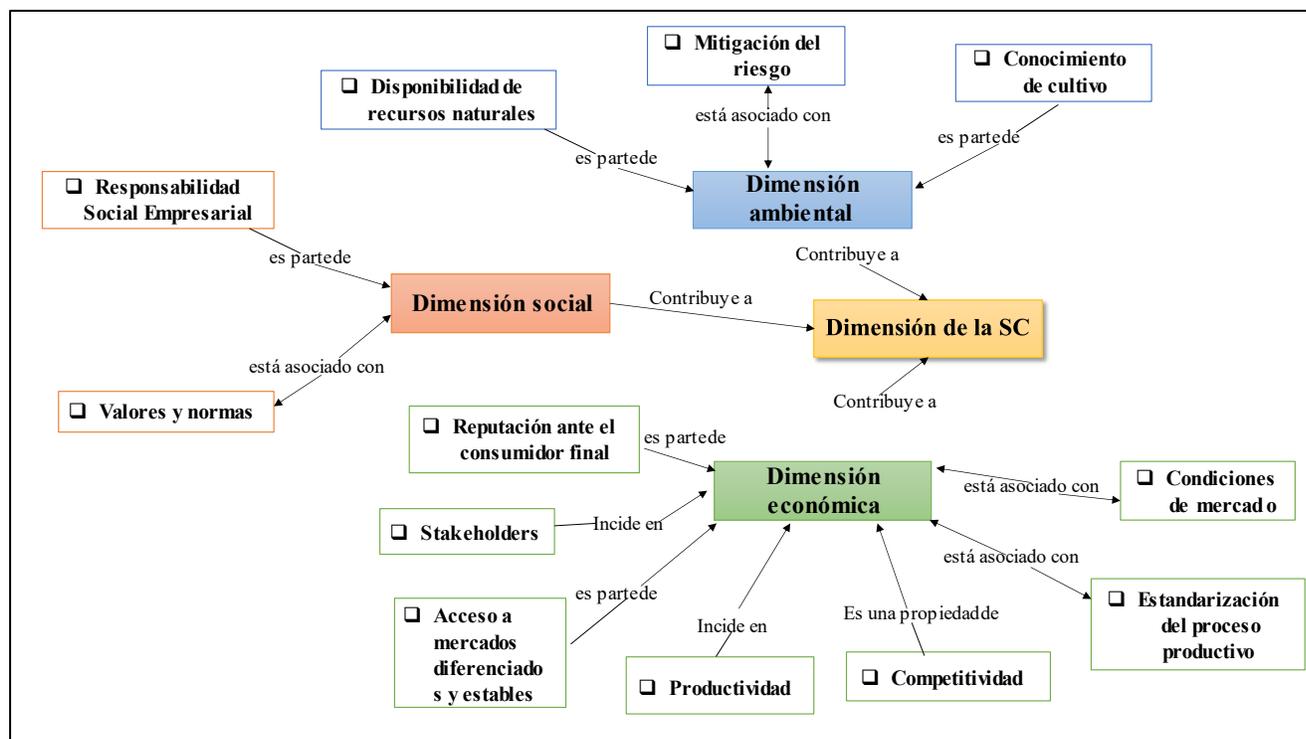
Social	RSC	responsabilidad	7%
		vida	7%
		educación	5%
		valores y normas	5%
Económica	estandarización del proceso productivo	sostenibilidad	35%
		calidad	7%
	productividad	fruta	15%
		producción	15%
		cajas	13%
		caja	10%
		pesos	6%
		cantidad	5%
		económico	5%
	competitividad	cooperativa	32%
		comercializadora	19%
		negocio	18%
		empresa	12%
		Colombia	10%
		bananera	10%
		pequeño	10%
		comercializadoras	10%
		magdalena	9%
		industria	8%
		pequeños	7%
		cooperativas	7%
		producto	6%
		DOLE	5%
		Urabá	5%
		comercio	5%
		condiciones de mercado	costo
	empresarial		5%
tiempo	5%		
Unibán	5%		
prima	17%		
valor	12%		
precio	12%		
condiciones	10%		
dólar	10%		
millones	8%		
Acceso a mercados diferenciados y estables	Fairtrade		18%
	certificaciones	17%	
	estándares	13%	
	certificación	10%	
	consumidor	10%	
orgánico	9%		

	global	8%
	diferentes	6%
	europa	5%
	mundo	5%
	consumo	5%
	productor	31%
	productores	23%
	cadena	11%
	trabajadores	7%
stakeholders	gerente	6%
	grupo	5%
	actividad	5%
	Asociados	5%

Fuente: Elaboración de las autoras

Estas categorías, posteriormente fueron organizadas y clasificadas por medio de la herramienta “Administrador de Vista de Red”, según requerimiento de las investigadoras, en el AtlasTI. En la figura 6 se puede observar los resultados del análisis de las entrevistas. Los representantes de los actores gremiales, los cuales cuentan con cargo de presidente ejecutivo y gerentes del sector, reconocieron la existencia de 11 categorías, distribuidas a lo largo de las tres dimensiones de Sostenibilidad Corporativa.

Figura 11.

Red de la investigación

Fuente: Elaboración de las autoras

Luego, un análisis de co-ocurrencia de los códigos encontrados anteriormente, permitió establecer que los códigos que guardan mayor relación entre sí son: *acceso a mercados diferenciados* con *estables* y *reputación ante el consumidor final*, *competitividad* con *productividad*, *condiciones del mercado* con *stakeholders*, que son códigos que se agrupan en la dimensión económica. Asimismo, existen parejas de códigos que agrupan la dimensión ambiental y social como se muestra en la figura 6. No obstante, existen códigos de menor relación que son: *valores y normas* y *mitigación del riesgo*, los cuales fueron poco nombrados por los actores entrevistados; a pesar de presentar una gran relevancia en la revisión de literatura. De acuerdo con

lo anterior, se tiene que los códigos que mayor relación que guardan con las dimensiones que componen la SC son los que se describen en la Tabla 25:

Tabla 25.

Análisis de Contenido de las entrevistas

Dimensiones de la SC	Códigos de mayor co-ocurrencia
Económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Acceso a mercados diferenciados y estables</i> se relaciona con <i>Reputación del consumidor final</i> y <i>Stakeholders</i> ▪ <i>Competitividad</i> está relacionada con <i>Productividad</i> ▪ <i>Condiciones de mercado</i> tiene una relación con <i>Reputación del consumidor final</i> y <i>Stakeholders</i> ▪ <i>Estandarización del proceso productivo</i> tiene una relación con el <i>Acceso a mercados diferenciados y estables</i>, <i>competitividad</i> y <i>productividad</i> ▪ <i>Productividad</i> tiene una gran relación con <i>competitividad</i>, asimismo se relaciona en una menor proporción con <i>acceso a mercados diferenciados y estables</i>, <i>condiciones de mercado</i>, <i>estandarización del proceso productivo</i> y <i>reputación ante el consumidor final</i> ▪ <i>Reputación ante el consumidor final</i> tiene una relación con los <i>Stakeholders</i>, <i>acceso a mercados diferenciados y estables</i>, y <i>condiciones de mercado</i> ▪ <i>Stakeholders</i> tiene relación con la <i>Reputación ante el consumidor final</i> y la <i>competitividad</i>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Conocimiento sobre el cultivo</i> tiene relación con los <i>Stakeholders</i> ▪ <i>Disponibilidad de recursos</i> se relaciona con la <i>RSC</i>
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Responsabilidad Social Corporativa</i> tiene una relación con los <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración de las autoras

Por lo cual, estas tres dimensiones que están integradas por los códigos de mayor co-ocurrencia son validados por los hallazgos del análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los diferentes actores relacionados con la Cadena de Valor del banano de exportación del Magdalena, de acuerdo con cada dimensión de la SC, tal como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26.

Frases de los actores involucrados en las dimensiones de la SC

Actor	Categorías	Dimensión Económica
Comercializadora Internacional		La idea es que el pequeño, el mediano y el grande tengan como unos mínimos básicos de operación y de conocimiento y de experiencia que los hagan más productivos y competitivos (D:2)
Cooperativa	Productividad	Colombia, es uno de los mejores escenarios, es decir, donde los pequeños productores (...) se agremian en cooperativas solidas que han venido creciendo, que han venido fortaleciéndose en los temas administrativos, sociales, de proyección a la comunidad, y hay diferentes situaciones que ellos han podido sobresalir a nivel mundial, que en relación con otras colonias africanas (D:6)
Gremio		Para mí, la productividad es la columna vertebral de la sostenibilidad porque uno con una productividad relativamente buena tú puedes soportar temas como la tasa cambiaria, a que voy, hoy el punto de equilibrio de una producción bananera sostenible debe estar alrededor de unas 2200 cajas por hectárea por una tasa cambiaria por la que tenemos hoy (D:1)
Gremio		Mercados de consumo y de países desarrollados que cada vez más se va aumentando su conciencia y su estándar por saber que hay detrás de cada producto que se consume, también ha venido marcando la pauta y la necesidad de mirar hacia atrás para establecer mecanismos que permitan certificar esa pautas de buenas prácticas agrícolas, de sostenibilidad, de cumplir con todos esos estatutos legales, también, de prácticas donde se respeten el bienestar del trabajador, normas de seguridad industrial, donde se mantenga bien el uso del recurso hídrico y que no se afecten las poblaciones, también de no afectar la fauna y la flora, etcétera; entonces todas esas situaciones tocan todas esas dimensiones de las que hemos hablado (D:1)
Comercializadora Internacional	Condiciones de Mercado	El tema internacional como tal, las tasas de cambio nos pegan fuertemente, la macroeconomía y todos los temas relacionados e incluso así no esté, nos pega el tema de los combustibles fósiles, en el mercado de las energías y las navieras, todo afecta la macroeconómica del negocio (D:5) En el mercado alemán pide que todas las bananas sean certificadas, Rainforest Alliance está bastante metido en este mercado: esto es muy

Comercializadora Internacional		complejo, es una maquinaria que en el futuro tenderá a mejorar y a que la producción sea cada vez mejor (D:4)
Gremio		(...) el mejoramiento continuo y hay que tener elementos fundamentales tales como: auditorías internas, capitalización continua, capacitación de la gerencia, revisión, reglamentación, hay que tener programas de pendiendo del tipo de certificación (pero programas de impacto ambiental, social) (...) que al final va a representar una empresa en el futuro, entonces, yo le veo mucho valor al tener un sistema de gestión. (...) es importante sobre todo para los clientes finales, ya que, así cree que en realidad se están implementando todas estas normas (D:1)
Comercializadora Internacional	Estandarización de proceso productivo	(...) en la medida que ya tienen unos estándares mínimos establecidos, esos estándares garantizan unas buenas prácticas y una permanencia en el mercado, tienen un modelo, tienen un método organizado, realizan auditorías de seguimiento, capacitaciones, y ya digamos en el desarrollo de su objeto (D:3)
Comercializadora Internacional	Competitividad	Si los productores utilizaran la información que la norma les pide, seguramente ganarían en eficiencias y productividad identificando las diferencias entre predios en el uso de insumos, fruta cosechada, personal implicado en la cosecha. La idea detrás del estándar es lograr que los productores sean eficientes (D:3)
Cooperativa		Al productor se le brinda el acceso a un mercado diferenciado y las ventas Fairtrade están en un mercado más regulado que el mercado convencional, con lo que se recibe un precio más alto y una prima. Además, se tienen beneficios de la organización: capacitación, mejora de productividad, fertilización. Mayor visibilidad de lo que pasa en el mercado hacia los productores: tendencias, riesgos, oportunidades, transferencia de inteligencia de mercados, comunicación (D:8)
Cooperativa		A los exportadores tiene el acceso al mercado diferenciado, al igual que el importador. Porque al final es el supermercado pide el producto Fairtrade y los intermediarios deben aprovisionarse de los productores que estén certificados (D:7)
Comercializadora Internacional	Acceso a mercados diferenciados y estables	Uno de los principales beneficios es el acceso a los mercados internacionales con el certificado Global G.A.P (D:4)
		(...) tenemos que todo es una cadena porque tenemos un consumidor responsable que quiere comprar bananas sostenibles, tenemos los retailer y las grandes distribuidoras que reciben esas demandas de los consumidores

