

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES
DOCTORADO EN ESTUDIOS DEL DESARROLLO GLOBAL**



TESIS

**“La Responsabilidad Social Corporativa en el sector
hortofrutícola de exportación. Un estudio comparado de México
y España”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
Doctora en Estudios del Desarrollo Global**

**PRESENTA:
Karina Adalessa Bañuelos Torrónategui**

**DIRECTORA:
Dra. Belem D. Avendaño Ruiz**

**CO-DIRECTOR:
Dr. Federico Martínez-Carrasco Pleite**

Tijuana, B.C. Agosto de 2018.

DEDICATORIA

A mi madre, Socorro, mujer incansable.

A mis hermanos Edna y Humberto, grandes motores de vida.

A mi esposo Amílcar, por su amor y comprensión, víctima de mis ausencias.

En memoria de mi padre.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales, de la Universidad Autónoma de Baja California por haberme abierto las puertas para emprender esta aventura, en especial a la coordinadora del programa de Estudios de Desarrollo Global, la Dra. Ana Bárbara Mungaray, así como al Dr. Santos López Leyva.

A los profesores del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia por brindarme la oportunidad de realizar una estancia doctoral ofreciéndome todo las facilidades y recursos para el cumplimiento satisfactorio de ésta.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada.

A la Dra. Belem Avendaño Ruiz, por enseñarme el maravilloso mundo de la economía agrícola, sin duda queda mucho por aprender. Le expreso mi gratitud por motivarme a realizar estancias y congresos que enriquecieron mi formación como investigadora, así como la ayuda recibida económicamente para que estos fueran una realidad. Por último, agradezco su paciencia para escucharme cuando mis inquietudes eran como una bola de nieve y buscaba respuestas rápidas.

Al Dr. Federico Martínez-Carrasco Pleite por recibirme en la Universidad de Murcia para realizar una estancia. Sin duda, mis palabras se quedarán cortas para agradecer toda su ayuda, siempre preocupado por mi aprendizaje, por contestar mis dudas, por orientarme y por compartir sus conocimientos. Gracias porque al inicio parecía difícil confiar en mi capacidad para llegar a buen fin, trabajar bajo su supervisión fue un gran reto, pero a la vez gratificante. Aprendí mucho de usted no únicamente en el ámbito académico sino de su calidez humana. Su entrega y supervisión fueron claves para no claudicar en el intento.

Agradezco a todos aquellos que me apoyaron de manera directa o indirectamente con alojamiento, ideas, palabras de apoyo, etc. En especial reconozco el trabajo de todos los expertos, de quienes no mencionaré sus nombres para guardar el principio de secrecía. Ellos me brindaron entrevistas valiosas para conocer de manera más integral el sector hortofrutícola. De igual manera, extendiendo mis palabras para cada uno de los 400 encuestados del municipio de Elota, Sinaloa, entre ellos a los jornaleros. Perdonen si por el momento, se me olvida expresar mi gratitud a alguien, fueron muchas personas las que ayudaron para lograr este objetivo.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de posgrado por los grandes momentos, entre ellos; Velina Félix, Anita Thonipara, Adriana Cabanillas y al Dr. Armando Ríos por sus consejos. ¡Muchas gracias a todos!

RESUMEN

En esta Tesis Doctoral se aborda el estudio de las ventajas, inconvenientes y el nivel de implementación de estándares e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas del sector hortofrutícola del noroeste de México (Sinaloa y Baja California) y del Sureste de España (Región de Murcia). Para lograr este objetivo general, se diseñaron tres encuestas: una dirigida a técnicos de empresas hortofrutícolas de ambos países (*Encuesta I*), con información de interés de una treintena de técnicos y gerentes de empresas líderes en ambos enclaves productivos; otra, de carácter predictivo, contestada por un panel conformado por una veintena de expertos del sector de México y de España (*Encuestas II*) siguiendo la metodología Delphi; y una última *Encuesta (III)*, realizada a 400 habitantes de un municipio de Sinaloa (Elota), un enclave hortícola con altos flujos itinerantes de jornaleros y con presencia de grandes empresas productoras y comercializadoras de productos hortofrutícolas orientada a la exportación al mercado de los EEUU.