Comercializadora Internacional	y los retailers piden a las certificadoras que se encarguen de establecer que las normas se aplican, las certificadoras solicitan a los productores que implementen las medidas de las certificaciones de sostenibilidad y el ideal es que los productores reciban ayuda institucional para poder implementar esto más fácil (D:1)
Gremio	(...) actividad bananera siempre ha tenido un accionar importante, y a realizar actividades en beneficio de los grupos de interés, entonces, han trabajado con las comunidades, con sus trabajadores, pero hay otros grupos de interés (...) esas actividades siempre las han desarrollado las fundaciones bananeras, en este caso en el Magdalena están: Fundeban, Fundauniban, Fundación Banasan) (D:1)
Stakeholders	
Cooperativa	<p>Reputación del consumidor final</p> <p>(...) es que las certificaciones lo que te dan es la posibilidad de decirle al mercado, yo soy una persona que cumple con la ley y adicionalmente tengo acciones que me vuelven mejor Social y Responsable Corporativamente (D:9)</p>
Gremio	(...) por ejemplo el caso de Tesco que decide darle a sus proveedores en Santa Marta un salario de vida digno; sino hay una acción global, por eso es importante el WBF, es muy difícil tanto que Tesco pueda vender a un precio razonable para seguir en el mercado en Reino Unido (D:1)
Comercializadora Internacional	<p>Responsabilidad Social Corporativa</p> <p>(...) la Responsabilidad Social Empresarial va más allá del simple cumplimiento de las normas ambientales, de normas de certificación, en temas sociales, del cumplimiento del pago de impuestos; esos son obligaciones legales, el cumplimiento de la ley (...) (D:2)</p>
Comercializadora Internacional	(...) hacen capacitaciones periódicamente y en temas muy distintos a producción en el caso de Fundauniban a veces hace capacitaciones a nivel administrativo financiero al productor para que tengan otros conocimientos además de sus fincas sepan también como es el funcionamiento de la cooperativa. El ideal de cada cooperativa es que los hijos de los productores y las familias puedan llegar a tener conocimiento para llegar a surgir dentro de su misma empresa (D:5)
Cooperativa	<p>Conocimiento del cultivo</p> <p>La idea es que todos tengan unos mínimos básicos de conocimientos como de herramientas, y ojalá de hecho, el cultivo banano debería ir para allá, debería asegurar un proceso y creo que lo tiene porque yo creo que esa es la naturaleza del cultivo para establecer unos parámetros mínimos, ya habrá otros que quieran tener más requerimientos para mucha más sofisticación (D:9)</p>

Cooperativa	Disponibilidad de Recursos Naturales	(...) los recursos que nos proporciona no son inagotables, y ya sabe el tema de la escasez del agua que tenemos sobre todo en la zona árida (D:6)
-------------	--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración de las autoras

Finalmente, los principales hallazgos de las entrevistas realizadas son importantes al corroborar la relación entre los códigos para cada dimensión de la Sostenibilidad Corporativa en el sector bananero.

5.5 Discusión de resultados

En el mercado de banano de tipo exportación es importante el cumplimiento de los ES ya que permiten el acceso a mercados estables y diferenciados, además de la imagen que proyecta la C.I. ante el consumidor final, que cada día es más consiente y exigente en sus gustos y preferencias respecto de la producción sostenible de banano; tal como se menciona a continuación:

Para que el banano se pueda vender el exterior los productores sean pequeños o grandes deben cumplir con una serie de estándares. Y en el momento, estos estándares son como GLOBAL GAP, Rainforest, Fairtrade y Organic, entonces, digamos que para los pequeños productores que digamos es el público más fuerte que nosotros tenemos son procesos muy costosos, entonces, desde la línea de habitat se ha orientado ese acompañamiento para que el pequeño productor pueda cumplir con esos Estándares de Calidad, entonces, en ese tema de infraestructura se han adoptado recursos para poder tener temas como cable vías, saneamiento básico; que cumpla con los estándares que pide todo este tipo de certificaciones, pero que también los trabajadores y las personas que están alrededor tengan las herramientas también suficientes para que su calidad de vida pueda mejorar (D:1)

Por lo tanto, al evaluar la presencia de los ES como Global GAP, Fairtrade, Rainforest, Organic y AWS en la producción de banano en el departamento del Magdalena, se encontró que de los 95 productores encuestados, el 68.4% cumplen con la certificación de *Fairtrade*, este ES tienen el mayor cumplimiento en el Magdalena debido a la facilidad, preferencia y apoyo hacia los pequeños productores. Este cumplimiento les otorga a los productores una *prima* que es un valor adicional (precio *premium*), el cual representa un precio que está dispuesto a pagar el consumidor final para aportar a un desarrollo sostenible en la producción bananera. Asimismo, los productores que cuenten con este ES de *Fairtrade* tendrán un mayor acceso a mercados internacionales y les genera una buena reputación ante el consumidor final, como lo mencionan en los resultados cualitativos de las entrevistas realizadas:

Al productor se le brinda el acceso a un mercado diferenciado y las ventas Fairtrade están en un mercado más regulado que el mercado convencional, con lo que se recibe un precio más alto y una prima. Además, se tienen beneficios de la organización: capacitación, mejora de productividad, fertilización. Mayor visibilidad de lo que pasa en el mercado hacia los productores: tendencias, riesgos, oportunidades, transferencia de inteligencia de mercados, comunicación (D:6)

Por otra parte, los productores medianos y grandes tienen un cumplimiento de 87.5% y 64.8 % respectivamente, en el cumplimiento del *Global G.A.P*, ellos prefieren cumplir con el ES debido a les permite cumplir con las exigencias y preferencias de los consumidores finales europeos, como se menciona a continuación:

Las empresas utilizan los estándares, Global GAP en este caso, como parte de sus políticas RSE para hacerla más transparente, operativa y comunicar mejor el esfuerzo que se está haciendo en materia de RSE (...) permitiendo el acceso a mercado europeo (D:1).

Respecto al cumplimiento de *Rainforest Alliance*, en los pequeños productores es de 13 %, los medianos de 4.7% y para los grandes de 35.3%. Es importante, precisar que este estándar se basa en los principios rectores de una planificación, capacitación y gestión eficaz en la agricultura, una protección de la biodiversidad y los recursos naturales, aspectos muy importantes para la SC en el ámbito ambiental, social y económico del agronegocio. Sin embargo, este porcentaje es bajo en los pequeños productores, debido a que no todos cuentan con la capacidad de inversión, producción y capacitación que se requiere para tener un cumplimiento de todos los requerimientos de este ES, haciendo que su mayor cumplimiento se presente en los grandes productores, quienes cuentan con una mayor capacidad de inversión.

En este orden de ideas, otro ES importante sobre todo para los consumidores finales de los mercados europeos y estadounidense es *Organics*, como se menciona por un actor de la Cadena de Valor de banano:

“Organic (...) se maneja para fruta en Estados Unidos y en Europa, y digamos promueve la naturaleza orgánica de la fruta y ahí donde digamos volvemos al tema de la carga química, del uso de pesticidas, de plásticos etc” (D:3).

En tanto, el nivel de cumplimiento del estándar orgánico fue para los grandes de 58.9% y los medianos de 4.2%, no hay presencia de esta certificación en los pequeños productores.

Para el caso de certificación de *AWS* no hay una presencia en los productores pequeños ni en los medianos. No obstante, en los productores grandes hay presencia del 11.8 % en los productores encuestados.

En este sentido, el cumplimiento de los ES son importantes porque permite el acceso a mercados diferenciados y estables, que permiten una mejor competitividad de los productores en

el mercado internacional, además de obtener una mejor utilidad, aportando a tener un negocio sostenible en el tiempo, como lo mencionan los actores de las Cadena de Valor de banano entrevistados:

Nosotros tenemos que seguir buscando los nichos de mercado como en Global Gap, Fairtrade, en Organics para poder entrar a esos mercados más exigentes que nos permitan que se pague un dólar más o 80 centavos por esos elementos que caracterizan ese mercado (D:3).

De este modo, el sector bananero en el departamento del Magdalena ha optado por cambiar su modo de producción para que sea acorde con las exigencias de los consumidores finales, que cada vez tiene más conciencia de los problemas socioambientales, por lo que:

(...) Cada vez más las empresas necesitan incluir en sus informes sus buenas prácticas, y entre ellas está el trato con sus proveedores y cuáles son las buenas prácticas que tienen con sus proveedores. (D:3)

En suma, se evidenció que en el análisis cuantitativo los resultados estimados mediante el modelo de Análisis Factorial y la técnica de Análisis de Componentes Principales, permitieron la identificación de tres factores que acoplan las 12 categorías estudiadas como se muestra en la tabla 23. Obteniendo un mayor peso u aporte a la Sostenibilidad Corporativa el primer factor *derechos ambientales y laborales* con un 62,38%, el cual recopila los aspectos importantes para un agronegocio sostenible desde la perspectiva ambiental: protección ambiental, recursos naturales, derechos humanos, derechos laborales y condiciones laborales y empleo. Estos aspectos son también los de mayor preponderancia en ES como *Fairtrade, Global G.A.P y Organic*.

El segundo factor *condiciones locales y de mercado* presenta un aporte a la SC de 21.74% recopilando los aspectos de: participación de las comunidades, desarrollo local y condiciones de mercado; que son elementos de la dimensión económica y social. Finalmente, el tercer factor *gestión de tierras y relaciones comerciales* le aporta a la SC del sector en un 15,88% agrupando a: la gestión de suelos, gestión de cultivos, disposición de residuos y relaciones de negocios.

En contraste, en el análisis cualitativo, los resultados mostraron que la dimensión económica es muy importante para la SC del sector bananero, por lo cual, esta dimensión agrupa la mayoría de los códigos: *condiciones de mercado, estandarización del proceso productivo, competitividad, productividad, stakeholders, acceso a mercados diferencias y estables y reputación ante el consumidor final*. En segundo lugar, la dimensión ambiental le sigue en importancia al agrupar a: *la disponibilidad de recursos naturales, mitigación del riego y conocimiento del cultivo*. En tercer puesto, se encuentra la dimensión social recogiendo a los códigos de *Responsabilidad Social Empresarial y valores y normas*.

En este sentido, la dimensión económica tiene una gran relevancia en los resultados cualitativos, en la dimensión social en los datos cuantitativos y en la dimensión ambiental es importante para ambos resultados. Lo anterior fue contrastado con las percepciones de los actores de la Cadena de Valor del banano en el departamento, quienes manifiestan diferentes consideraciones respecto a las dimensiones de la SC (tabla 27).

Tabla 27.

Frases de los actores involucrados en el análisis mixto

FACTOR (CUANTI)	CÓDIGO (CUALI)	DATO RELEVANTE (UNA CITA CONTUNDENTE DE ENTREVISTA)
Derechos ambientales y laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad Social Corporativa ▪ Valores y Normas ▪ Disponibilidad de Recursos Naturales ▪ Stakeholders 	<p>(...) La RSC es una herramienta que a ti te permite, haciendo un link entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad, la RSC es un herramienta que permite fortalecer, fomentar, promover o llevar a cabo de una manera más eficiente los aspectos ambientales, sociales y financieros, pongo un ejemplo, si yo por ejemplo soy un cumplidor del pago a mis trabajadores, del pago a sus salarios, se lo pago cuando corresponda o se lo pago en las quincenas, yo le pago las cesantías, las primas y súper puntual; eso me permitir que mis comunidades de influencia y una de las comunidades de interés estén contentas (...) (D:1)</p>
Condiciones locales y de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones del mercado ▪ Competitividad ▪ Estandarización del proceso productivo ▪ Productividad 	<p>“Un papel juega el mercado, en especial el comprador es el agente que está dispuesto a poner un valor adicional por adquirir un banano, y este permite costear. El mercado son todos los agentes finales sea el colegio, los supermercados, las maduradoras, los agentes internacionales; que buscan un producto diferenciador en el mercado sea porque tenga un sello WWF, EDECA, FAIRTRAÉ, con condiciones ambientales, condiciones laborales y de estructuras físicas en las fincas. Creo que el papel preponderante lo juegan ellos como el Mercado de Estados Unidos e Europa que tiene un mayor grado de conciencia de producción en las fincas, y por lo tanto, demandan mejores condiciones laborales” (D:1)</p>
Gestión de tierras y relaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del cultivo ▪ Mitigación del riesgo ▪ Acceso de mercados diferenciales y estables ▪ Reputación ante el consumidor final 	<p>Las comercializadoras para poder tener acceso a esos mercados tienen que trabajar con los productores de banano para que ellos apliquen los requerimientos de estos estándares internacionales establecidos por Global GAP, Fairtrade y todas estas certificadoras internacionales que se especializan en los temas ambientales en los sistemas productivos (...) (D:3)</p>

Fuente: Elaboración de las autoras

También, los resultados se soportan el marco teórico expuesto debido a que en el primer factor *derechos ambientales y laborales* agrupan los códigos de *RSE*, *valores y normas*, *disponibilidad de recursos y stakeholders*. Estos tienen relación con la literatura debido a que la

RSE nace como una herramienta para mejorar las condiciones sociales y ambientales que son afectadas por las externalidades causadas por las empresas en el proceso de producción, distribución y comercialización de sus productos y servicios ofertados.

Sin embargo, a pensar que los *valores y normas* no son relevantes en los resultados cualitativos, la literatura muestra ejemplos relevantes debido a las exigencias de los consumidores en adquirir productos provenientes de organizaciones responsables y transparentes con sus clientes. Es así, como esta conciencia es tomada por los consumidores finales ante la problemática del cambio climático que se agudiza cada día más, hecho que se traslada a organismos multilaterales como el Pacto Mundial, la Organización Internacional del Trabajo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE-, entre otras. En estos foros se discuten las normas y valores que deben tener las organizaciones con su entorno, respecto a un comportamiento sostenible y respetuoso con las comunidades y los ecosistemas cercanos a la operación comercial de las mismas.

Por su parte, ante la problemática medioambiental y la introducción del concepto de *desarrollo sostenible* en el Informe de Brundtland, se genera la necesidad de tener una *disponibilidad de recursos* para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de los agronegocios y un consumo de los recursos naturales responsable para no poner en peligro la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras. Por otra parte, en el papel de los *stakeholders* en la Cadena de Valor del Banano se empezó a formular inicialmente a finales de la década de los años de 1990, mediante una serie de responsabilidades y actividades en función hacia el cuidado de los derechos ambientales y laborales de los productores de la fruta en países en vía de desarrollo.

En el segundo factor las *condiciones locales y de mercado*, que agrupa los códigos de competitividad, estandarización del proceso productivo, productividad y condiciones de mercado,

presenta una relación directa con la literatura debido a que la las *condiciones de mercado* han cambiado para exigir un modelo de negocio que sea sostenible en el tiempo y amigable con su entorno. Lo anterior se facilita a través de la *estandarización del proceso productivo*, el cual es evaluado y certificado mediante Estándares de Sostenibilidad, los cuales generan un valor adicional a los productores ante el mercado, otorgándole a los productores de banano una mayor *competitividad* en el mercado global. Además, al implementar buenas prácticas que son exigidas por los consumidores finales y la aplicación de ES, también, le genera al productor una mayor *productividad* en su agronegocio.

El tercer factor *gestión de tierras y relaciones comerciales*, condensa los códigos de conocimiento del cultivo, mitigación del riesgo, acceso de mercados diferenciales y estables y reputación ante el consumidor final. Estos códigos son claves en la implementación de ES debido a que el desarrollo y certificación de ellos requiere que los productores posean *conocimiento del cultivo*, el cual se logra a través de las capacitaciones que reciben por parte de cooperativas, C.I., gremios y otros agentes del mercado. Por lo cual, al tener un conocimiento, aplicación de buenas prácticas y la certificación de ES se logra obtener una *mitigación del riesgo* y es consecuencia puede transmitir una *reputación ante el consumidor final* seria y transparente, en la que el productor garantiza al consumidor que la fruta que adquiere protegió la parte ambiental, social y económica. Esta diferenciación es clave ante otros competidores en el mercado internacional, puesto que dan información adicional al consumidor final, quién cada vez más quiere saber qué hay detrás de ese producto que compra en el supermercado. De esta forma, los ES dan el aval que ese banano protegió y contribuyo a un desarrollo ambiental sostenible y socialmente inclusivo, dándole a los productores y C.I. un acceso a *los mercados diferenciales y estables* en el mercado mundial.

Finalmente, luego de este análisis de los resultados, es posible esbozar que los lineamientos que deben incluirse en un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa en las C.I. de banano del Magdalena son: Estandarización de los procesos productivos, Condiciones laborales y empleo y Recursos Naturales.

Conclusión del capítulo

En el presente capítulo se presentó los hallazgos encontrados en un análisis mixto por medio de la metodología descrita anteriormente. Donde los resultados cuantitativos han identificado tres factores que engloban a las 12 categorías estudiadas en la Sostenibilidad Corporativa del sector. El primer factor representa el 62.38% del aporte a la SC agrupando a las categorías de: protección ambiental, recursos naturales, derechos humanos, derechos laborales y condiciones laborales y empleo. En el segundo factor tiene un aporte de 21.74% conformado por: la participación de la comunidad, el desarrollo local y las condiciones de mercado. En el tercer factor le aporta a la SC en 15.88% agrupando a las categorías de: gestión de suelo, gestión de cultivo, disposición de residuos y relaciones de negocios.

De esta manera, los resultados cualitativos identificaron los códigos de mayor co-ocurrencia los cuales se agrupan en las tres dimensiones de la siguiente manera: En la dimensión económica agrupa los códigos de condiciones de mercados, estandarización del proceso productivo, competitividad, productividad, stakeholders, acceso a mercados estables y la reputación ante el consumidor final. En la dimensión ambiental agrupa a la disponibilidad de recursos naturales, la mitigación del riesgo y el conocimiento del cultivo. En la dimensión social se encuentran la Responsabilidad Social Corporativa y los valores y normas.

Es así, que al comparar ambos análisis se encontraron que las tres dimensiones son importantes las Sostenibilidad Corporativa del sector y tienen una relación con la revisión de literatura de la investigación. Por lo cual, el contraste de los resultados cuantitativos y cualitativos con la literatura, permitió la identificación de tres lineamientos que deben tenerse dentro de un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa en las C.I. de banano del Magdalena, las cuales serán descritas en el capítulo siguiente.

Capítulo 6. Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa en las Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena

En los cinco capítulos previos, se describieron el planteamiento del problema y justificación con base en la revisión de literatura sobre el origen del concepto de RSC, la transición hacia la SC y la aplicación de los ES en los agronegocios; además de la caracterización del sector bananero a nivel nacional e internacional. Posteriormente, la metodología implementada para el hallazgo de los resultados que permitieron la identificación de los lineamientos que se deben tener en cuenta para un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa en las C.I. de banano del Magdalena, los cuales son: la estandarización de los procesos productivos, condiciones laborales y empleo y recursos naturales. La definición de los lineamientos y las estrategias a implementar se describen a continuación.

6.1 Análisis Estratégico de las C.I. de banano del Magdalena de cara a la implementación de la S.C.

Para el diseño del Plan Estratégico se tuvo como fundamento, además de los aspectos conceptuales y los hallazgos del análisis cuantitativo y cualitativo, el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen las C.I. de banano del Magdalena, en el contexto nacional e internacional. Así las cosas, en la tabla 28 se muestra la matriz DOFA que integra estos elementos:

Tabla 28.

Matriz DOFA- Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena frente a la implementación de Sostenibilidad Corporativa

Debilidades	Amenazas
<p>D1. Bajo nivel de capacitación y entrenamiento en la implementación de los criterios de los E.S. en los pequeños productores, por parte de las C.I. de banano del Magdalena.</p> <p>D2. Bajo nivel de inversión para la estandarización de los cultivos por parte de los pequeños productores de fruta, especialmente.</p> <p>D3. Costos adicionales en los que incurren los productores para la implementación de los E.S. y su proceso de certificación.</p> <p>D4. Falta de herramientas y recursos para los pequeños productores que son claves para la adecuación de las fincas productoras de fruta.</p>	<p>A1. Poca inversión de los productores y las C.I. de banano del Magdalena en la implementación de nuevas tecnologías para la producción de banano bajo E.S.</p> <p>A2. Ausencia de apoyo de las entidades nacionales para el sector bananero del Magdalena en su conjunto.</p> <p>A3. Presencia en el país del Fusarium TR4 que ataca gravemente a los cultivos de banano, dejándolos improductivos.</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. El Magdalena tiene ventajas geográficas al quedar cerca del puerto de Santa Marta, lo que le genera menores costos de transporte de la fruta.</p> <p>F2. Las C.I. de banano del Magdalena cuentan con personal capacitado para la gestión de la comercialización de la fruta.</p>	<p>O1. Mejorar en la productividad del sector mediante la implementación de buenas prácticas en los cultivos.</p> <p>O2. Contribución al desarrollo local por parte de las C.I. de banano del Magdalena a través de proyectos sociales en las áreas de influencia.</p>

<p>F3. La experiencia de las C.I. en el comercio internacional de banano, la creación de alianzas y las conexiones con las grandes multinacionales que dominan el mercado de banano a nivel global.</p> <p>F4. Servicios técnicos y agrícolas brindados por las C.I. de banano del Magdalena hacia los productores en manejo de cultivo, fumigaciones y entre otros.</p> <p>F5. Incentivo del mercado de banano sostenible, tales como las prima de Fairtrade y orgánica.</p> <p>F6. Mayor acceso a los mercados diferenciados y estables mediante el cumplimiento de los E.S.</p>	<p>O3. Mejoramiento de las relaciones laborales entre los productores y las C.I. de banano del Magdalena.</p> <p>O4. Reducción del impacto ambiental que genera la producción de banano, lo cual puede conducir a una reducción de costos para las C.I. de banano del Magdalena y sus productores asociados.</p> <p>O5. Aprovechar la infraestructura instalada de las fincas existentes para aumentar su producción y comercialización de banano certificado en Comercio Justo.</p> <p>O6. Implementación de E.S. en la zona de expansión bananera de las C.I. de banano del Magdalena.</p>
--	--

Fuente: Elaboración de las autoras

La matriz DOFA es el insumo para la creación de las estrategias que son base para las C.I. de banano en el Magdalena para el plan estratégico para la SC del sector. Por lo tanto, las estrategias están agrupadas en 4 tipos de combinaciones: FA (convertir las amenazas en fortalezas), FO (las fortalezas convertirlas en Oportunidades), DO (las debilidades se conviertan en oportunidades) y DA (mejorar la debilidades y amenazas). A continuación, se muestran las estrategias en estas combinaciones:

Estrategias FA

-F3-A1: Gestionar por parte de las C.I. de banano del Magdalena recursos de apoyo a los productores locales con las multinacionales de banano, quienes cuentan con dependencias orientadas a la Sostenibilidad Corporativa, las cuales pueden apalancar proyectos de modernización tecnológica de la producción bananera en el Magdalena.

-F4-A3: Fortalecer la presencia de los servicios técnicos y agrícolas brindados por las C.I. de banano del Magdalena hacia el manejo sostenible de las actividades de cultivos, las fumigaciones, la renovación, entre otros.

Estrategias FO

-F2-O1: Destinar el personal entrenado de las C.I. de banano del Magdalena a capacitar a los productores, especialmente los pequeños y las Cooperativas, en buenas prácticas que contribuyan a mejorar la productividad de los cultivos.

-F1-O5: Fortalecer la logística del transporte de la fruta de las fincas productoras hacia el puerto de Santa Marta por parte de las C.I. de banano del Magdalena con el fin de obtener eficiencia en los costos de transporte.

-F5-O4: Implementar proyectos de carácter socioambiental dirigidos por las C.I. de banano del Magdalena a partir de la prima obtenida por la comercialización de banano certificados de Fairtrade y Orgánico.

-F6-O6: Promover el cumplimiento de los E.S. por parte de todos los actores asociados a las C.I. de banano del Magdalena y su Cadena de Valor, para posicionar la fruta del Magdalena en mercados diferenciados y de mayor valor a nivel internacional.

Estrategias DO

-D3-O2: Implementar programas de apoyo socio-económico a los productores de banano en beneficio de la certificación de E.S. como parte de la gestión de las Fundaciones vinculadas a las C.I. de banano del Magdalena.

-D1-O3: Realizar talleres de capacitación y entrenamiento para los productores, trabajadores y el personal de las C.I. de banano del Magdalena que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre los diferentes actores de la Cadena de Valor.

-D4-O5: Capacitar a los productores, en especial los pequeños, de banano para la utilización idónea y eficiente de recursos económicos que son claves para la adecuación de las fincas productoras de la fruta, con el fin de cumplir con los requerimientos de los E.S. para aumentar su productividad y la SC del agronegocio.

Estrategias DA

-D2-A2: Aprovechar la gestión gremial de ASBAMA y AUGURA, a las cuales pertenecen las C.I. de banano del Magdalena, para conseguir alivios estatales en los costos de los insumos de producción de la fruta, así como en estrategias de mercadeo internacional de la fruta certificada en E.S.

6.2. Definición de los Lineamientos Estratégicos del Plan de Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena

Los lineamientos estratégicos de acuerdo con García (2003) son la dirección que las organizaciones deben tener para lograr su desarrollo mediante las decisiones estratégicas que, en última instancia, configuran su actividad en un momento dado del tiempo. Dichas decisiones estratégicas atienden a cada uno de las diferentes agentes presentes en la Cadena de Valor. Con base en lo anterior y en el análisis DOFA, se establecen los lineamientos para que las Comercializadoras Internacionales de banano puedan implementar las estrategias de Sostenibilidad Corporativa en su operación.

Lineamiento 1

Acciones para la estandarización de los procesos productivos del sector bananero en el departamento del Magdalena

Estrategias FO

-F2-O1: Destinar el personal entrenado de las C.I. de banano del Magdalena a capacitar a los productores, especialmente los pequeños y las Cooperativas, en buenas prácticas que contribuyan a mejorar la productividad de los cultivos.

-F1-O5: Fortalecer la logística del transporte de la fruta de las fincas productoras hacia el puerto de Santa Marta por parte de las C.I. de banano del Magdalena con el fin de obtener eficiencia en los costos de transporte.

-F6-O6: Promover el cumplimiento de los E.S. por parte de todos los actores asociados a las C.I. de banano del Magdalena y su Cadena de Valor, para posicionar la fruta del Magdalena en mercados diferenciados y de mayor valor a nivel internacional.

Estrategias DO

D4-O5: Capacitar a los productores, en especial los pequeños, de banano para la utilización idónea y eficiente de recursos económicos que son claves para la adecuación de las fincas productoras de la fruta, con el fin de cumplir con los requerimientos de los E.S. para aumentar su productividad y la SC del agronegocio.

Estrategias DA

D2-A2: Aprovechar la gestión gremial de ASBAMA y AUGURA, a las cuales pertenecen las C.I. de banano del Magdalena, para conseguir alivios estatales en los costos de los insumos de producción de la fruta, así como en estrategias de mercadeo internacional de la fruta certificada en E.S.

¿Cuál sería su finalidad?

Los productores pequeños, medianos y grandes cuentan con la orientación de personal capacitado para lograr la implementación de buenas prácticas en los cultivos. Con el fin, de aumentar la productividad, aprovechar la infraestructura instalada, la experiencia en logística, las capacitaciones en temas financieros por parte de las C.I. También, gestionar por medio de los gremios alivios estatales para disminuir los costos de los insumos para la producción de la fruta y a su vez los costos de intermediación de las C.I. de banano del Magdalena.

Lineamiento 2

Fortalecimiento de las condiciones laborales y empleo para los trabajadores del sector bananero en el departamento del Magdalena

Estrategias DO

-D3-O2: Implementar programas de apoyo socio-económico a los productores de banano en beneficio de la certificación de E.S. como parte de la gestión de las Fundaciones vinculadas a las C.I. de banano del Magdalena.

-D1-O3: Realizar talleres de capacitación y entrenamiento para los productores, trabajadores y el personal de las C.I. de banano del Magdalena que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre los diferentes actores de la Cadena de Valor.

¿Cuál sería su finalidad?

Los pequeños, medianos y grandes productores de banano, así como, los trabajadores agrícolas del sector, participen activamente en todas las iniciativas destinadas a asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludables, a facilitando un diálogo colectivo para resolución de conflictos dentro de la organización.

Este elemento impulsa a la productividad y motivación del trabajador en sus actividades diarias, además, de contribuir a los cumplimientos de los requisitos y normas para contar con la certificación de ES, el ingreso a mercados diferenciales y satisfacer la preferencia de un consumidor final que apoya este proceso de respeto a los derechos laborales y la distribución justa del valor a lo largo de la Cadena Global de Valor.

Lineamiento 3

Cuidado de los recursos naturales en las fincas bananeras del departamento del Magdalena y mitigación de los impactos negativos

Estrategia FA

-F3-A1: Gestionar por parte de las C.I. de banano del Magdalena recursos de apoyo a los productores locales con las multinacionales de banano, quienes cuentan con dependencias orientadas a la Sostenibilidad Corporativa, las cuales pueden apalancar proyectos de modernización tecnológica de la producción bananera en el Magdalena.

-F4-A3: Fortalecer la presencia de los servicios técnicos y agrícolas brindados por las C.I. de banano del Magdalena hacia el manejo sostenible de las actividades de cultivos, las fumigaciones, la renovación, entre otros.

Estrategias FO

-F5-O4: Implementar proyectos de carácter socio-ambiental dirigidos por las C.I. de banano del Magdalena a partir de la prima obtenida por la comercialización de banano certificados de Fairtrade y Orgánico.

¿Cuál sería su finalidad?

La finalidad de este lineamiento es que cada uno de los agricultores reconozca cuales son las exigencias, prácticas y requerimiento que deben cumplir para la permanencia y acceso a los mercados internacionales a través del uso de buenas prácticas por medio de la implementación de buenas prácticas agrícolas y los criterios de aseguramiento de la dimensión ambiental de los cultivos.

Conclusión del capítulo

El Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales en el sector bananero del departamento del Magdalena, incluye acciones para aportar al aseguramiento de cada una de las tres dimensiones de las Sostenibilidad Corporativa, las cuales se ven representadas en la tabla 29.

Tabla 29.

Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA
SOCIAL	Fortalecer en las condiciones laborales y empleo para los trabajadores del sector bananero en el departamento del Magdalena.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de apoyo socio-económico a los productores de banano en beneficio de la certificación de E.S. como parte de la gestión de las Fundaciones vinculadas a las C.I. de banano del Magdalena. • Realizar talleres de capacitación y entrenamiento para los productores, trabajadores y el personal de las C.I. de banano del Magdalena que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre los diferentes actores de la Cadena de Valor.
ECONÓMICA	Estandarización de los procesos productivos del sector bananero en el departamento del Magdalena.	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar el personal capacitado de las C.I. de banano del Magdalena a capacitar a los productores, especialmente los pequeños y las Cooperativas, en buenas prácticas que contribuyan a mejorar la productividad de los cultivos. • Fortalecer la logística del transporte de la fruta de las fincas productoras hacia

el puerto de Santa Marta por parte de las C.I. de banano del Magdalena con el fin de obtener eficiencia en los costos de transporte.

- Promover el cumplimiento de los E.S. por parte de todos los actores asociados a las C.I. de banano del Magdalena y su Cadena de Valor, para posicionar la fruta del Magdalena en mercados diferenciados y de mayor valor a nivel internacional.
 - Capacitar a los productores, en especial los pequeños, de banano para la utilización idónea y eficiente de recursos económicos que son claves para la adecuación de las fincas productoras de la fruta, con el fin de cumplir con los requerimientos de los E.S. para aumentar su productividad y la SC del agronegocio.
 - Aprovechar la gestión gremial de ASBAMA y AUGURA, a las cuales pertenecen las C.I. de banano del Magdalena, para conseguir alivios estatales en los costos de los insumos de producción de la fruta, así como en estrategias de mercadeo internacional de la fruta certificada en E.S.
-

AMBIENTAL

Fomentar el cuidado de los recursos naturales en las fincas bananera del departamento del Magdalena y mitigación de los impactos negativos.

- Gestionar por parte de las C.I. de banano del Magdalena recursos de apoyo a los productores locales con las multinacionales de banano, quienes cuentan con dependencias orientadas a la Sostenibilidad Corporativa, las cuales pueden apalancar proyectos de modernización tecnológica de la producción bananera en el Magdalena.
- Fortalecer la presencia de los servicios técnicos y agrícolas brindados por las C.I. de banano del Magdalena hacia el manejo de cultivos, fumigaciones y entre otros.
- Implementar proyectos de carácter socioambiental dirigidos por las C.I. de banano del Magdalena a partir de la prima obtenida por la comercialización de banano certificados de Fairtrade y Orgánico.

Fuente: Elaboración de las autoras

El Plan Estratégico de Sostenibilidad Corporativa planteado para las C.I. de banano del Magdalena aporta a un agronegocio bananero sostenible en las tres dimensiones (social, ambiental y económica). El punto de partida de la producción de banano de exportación, el primer agente de la Cadena de Valor del banano son los pequeños, medianos y grandes productores, estos son quienes deben formarse en los ítems de requisitos, buenas prácticas y normas que son exigidas por parte de los consumidores finales y que se reflejan en las diferentes certificaciones de ES.

Es por eso, que las C.I. de banano del Magdalena deben iniciar por la capacitación de los agricultores y trabajadores para poder comprar y comercializar una fruta de calidad en el mercado internacional. Finalmente, el papel de las C.I. es importante puesto que son los agentes que vinculan los productores con las multinacionales de banano que ponen la fruta en los mercados de destino

(o en algunos casos, directamente con los Retailers). Las C.I. de banano cuentan con la capacidad instalada, la formación y la experiencia en las negociaciones de la fruta en el mercado global, el cual como se mostró en el capítulo 2 es cada vez es más competitivo.

Capítulo 7. Conclusiones Finales

El aumento del crecimiento económico en la segunda mitad del siglo XX ha provocado una serie de consecuencias negativas como el calentamiento global, la destrucción de los ecosistemas, la pobreza y la enorme distribución desigualdad en todos los países, en especial aquellos en vía de desarrollo. Esto tuvo como consecuencia, que desde la década de los 80's se generara una preocupación por el uso irresponsable de los recursos naturales y la superación de los límites planetarios.

Es así, como a través del Informe de Brundtland en 1987 se oficializa el término de desarrollo sostenible, generando un nuevo enfoque para el modelo en la forma de hacer negocios y gestionar la economía en su conjunto. Paralelamente, surge la Responsabilidad Social Corporativa como respuesta a la necesidad que las empresas multinacionales retribuyeran al entorno esas externalidades que generan en sus procesos de producción, distribución y comercialización. Desde luego, las empresas que implementaron la RSC en su operación proyectaban ante el consumidor una imagen más confiable y transparente en la forma de hacer sus negocios. Sin embargo, la RSC no logró captar todas las necesidades y no existían normativas y agentes que regularan esta serie de prácticas, por lo que, algunas empresas incurrieron en malas prácticas como *greenwashing*, lo cual ocasionó que surgiera una evolución hacia el concepto de Sostenibilidad Corporativa, englobando las tres dimensiones del desarrollo sostenible en las empresas: ambiental, social y económica.

Así, la implementación de la SC se convirtió desde principios del siglo XXI en la medida para evidenciar y legitimar el compromiso de todos los agentes involucrados en la Cadena de Valor de los negocios, la cual, tiene como propósito generar valor a la sociedad mediante la protección del bienestar de las comunidades, el aumento de la prosperidad económica y el fomento de un uso

adecuado y consciente de los recursos naturales. En consonancia, el mercado actual presenta un consumidor que viene cambiando de actitud frente a los productos y servicios que consume, en particular, frente a la alimentación hay una conciencia por la alimentación saludable y por la forma en que los alimentos son producidos, hecho que ha generado un cambio en sus gustos y preferencias a la hora de comprar en los alimentos en supermercado.

Es por eso que en el mercado internacional se encuentran los principales exportadores de de banano son: Ecuador, Filipinas, Guatemala, Colombia y Costa Rica, respectivamente en el ranking de mayor a menor. Ubicando a Colombia a ubicar el cuarto lugar en 2019 donde sus producciones se ubican en dos zonas de los departamentos de Antioquia, Magdalena y La guajira.

Para el caso de Magdalena actualmente se encuentran 781 productores de banano según el censo agropecuario de 2014 y para el 2020 se generó 140.000 empleos directos (35.000) e indirectos (110.000). Donde está conformado por los pequeños, medianos y grandes productores de banano de tipo exportación, quienes les venden su producción a las C.I. que son las encargadas de recoger, comprar y vender la fruta a las compañías internacionales o en algunos casos directamente a los *retailers*.

Es importante, mencionar que la realización del presente Trabajo de Investigación estuvo influenciada por la Pandemia de la COVID-19, decretada por la Organización Mundial de la Salud de las Naciones Unidas el 11 de marzo de 2020 ((Sevillano & El País, 2020). Por lo que la agremiación de banano AUGURA expresó en su informe *Coyuntura Bananera 2020*, que la propagación generalizada de la enfermedad obligó a todos los países a implementar medidas restrictivas y de confinamiento total o parcial, afectando negativamente a las economías de todos los países en el mundo (AUGURA, 2021).

Sin embargo, esta afectación no impactó de manera significativa del sector agropecuario del país. En el año 2020 para las exportaciones del sector agropecuario, alimentos y bebidas en Colombia presentaron un crecimiento de 6,9% frente al mismo periodo de 2019, donde el mayor exportador fue Estados Unidos con una participación de 28,7%, seguido de China y México con 8,9% y 4,7% de participación total respectivamente (AUGURA, 2021, pp.15-16).

En particular, para el sector bananero de tipo exportación en Colombia, en 2019 valor de ventas registradas fue de US\$ 852,8 millones. Para el 2020, se registró un incremento en la demanda mundial de banano, ocasionando ventas por US\$ 916,2 millones, representadas en un total de 109 millones de cajas exportadas, lo que significa un aumento del 6,5% en valor y un 9,34% en volumen frente a los exportado en el año 2019. De esta manera, la C.I. que presentó mayores exportaciones de banano en Colombia fue C.I. Uniban con 41,1 millones de cajas y una participación del 37%, seguida por C.I. Banacol con 15,7 millones de cajas y una participación del 14,30%, en el tercer renglón se ubicó Tecbaco 15,6 millones de cajas participando con el 14,23% (AUGURA, 2021, pp.15-29).

Para la zona del Magdalena y La Guajira para el 2020 se registró que las exportaciones de banano de tipo exportación representaron 36,8 millones de cajas por un valor de 320,7 millones de dólares, lo cual significa un incremento en 5,8% en volumen, y 2,1% en valor respecto al año 2019. Asimismo, para el departamento Magdalena en el año 2020 se presentó un incremento en la productividad promedio del banano de tipo exportación, pasando de 2.155 en 2019 a 2.299 cajas por hectáreas, debido a un mejor comportamiento del clima en el primer semestre de 2020. Además, las principal C.I. con mayores exportaciones fueron: Tecbaco con 15,6 millones de cajas, Banasan con 11,7% millones de cajas y Uniban con 4 millones de cajas. Exportando principalmente a EEUU con 12,4 millones de cajas, seguido por Bélgica con 8,2 millones de cajas y Reino Unido con 8

millones de cajas. Estos países cuentan con la características que sus consumidores finales exigen la certificación ES al banano que exportan (AUGURA, 2021, pp.26-55).

En este sentido es importante diseñar un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las C.I. del sector bananero en el departamento del Magdalena, ya que esta zona tiene una vocación histórica de producir banano de tipo exportación, cuentan con la experiencia de las C.I. en el negocio y debe fortalecer su competitividad en el mercado internacional, que cada vez es más exigente con el cumplimiento y aporte a un desarrollo sostenible en sus tres dimensiones. Por lo tanto, el cumplimiento del primero objetivo *Caracterizar la Cadena Global de Valor de los agronegocios de banano, teniendo en cuenta el rol de las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena*, evidenció que el sector bananero del Magdalena está conformado en su mayoría por pequeños productores que cuentan con menos de 10 hectáreas.

Adicionalmente, se identificó que la Cadena de Valor de banano va desde el proceso de producción, empaque, distribución, comercialización y destino final de la fruta, agrupando a todos los actores involucrados en el sector así: productores, las Comercializadoras Internacionales, las compañías multinacionales, los retailers y el consumidor final

En tanto, para el cumplimiento del segundo objetivo, se evaluó los ES a través de un análisis mixto donde, en primer lugar, los resultados cuantitativos obtenidos por medio de un modelo análisis factorial identificaron tres factores que engloban a las 12 categorías estudiadas en la Sostenibilidad Corporativa de los productores asociados a las C.I. de banano del Magdalena. El primer factor representa el 62.38% del aporte a la SC, agrupando a las categorías de: protección ambiental, recursos naturales, derechos humanos, derechos laborales y condiciones laborales y empleo. El segundo factor tiene un aporte de 21.74% conformado por: la participación de la comunidad, el desarrollo local y las condiciones de mercado. El tercer factor le aporta a la SC en

15.88% agrupando a las categorías de: gestión de suelo, gestión de cultivo, disposición de residuos y relaciones de negocios.

En tercer objetivo, se analizó los resultados cualitativos por medio de un análisis de contenido a las entrevistas realizadas a los actores, identificaron los códigos de mayor co-ocurrencia los cuales se agrupan en las tres dimensiones: Económica, Social y Ambiental. En la dimensión económica se agrupan los códigos de condiciones de mercados, estandarización del proceso productivo, competitividad, productividad, stakeholders, acceso a mercados diferenciales y estables y la reputación ante el consumidor final. En la dimensión ambiental se agrupan: la disponibilidad de recursos naturales, la mitigación del riesgo y el conocimiento del cultivo. En la dimensión social se encuentran: la Responsabilidad Social Empresarial y los valores y normas.

En cuanto al cumplimiento de tercer objetivo, se encontró que las tres dimensiones de Sostenibilidad Corporativa (Económica, Social y Ambiental) se corresponden con la revisión de literatura hecha para la investigación. De igual forma, el análisis mixto permitió la identificación de tres lineamientos y diez estrategias que debe tener un Plan Estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las C.I. de banano. Dichos lineamientos son: en primer lugar, la **estandarización de los procesos productivos** mediante la destinación del personal capacitado de las C.I. de banano del Magdalena a capacitar a los productores en buenas prácticas que contribuyan a mejorar la productividad de los cultivos, fortalecimiento de la logística del transporte de la fruta de las fincas productoras hacia el puerto de Santa Marta por parte de las C.I. de banano del Magdalena con el fin de obtener eficiencia en los costos de transporte, además, de promover el cumplimiento de los E.S. por parte de todos los actores asociados a las C.I. y su Cadena de Valor, para posicionar la fruta del Magdalena en mercados diferenciados y de mayor valor a nivel internacional. Adicionalmente, capacitando a los productores, en especial los pequeños, de banano para la

utilización idónea y eficiente de recursos económicos que son claves para la adecuación de las fincas productoras de la fruta, con el fin de cumplir con los requerimientos de los E.S. para aumentar su productividad y la SC del agronegocio y el aprovechamiento. Aprovechar la gestión gremial de ASBAMA y AUGURA, a las cuales pertenecen las C.I. de banano del Magdalena, para conseguir alivios estatales en los costos de los insumos de producción de la fruta, así como en estrategias de mercadeo internacional de la fruta certificada en E.S.

En segundo lugar, la **mejora de las condiciones laborales y empleo** a través de la implementación de programas de apoyo socio-económico a los productores de banano en beneficio de la certificación de E.S. como parte de la gestión de las Fundaciones vinculadas a las C.I. de banano del Magdalena y la realización de talleres de capacitación y entrenamiento para los productores, trabajadores y el personal de las C.I. de banano del Magdalena que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre los diferentes actores de la Cadena de Valor.

En tercer lugar, el **cuidado de los recursos naturales** por medio de gestionar por parte de las C.I. de banano del Magdalena recursos de apoyo a los productores locales con las multinacionales de banano, quienes cuentan con dependencias orientadas a la Sostenibilidad Corporativa, las cuales pueden apalancar proyectos de modernización tecnológica de la producción bananera en el Magdalena e implementar proyectos de carácter socioambiental dirigidos por las C.I. de banano del Magdalena a partir de la prima obtenida por la comercialización de banano certificados de Fairtrade y Orgánico.

Esta propuesta de **Plan Estratégico de Sostenibilidad Corporativa**, tiene como propósito dar un conjunto de herramientas para que **las C.I. de banano del Magdalena puedan gestionar de mejor manera sus acciones en materia de SC**, en particular, las relaciones con sus productores asociados. Se espera que al implementar las estrategias planteadas los pequeños, medianos y

grandes productores de fruta, puedan alcanzar los requerimientos de los Estándares de Sostenibilidad exigidos por los compradores extranjeros para facilitar la actividad comercialización que realizan las C.I. de banano del Magdalena, dándoles un mayor acceso a mercados diferenciados y estables, gestionando así el agronegocio bananero bajo un enfoque sostenible.

Finalmente, se propone como futuras líneas de investigación relacionadas con en el tema de la Sostenibilidad Corporativa: la evaluación de la productividad de la fruta al implementar ES frente a la producción que no implementa estándares en el sector bananero del Magdalena; el impacto de la formación de los trabajadores y productores asociados en la competitividad de las C.I; y, el estudio de los empleos directos e indirectos que genera el sector de banano de exportación cuando se introducen los cumplimientos de los ES, comparando las producciones locales con otras regiones donde se produce el banano de exportación en el mundo.

Referencias Bibliográficas

- Aaronson, P. (2003). Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard. *Business and Society Review*, 108(3), 309–338.
- Accountability. (1999). *AccountAbility's AA1000 Series of Standards*.
<https://www.accountability.org/standards>
- Actualícese. (2019). *ISAE 3000 (revisada) y modificaciones al Código de Ética*.
<https://actualicese.com/isae-3000-revisada-y-modificaciones-al-codigo-de-etica/>
- Acuña, J., Viana, R., & Sáenz, J. (2009). Estructura de mercado en la comercialización del banano tipo exportación producido en la Zona Bananera del Magdalena y comportamiento estratégico de las empresas. *Clío América*, 3(6), 229–256.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1646598
- AGRONET. (2020, June 12). *Mapa revela el potencial de la industria del banano de exportación*. <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Mapa-revela-el-potencial-de-la-industria-del-banano-de-exportacion.aspx>
- Amos, A., & Uniamikogbo, E. (2016). Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2, 88–126.
<https://www.iuokada.edu.ng/%0Ajournals/9F2F7F6B56B433D.pdf%0A>
- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Dialnet*, 207, 4–21.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818528>
- Angel Gutierrez, J. C. (n.d.). La correcta utilización de los promedios. *Revista Universidad Eafit*, 98, 77–89.
- Arias, P., Dankers, C., Liu, P., Pilkauskas, P., & FAO. (2004). *La economía mundial del banano (1985-2002)*.
- ASBAMA. (n.d.). *Historia*. <http://asbama.com/home/historia>
- ASBAMA. (2017). *Informe de gestión 2016*.
[https://sioc.minagricultura.gov.co/Banano/Boletines/Informe de Gestion 2016 Asbama.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Banano/Boletines/Informe%20de%20Gestion%202016%20Asbama.pdf)
- ASBAMA. (2020). *Informe de gestión 2019*.
<http://asbama.com/administrador/img/informes/informes/72.pdf>
- AUGURA. (n.d.-a). *Centro de Investigaciones del Banano, CENIBANANO*.
<https://augura.com.co/cenibanano/>
- AUGURA. (n.d.-b). *Quiénes somos*. <https://augura.com.co/nosotros/>
- AUGURA. (2003). *Guía Ambiental para el Subsector Bananero*.
- AUGURA. (2019). *Coyuntura bananera 2019*.
- AUGURA. (2021). *Coyuntura bananera 2020* (pp. 1–55). <https://augura.com.co/wp-content/uploads/2021/04/Coyuntura-Bananera-2020.pdf>

- Avendaño, B., Sierra, O., & Lobo, M. (2015). Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 563–576.
- Azevedo, J. P. (n.d.). *Calculate specification tests before factor or pca*.
- BANAFUTURO. (2018). *Documento de Industria del Banano: Cluster del Banano del Magdalena*.
https://www.redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Banafuturo_2.pdf
- BananLink. (2016). *Rainforest alliance and the discount supermarkets: low prices and easy standards?* 1–33.
http://www.bananalink.org.uk/sites/default/files/Rainforest_Alliance_and_the_Discount_Supermarkets_Low_Prices_and_Easy_Standards_Final_0.pdf
<https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20183122166>
- BANASAN. (2020). *¿Quiénes somos?* banasan.com.co/quienes-somos
- Bergman, M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An Empirical Exploration, Typology, and Definition Of Corporate Sustainability. *Sustainability*, 9(753).
<https://doi.org/10.3390/su9050753>
- Brandi, C. (2016). Sustainability Standards and Sustainable Development – Synergies and Trade-Offs of Transnational Governance. *Sustainable Development*, 25, 25–34. <https://doi.org/doi:10.1002/sd.1639>
- C.I. BANARICA. (2020). *¿quienes somos?* <https://banarica.com/quienes-somos/>
- C.I. BANASAN S.A.S. (2020). *Fundación Banasan*. <https://www.banasan.com.co/fundacion>
- C.I. TECBACO S.A.S. (2020a). *Banano Tecbaco*.
- C.I. TECBACO S.A.S. (2020b). *Compromiso Social*.
- C.I. UNIBAN S.A. (2020a). *Banano Uniban*. <https://www.uniban.com/index.php/es/productos-2/banano>
- C.I. UNIBAN S.A. (2020b). *Fundación Unibán*. <http://www.fundauniban.org.co/>
- Cajiga Calderón, J. F. (2014). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *Centro Mexicano Para La Filantropía*, 14, 7–8. <https://doi.org/10.14409/aada.v0i14.4434>
- Cámara de Comercio de Santa Marta. (2017). *SECTORES PRODUCTIVOS DEL DEPTO DEL MAGDALENA* (pp. 1–44).
- Cardona, A. (2017). Congreso Técnico bananero de Colombia se desarrolla en Santa Marta. *AGRONEGOCIOS*. <https://www.agronegocios.co/ferias/congreso-tecnico-bananero-de-colombia-se-desarrolla-en-santa-marta-2622886>
- Competitiveness. (2012). *Descripción del Cluster: Cluster del Banano del Magdalena*.
<http://pesquisa.bvsalud.org/bvsmis/resource/pt/mis-14242>
- Competitiveness. (2013). *Documento de Estrategia: COL-MAG-BAN Zona Bananera* (pp. 1–36).

- Coody, L. S. (1994). *El proceso de certificación orgánica and Procedures Manual for Oregon Tilth* (First Edit). Oregon Tilth Inc.
- Correa Jaramillo, Ju. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10(20), 87–102.
- DANE. (2016). 3er Censo Nacional Agropecuario. In *Ministerio de agricultura* (Vol. 2). <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>
- DANE. (2021). *Mercado Laboral*.
- DNP. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Documento Regional Magdalena*. <http://bit.ly/1q0omJb>
- El Informador. (2020, June 22). *Banasan La 'cara' del Magdalena en exportaciones*. <https://www.elinformador.com.co/index.php/el-magdalena/83-departamento/234866-banasan-la-cara-del-magdalena-en-exportaciones>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st - century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- FAO. (2014). The changing role of Multinational Companies in the Global Bananas Trade. In *Engineering Management Journal* (Vol. 13, Issue 1). <https://doi.org/10.1049/em:20030104>
- FAO. (2017a). *Certificación ISO 14001 para bananos*.
- FAO. (2017b). *Normas Voluntarias de sostenibilidad para bananos*. <http://www.fao.org/3/b-i6931s.pdf>
- FAO. (2020a). *Análisis del mercado del banano: resultados preliminares 2019* (pp. 1–14). <http://www.fao.org/3/cb0168es/cb0168es.pdf>
- FAO. (2020b). *Banana Statistical Compendium 2019*. <http://www.fao.org/3/cb0466en/cb0466en.pdf>
- FAO. (2017c). *Foro Mundial Bananero: Certificación Orgánica De Bananos*. 1–3. www.fao.org/world-banana-forum/es/
- Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K.-H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 158, 296–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.018>
- FINAGRO. (2018). *Ficha de inteligencia banano tipo exportación*. 1–14. https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_banano_version_ii.pdf
- García, M. (2003). *El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Harman, H. H. (1980). *Análisis factorial moderno*. Saltés.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014).

- Metodología de la investigación* (Sexta edic). MC Graw Hill Education.
- Hill, C. W. L. (2015). *Negocios Internacionales*. In *Un Catecismo para los Negocios*. MC Graw Hill Education. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1hd17sn.11>
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401–415. <https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Leibovich, J., & Estrada, L. (2009). *Informe Nacional de Competitividad 2008-2009*.
- Liboureau, C. (2020). ¿LOS PRODUCTOS FAIRTRADE SON REALMENTE MÁS CAROS? FAIRTRADE FOUNDATION. <https://www.fairtrade.org.uk/media-centre/blog/are-fairtrade-products-really-more-expensive/>
- Liu, P. (2009). *La certificación en la cadena de valor de las furtas frescas: El ejemplo de la industria del banano* (FAO (ed.)).
- Lizcano-Prada, J. A., Lombana, J., & Haro, T. (2018). *Sustainability Standards in Banana Agribusiness: Identifying the Main Standards and Assurance Criteria*.
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 127–138. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>
- Lizcano Prada, J. A. (2020). *Análisis de las Presiones Institucionales en la Adopción de Estándares de Sostenibilidad Corporativa: Un Estudio en las Comercializadoras Internacionales de Banano del Magdalena, Colombia*. Universidad del Norte.
- Lombana, J. (2012). *Desarrollos y Estructuras Del Mercado Del Banano De exportación en Colombia (1995-2010)* (Issue September).
- López Agaudó, M., & Gutiérrez Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *Revista D Innovació i Recerca En Educació*, 12(2), 1–14. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- López B, J. M. (2019, July 23). Más del 90% del banano que se produce en Colombia es de exportación. *AGRONEGIOS*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/mas-de-90-del-banano-local-es-de-exportacion-2887702>
- Maestre Matos, L. M., Páez Cabas, A. P., Mesías, F. J., & Lombana Coy, J. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: el caso de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *Revista de Estudios Cooperativos*, 132, 195–217. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/REVE.65488>
- Martínez Bencardino, C. (2012). *Estadística y Muestreo*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015, February 16). *Abecé de entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Agricultura*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/ABC-de-entidades-adscritas-y-vinculadas-.aspx#:~:text=Las entidades adscritas al Ministerio,pesquero y de desarrollo rural.&text=Instituto Colombiano Agropecuario - ICA>.
- Montoya Suárez, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso

- de estudio. *Scientia Et Technica Año XIII*, 35, 281–286.
- Mooi, E., Sarstedt, M., & Mooi Reci, I. (2018). *Market Research: The Process, Data, and Methods Using Stata*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5218-7>
- Morales Vallejo, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. In *Universidad Pontificia Comillas*.
- Muñoz Justicia, J., & Sahagún Padilla, M. (2017). Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Issue 1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.273997>
- Naciones Unidas. (1987). *Informe Brundtland, Informe de la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo*.
- O'Connor, J. (2000). ¿Es posible el capitalismo sostenible? *Revista SciELO*, 6(24), 9–35.
- Olarte, S. (2012). Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica. *Agroalimentaria*, 18(35), 31–42.
- Pacto Mundial Red Española. (1999). *Los Diez Principios del Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Páez Cabas, A. P., & Quintana Correa, A. M. (2017). *Caracterización de los pequeños productores de banano de Río Frío y Guacamayal en el departamento del Magdalena*.
- Poetz, K., Haas, R., & Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: Opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47–74. <https://doi.org/10.1108/00070701311289876>
- Polanco, J., & Ramírez, F. (2017). La evaluación de la sostenibilidad en la empresa. Una investigación aplicada a hidroeléctricas. *Universidad de Medellín*.
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Revista ScienceDirect*, 32(139), 181–198. <https://www.sciencedirect-com.biblioteca.unimagdalena.edu.co/science/article/pii/S0123592316300237>
- PORTAFOLIO. (2019, July 10). *Buen balance del país en exportaciones de banano*. <https://www.portafolio.co/economia/buen-balance-del-pais-en-exportaciones-de-banano-531443>
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2014). *The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the Green Economy*. State of Sustainability Initiatives.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como, personas gozan de paz y prosperidad para 2030.](https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible,tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,personas%20gozan%20de%20paz%20y%20prosperidad%20para%202030.)
- Rainforest Alliance. (1998). *Normas Generales de Producción: Programa de Certificación Agrícola*.

- Redacción El Tiempo. (2019, December 8). *Las grandes apuestas que vienen para el agro*. <https://www.eltiempo.com/economia/los-principales-proyectos-del-ministerio-de-agricultura-441546>
- Roberto Giraldo, S., Osorio, G., & López, C. (2014). Networking in small business: a literature using graph theory. *Revista Vínculos*, 11(2), 6–16. <https://doi.org/10.14483/2322939X.9664>
- Robinson, P. K. (2010). Responsible retailing: The practice of CSR in banana plantations in Costa Rica. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 279–289. <https://doi.org/http://doi.org/10.1007/s10551-010-0619-6>
- Rodríguez Pérez, M. V., & Rojas Rodríguez, M. Á. (2015). *Análisis de la producción y comercialización del banano, su aceptación y evolución frente al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea* (Vol. 16, Issue 2) [Universidad del Rosario]. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2013.0625>
- Rosales, F. E., Tripon, S. ., & Cerna, J. (1998). Producción de banano orgánico y / o ambientalmente amigable. In *Inibap*.
- Sachs, J. (2015). *La era del desarrollo sostenible [Traducido al español de The Age of Sustainable Development]*. Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Salud, O. M. de la. (2013). *Salud, ambiente y desarrollo sostenible: hacia el futuro que queremos*.
- Salvioni, D. M., Gennari, F., & Bosetti, L. (2016). Sustainability and convergence: The future of corporate governance systems? *Sustainability*, 8(1203), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su8111203>
- Sarmiento del Valle, S. (2011). Corporate Social Responsibility: Strategic Management for Business Survival. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 6–15.
- SENA. (n.d.). Caracterización subsector bananero en Colombia. In *Journal of Materials Processing Technology* (Vol. 1, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252><http://dx.doi.org>
- Sevillano, E. G., & El País. (2020). *La OMS declara el brote de coronavirus pandemia global*. <https://elpais.com/sociedad/2020-03-11/la-oms-declara-el-brote-de-coronavirus-pandemia-global.html>
- TechSci. (2015). *Global Organic Food Market to Grow at Over 16% by 2020*. <https://www.techsciresearch.com/news/462-global-organic-food-market-to-grow-at-over-16-by-2020.html>
- Vidal, I. (2011). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa*.
- Vigaray, M. D. de J. (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Pearson Educación. <https://books.google.com.co/books?id=dMUGtAEACAAJ>
- Viloria de la Hoz, J. (2008). Banano y revaluación en el departamento del Magdalena, 1997-2007. *Banco de La República*, 105, 1–78.

<http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/3011>

Voora V, Larrea C., and B. S. (2020). Global Market Report: Bananas. *International Institute for Sustainable Development*, 1–12. <https://www.iisd.org/system/files/publications/ssi-global-market-report-banana.pdf>

Listado de Anexos

Anexo 1.

Herramienta Tree of Science

Artículos obtenidos mediante la herramienta Tree of Science				
N° Artículo	Título de la publicación	Año	Autor	Revista
1	Evolución histórica de los conceptos de RSC y Balance Social	2007	Correa Jaramillo, J.	Semestre Económico
2	Caracterización de los pequeños productores de banano de Río Frío y Guacamayal en el departamento del Magdalena	2017	Páez Cabas, A. & Quintana Correa, A.	Universidad del Magdalena
3	De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor	2011	Andreu Pinillos, A. & Fernández Fernández, J	Dialnet
4	Los diez principios del Pacto Mundial	1999	Pacto Mundial Española & Cho, J.	Red Family Medicine
5	AccountAbility's AA1000 Series of Standards	1999	Accountability	Accountability
6	ISAE 3000 (revisada) y modificaciones al Código de Ética	2019	Actualícese	Actualícese
7	Corporate Social Responsibility: Strategic Management for Business Survival	2011	Sarmiento del Valle, S.	Dimensión Empresarial
8	Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard	2003	Aaronson, P.	Business and Society Review
9	Una estimación de la responsabilidad social empresarial en empresas hortofrutícolas de Baja California, México	2015	Avendaño, B. et al	Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas
10	El concepto de Responsabilidad Social Empresarial	2014	Cajiga Calderón, J.	Centro Mexicano para la filantropía

Artículos obtenidos mediante la herramienta Tree of Science				
--	--	--	--	--

11	Sustainability and convergence: The future of corporate governance systems?	2016	Salvioni, D., Gennari, F. & Bosetti, L.	Sustainability
12	Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios	2018	Lizcano Prada, J. & Lombana, J.	Estudios Gerenciales
13	Objetivos de Desarrollo Sostenible	2015	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	ONU
14	Informe Brundtland, Informe de la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo	1987	Naciones Unidas	ONU
15	Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis	2017	Feng, Y., Zhu, Q. & Lai, K.	Journal of Cleaner Production
16	La era del desarrollo sostenible [Traducido al español de The Age of Sustainable Development]	2015	Sachs, J.	Centro Libros PAPF, S.L.U.
17	An Empirical Exploration, Typology, and Definition Of Corporate Sustainability	2017	Bergman et al	Sustainability
18	La evaluación de la sostenibilidad en la empresa. Una investigación aplicada a hidroeléctricas	2017	Polanco, J. & Ramírez, F.	Universidad de Medellín
19	Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección	2016	Polanco et al	Revista ScienceDirect
20	Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st - century business	1998	Elkington, J.	Environmental Quality Management
21	¿Es posible el capitalismo sostenible?	2000	O'Connor, J.	Revista SciELO
22	Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts	2016	Amos, A & Uniamikogbo, E.	Igbinedion University Journal of Accounting

Artículos obtenidos mediante la herramienta Tree of Science				
--	--	--	--	--

23	Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting	2011	Lozano, R. & Huisingh, D.	Journal of Cleaner Production
24	Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals	2016	Quarshie et al	Journal of Purchasing and Supply Management
25	Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica	2012	Olarte, S.	Agroalimentaria
26	The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the Green Economy	2014	Potts et al	International Institute for Environment and Development
27	Producción de banano orgánico y / o ambientalmente amigable	1998	Rosales et al	Inibap
28	Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities	2013	Potts et al	FAO
29	Sustainability Standards and Sustainable Development – Synergies and Trade-Offs of Transnational Governance	2016	Brandi, C	Sustainable Development
30	La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas: El ejemplo de la industria del banano	2009	Liu, P.	FAO
31	Desarrollos y Estructuras Del Mercado Del Banano De exportación en Colombia (1995-2010)	2012	Lombana, J.	AUGURA
32	Normas Generales de Producción: Programa de Certificación Agrícola	1998	Rainforest Alliance	Rainforest Alliance
33	Rainforest alliance and the discount supermarkets: low prices and easy standards?	2016	BananLink	BananLink
34	Producción de banano orgánico y / o ambientalmente amigable	1998	Rosales et al	Inibap

Artículos obtenidos mediante la herramienta Tree of Science					
35	Global Market Report: Bananas	2020	Voorra et al		International Institute for Sustainable Development
36	¿Los productos FAIRTRADE son realmente más caros?	2020	Liboureau		Fairtrade Fundation
37	Foro Mundial Bananero:Certificación Orgánica De Bananos	2017	FAO		FAO
38	El proceso de certificación orgánica and Procedures Manual for Oregon Tilth	1998	Coody, L.		Oregon Tithc Inc.
39	Normas Voluntarias de sostenibilidad para bananos	2017	FAO		FAO
40	Certificación ISO 14001 para bananos	2017	FAO		FAO

Anexo 2.

Instrumento de entrevistas semi-estructuradas a los actores de la Cadena de Valor de Banano exportador en el departamento del Magdalena

Guía de Entrevista Semi-estructurada a los Gerentes de las cooperativas internacionales y Director Ejecutivo de las Agremiaciones de la Cadena de Valor de Banano en el Magdalena

Proyecto de Investigación: Plan estratégico para la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena, Colombia (2020).

Objetivos de la Entrevista: a. Tomar percepciones sobre los contenidos, tendencias a futuro e interacciones con la Cadena de Valor Global de banano de los Estándares de Sostenibilidad. - b. Validar los desarrollos teóricos sobre RSC y Estándares de Sostenibilidad. C. Diagnosticar a través de un análisis externo e interno la situación actual de los factores que afectan la Sostenibilidad Corporativa de las Comercializadoras Internacionales de banano del departamento del Magdalena.

1. ¿Qué elementos son relevantes para definir la Sostenibilidad desde su perspectiva?
2. ¿Qué aspectos considera usted son diferentes entre Sostenibilidad y RSC?
3. ¿Cómo percibe la Sostenibilidad dentro de la agroindustria bananera a nivel internacional / nacional?
4. De qué formas considera usted que los Estándares y certificaciones actuales contribuyen a asegurar prácticas de sostenibilidad a lo largo de la Cadena de Valor Global de banano. En los criterios de las tres dimensiones: ambiental, social y económica.
5. ¿Cuáles son los beneficios para cada eslabón de la Cadena de Valor Global de banano que proporcionan los Estándares de Sostenibilidad?
6. ¿Cómo son los mecanismos de cooperación de parte de la organización con las comercializadoras internacionales de banano?
7. Considera usted que los Estándares de Sostenibilidad aplicables en la comercialización internacional de banano puedan armonizarse en un *single-product standard*.

Anexo 3.

Instrumento de encuesta para los productores de banano exportador en el departamento del Magdalena

Consentimiento informado para participantes en investigación

Este documento tiene como propósito informar a los participantes del objetivo de la investigación, los instrumentos a utilizar en la investigación, rol de los participantes y los beneficios por participar en la investigación.

La presente investigación es dirigida por la profesora Julieth Alexandra Lizcano Prada de la facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad del Magdalena y será desarrollada por las estudiantes del programa de economía Iris Tahirí Castro Romero y María Camila Franco Chalarca. El objetivo del estudio es: evaluar los estándares de sostenibilidad corporativa que cumplen las Comercializadoras Internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena.

Si usted decide participar en esta investigación, se le pedirá contestar unas preguntas relacionadas desde la dimensión ambiental, social y económica sobre los estándares de sostenibilidad. Por lo tanto, se le pedirá su consentimiento para el uso, la reproducción en los medios oficiales de la investigación de las secuencias filmadas en video, fotografías o grabaciones de voz.

Puede preguntar en el transcurso de su participación si tiene alguna duda sobre la investigación. Igualmente puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que esto lo perjudique. Si alguna pregunta le parece incómoda ya sea del cuestionario o del taller usted tiene el derecho de manifestarlo al investigador o de no responder.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial, así como sus datos personales, según lo establece la Ley 1581 de Habeas Data de 2012, y por ningún motivo esta información será revelada a terceros. La información suministrada por usted será usada solo con fines académicos, científicos y de divulgación.

Los participantes tendrán acceso a los resultados de la investigación y dicho conocimiento generado por la misma les será útil a las comunidades campesinas para fortalecer las Comercializadoras Internacionales de Banano del Magdalena.

Le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación: Si _____ No _____

Nombre del participante (en letras imprenta)

Firma del participante:

C.C

Plan estratégico para la sostenibilidad corporativa de las Comercializadoras Internacionales del sector

Banadero del Departamento del Magdalena, Colombia (2020)

Encuesta o Instrumento para los productores de banano

Encuesta N °	Encuestador:	Fecha de la visita	Día:	Mes:	Año:
Nombre del Agricultor (a) o entrevistado (a)					
Nombre Predio:	Lugar:				

En la encuesta se encuentra estructurada por tres grupos de preguntas, tipo escala likert, concentradas en la temática ambiental, social y económica.

Escala de cumplimiento

5. Crítico	Debe cumplirse inmediatamente para incluirse en el estándar de sostenibilidad (siempre)
4. Corto Plazo	Debe cumplirse por lo menos un año después de incluirse en el estándar de sostenibilidad (casi siempre)
3. Mediano Plazo	Debe cumplirse entre 1-3 año después de incluirse en el estándar de sostenibilidad (a veces)
2. Largo Plazo	Debe cumplirse después del cuarto año de incluirse en el estándar de sostenibilidad (casi nunca)
1. Recomendación	Criterio es recomendado, pero no obligatorio (nunca)

De los siguientes indicadores ambientales califique del 1 al 5 el nivel de cumplimiento. Donde uno (1) es el menor puntaje y cinco (5) es el mayor puntaje de cumplimiento.

Dimensión	Categoría	Indicador	Respuesta				
			1	2	3	4	5
Ambiental	1. Gestión de Suelos	1.1. Prevención de la erosión					
		1.2. Evaluación de la calidad del suelo					
		1.3. Eficiencia de sistemas de riego y drenajes					
	2. Gestión de Cultivos	2.1. Reducción de uso de agroquímicos					
		2.2. Sistemas de Manejo Integrado de Plagas					
		2.3. Cumplimiento de NO uso de una lista de insumos prohibidos					
	3. Protección Ambiental	3.1. Prácticas de reforestación					
		3.2. Prácticas de conservación de flora y fauna					
		3.3. Bienestar animal					
	4. Recursos	4.1. Eficiencia de uso de agua					
		4.2. Eficiencia de uso energético					
		4.3. Uso de energías limpias y/o alternativas					
	5. Disposición de Residuos	5.1. Gestión de residuos					
		5.2. Programas de reciclaje y compostaje					
		5.3. Evaluación de riesgos por contaminación					

De los siguientes indicadores sociales califique del 1 al 5 el nivel de cumplimiento. Donde uno (1) es el menor puntaje y cinco (5) es el mayor puntaje de cumplimiento.

Dimensión	Categoría	Indicador	Respuesta				
			1	2	3	4	5
Social	6. Derechos Humanos	6.1. Acceso a educación					
		6.2. Acceso a servicios de salud					
		6.3. Prácticas de No discriminación					
	7. Derechos Laborales	7.1. Remuneración justa a los trabajadores					
		7.2. Contratos escritos para los trabajadores					
		7.3. Libertad de asociación y negociación colectiva					

	7.4. Prohibición de trabajo infantil
	7.5. Prohibición de trabajo forzado
	7.6. Transparencia en prácticas laborales
	8.1. Salud y seguridad en el trabajo
	8.2. Acceso a agua potable para trabajadores
8. Condiciones Laborales y Empleo	8.3. Acceso a facilidades sanitarias en el trabajo
	8.4. Acceso a servicios de alimentación (catering) en el trabajo
	8.5. Entrenamiento adecuado a los trabajadores
	8.6. Dotación de equipos y vestuario adecuados a los trabajadores
	9.1. Compromiso local
9. Participación en la Comunidad	9.2. Canales de comunicación directos con los grupos de interés
	9.3. Respeto a las tradiciones y cultura locales
	9.4. Reducción de impactos negativos a la comunidad

De los siguientes indicadores económicos califique del 1 al 5 el nivel de cumplimiento. Donde uno (1) es el menor puntaje y cinco (5) es el mayor puntaje de cumplimiento.

Dimensión	Categoría	Indicador	Respuesta				
			1	2	3	4	5
Económico	10. Desarrollo Local	10.1. Contribución a la mejora de infraestructuras básicas locales					
		10.2. Oportunidades de empleo y contratación local					
		10.3. Compra de insumos a proveedores locales					
	11. Condiciones de Mercado	11.1. Precios mínimos por producción					
		11.2. Precios Premium por producción					
		11.3. Acceso a financiamiento					
		11.4. Acceso a Información de mercado					
		11.5. Rentabilidad de las fincas					
		11.6. Estrategias para mejorar la productividad en la finca					
	12. Relaciones de Negocio	12.1. Prácticas de negocio justas (anti-corrupción y anti-dumping)					

12.2. Contratos escritos entre compradores y vendedores

Indicador	Respuesta				
	1	2	3	4	5

13. Desde su perspectiva. ¿Qué tan sostenible se considera?

14. ¿Cuáles estándares cumple su producto? _____

Anexo 4.**Análisis de Componentes Principales**

Factor analysis/correlation Number of obs = 95
 Method: principal-component factors Retained factors = 3
 Rotation: (unrotated) Number of params = 33

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	4.764	3.104	0.397	0.397
Factor2	1.661	0.448	0.138	0.535
Factor3	1.213	0.397	0.101	0.636
Factor4	0.816	0.017	0.068	0.705
Factor5	0.798	0.147	0.067	0.771
Factor6	0.651	0.096	0.054	0.825
Factor7	0.555	0.112	0.046	0.872
Factor8	0.443	0.026	0.037	0.908
Factor9	0.417	0.096	0.035	0.943
Factor10	0.321	0.111	0.027	0.970
Factor11	0.210	0.058	0.018	0.987
Factor12	0.152	.	0.013	1.000

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(66) = 492.08$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$
 Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
C1	0.491	0.256	0.494	0.449
C2	0.548	0.482	0.338	0.353
C3	0.625	0.505	-0.101	0.344
C4	0.601	0.306	-0.428	0.361
C5	0.690	0.246	0.060	0.460
C6	0.720	0.191	-0.009	0.445
C7	0.645	-0.006	-0.280	0.506
C8	0.669	-0.035	-0.459	0.341
C9	0.647	-0.521	-0.130	0.293
C10	0.627	-0.534	-0.092	0.313
C11	0.646	-0.556	0.243	0.214
C12	0.619	-0.225	0.533	0.282

Anexo 5.***Matriz de rotación de factores***

Factor analysis/correlation Number of obs = 95
 Method: principal-component factors Retained factors = 3
 Rotation: orthogonal varimax (Kaiser on) Number of params = 33

Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.706	0.032	0.226	0.226
Factor2	2.674	0.415	0.223	0.448
Factor3	2.259	.	0.188	0.636

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(66) = 492.08$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$
 Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Uniqueness
C1	0.063	0.130	0.728	0.449
C2	0.286	-0.039	0.750	0.353
C3	0.645	-0.063	0.486	0.344
C4	0.784	0.047	0.146	0.361
C5	0.485	0.202	0.514	0.460
C6	0.531	0.256	0.455	0.445
C7	0.600	0.342	0.130	0.506
C8	0.728	0.360	-0.000	0.341
C9	0.317	0.779	-0.001	0.293
C10	0.274	0.782	0.009	0.313
C11	0.048	0.849	0.250	0.214
C12	-0.051	0.598	0.598	0.282

Factor rotation matrix

	Factor1	Factor2	Factor3
Factor1	0.636	0.573	0.517
Factor2	0.353	-0.812	0.466
Factor3	-0.686	0.114	0.718

Anexo 6.*Coefficientes de puntuación*

Variable	Factor1	Factor2	Factor3
C1	-0.15982	-0.01948	0.41767
C2	-0.01573	-0.13813	0.39486
C3	0.24774	-0.18097	0.14966
C4	0.38776	-0.11767	-0.10268
C5	0.11062	-0.03181	0.17934
C6	0.14175	-0.00786	0.12649
C7	0.24312	0.05403	-0.09712
C8	0.34141	0.05470	-0.20908
C9	0.04905	0.32025	-0.15268
C10	0.02271	0.32755	-0.13629
C11	-0.16943	0.37215	0.05847
C12	-0.26651	0.23432	0.31973

Anexo 7.

Tabla de Co-ocurrencias Análisis de Contenido

	○ Acceso a mercados diferenciados y estables Gr=33	○ Competitividad Gr=20	○ Condiciones del mercado Gr=25	○ Conocimiento sobre el cultivo Gr=9	○ Disponibilidad de recursos naturales Gr=3	○ Estandarización del proceso productivo Gr=19	○ mitigación del riesgo Gr=1	○ Productividad Gr=12	● Reputación ante el consumidor final Gr=75	○ Responsabilidad empresarial Gr=23	● Stakeholders Gr=74	○ Valores y normas Gr=7
○ Acceso a mercados diferenciados y estables Gr=33	0	3	0	0	0	2	0	1	8	0	5	0
○ Competitividad Gr=20	3	0	2	0	0	1	0	7	2	0	1	0
○ Condiciones del mercado Gr=25	0	2	0	0	0	0	0	1	4	0	8	0
○ Conocimiento sobre el cultivo Gr=9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
○ Disponibilidad de recursos naturales Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
○ Estandarización del proceso productivo Gr=19	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
○ mitigación del riesgo Gr=1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
○ Productividad Gr=12	1	7	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0