La información primaria generada con las *Encuestas I y II* permitió identificar el papel que juegan las Grandes Cadenas de Supermercados, motores en la difusión de estándares de calidad, seguridad alimentaria, laborales o medioambientales dentro del mercado de alimentos. La coincidencia en las certificaciones y los procesos de adopción en México y España, pone de manifiesto la globalización que se vive en el mercado agroalimentaria, siendo de interés el estudio comparado que en esta investigación se realizó. Los técnicos y expertos del sector revelaron cuáles son los principales fines que se persiguen los minoristas con su implementación, tal como son salvaguardarse de riesgos que pudieran dañar su imagen o reputación, quedando de manifiesto el alto costo económico y administrativo que representa la puesta en marcha de nuevas certificaciones, que supone una importante barrera para la adopción de estas innovaciones entre las pequeñas y medianas empresas productoras del sector. La comparativa de las empresas del sector hortofrutícola en México y en España permite comprobar tendencias comunes en la proliferación de estándares y certificaciones a nivel internacional, si bien el nivel de adopción es mayor dentro del sector hortofrutícola de la Región de Murcia (España), líder en el mediterráneo en la exportación a otros países europeos de productos hortofrutícolas. Además, la cuantiosa información generada, permitió comprobar el nivel de aplicación medidas e iniciativas de RSC, con diferencias entre ambos países. Así, en México aún es necesario avanzar en determinados ejes, como son Derechos Humanos o Prácticas Laborales, en tanto que, en España, en especial en el primero de los aspectos mencionados, parece haberse alcanzado unos mayores niveles de garantía, prestando el sector una mayor atención a la materia Medioambiental, para garantizar la sostenibilidad del sector.

Por último, la *Encuesta III* permitió conocer de primera mano la percepción que tanto jornaleros como del resto de ciudadanos del municipio de Elota (Sinaloa) tienen de las empresas

hortícolas, comprobándose mediante el cálculo de un Índice de Reputación Global, propuesto por RepTrak, el nivel “Excelente” de reputación que alcanzan las grandes empresas del sector. El estudio realizado evidenció la alta valoración social en la dimensión Calidad de la Oferta (D1), Rentabilidad (D7), Grado de Innovación (D2), Liderazgo (D6) y Ética de Gestión (D4), siendo menor la valoración social en los ámbitos de cuidado de los trabajadores (D3) o preocupación por la sociedad (D5), identificándose espacios de mejora en opinión de los ciudadanos. De manera complementaria los ciudadanos de Elota evaluaron el cumplimiento de medidas de Responsabilidad Social de las empresas del sector hortofrutícola, destacándose áreas de mejora en las empresas hortofrutícolas, algunos de los cuales eran manifestados por los propios técnicos de las empresas que respondieron a la Encuesta I, tales como la falta de una adecuada representación sindical, el acceso a la seguridad social, el cumplimiento total de la Ley Federal del Trabajo o una mayor participación comunitaria de las empresas del sector. Toda la información generada, si bien muestra la importancia y alta valoración que este sector estratégico tiene entre la población del municipio donde desarrollan su actividad agraria, aporta información sobre los espacios de mejora en los que sus empresas deben seguir trabajando de cara a alcanzar un sistema productivo y unas empresas más sostenibles, no sólo económicamente, si no también ambiental y socialmente hablando.

Palabras claves: *Responsabilidad Social Corporativa, estándares, Reputación Social, hortofrutícola, México, España.*

ABSTRACT

This Doctoral Thesis studies the advantages, disadvantages and the level of implementation of standards of Corporate Social Responsibility (CSR) in the fruit and vegetables companies of the Mexican northwest (Sinaloa and Baja California) and the southeast of Spain (Region of Murcia). In order to get this general objective, three surveys were designed: one directed towards thirty agricultural engineers from both countries (Survey I), in both productive enclaves, a second, of predictive character, answered by a panel composed of twenty experts from the sector of Mexico and Spain (Interview II) following the methodology Delphi, and one last Interview (III) made to 400 citizens of the municipality of Sinaloa (Elota), a productive enclave with high flow of migrant day laborers and with a presence of important production companies and marketers of vegetable products oriented towards the exportation to the USA market.

The information generated with Interview I and II identified the role of Supermarket Chains, in the implementation of the quality, food safety and Corporate Social Responsibility (CSR) standards. These two countries demonstrated coincidences in the adaptation of standards, which means the globalization of the sector. The agricultural engineers and experts of the sector revealed the objectives to adopt standards. These standards represent a high monetary cost and administrative cost for the companies. If we compare Mexico with Spain, Spain is more advanced in the adaptation of standards of CSR. Additionally, we compared the level of CSR, identifying that in Mexico it is necessary to advance labor practices and human rights. In contrast, Spain is working more towards the environmental topics.

Finally, Survey III revealed the perception of the day laborers and citizens of Elota (Sinaloa) have towards the vegetable companies. Within the findings, it is found that these companies have an “excellent” index of Reputation, according to the methodology RepTrak. From the seven dimensions of RepTrak, the highest grades were given to Products/Services(D1), Performance(D7), Innovation(D2), Leadership(D6), and Governance(D4). The lowest grades given to the Workplace(D3) and Citizenship(D5). Furthermore, the citizens of Elota also evaluated the Corporate Social Responsibility (CSR) of the vegetable companies. The citizens expressed many points of improvement that had already been mentioned in (Survey I). Within the mentioned points of improvement, union representation, access to social security, complete obedience to the Federal Work Law, and a higher community involvement. Although the vegetable sector has a good reputation, it is necessary to advance in the points mentioned above in order to achieve sustainability.

Keys words: Corporate Social Responsibility, Standards, Social Reputation, fruits and vegetables, Mexico, Spain.

ÍNDICE

Agradecimientos	1
Resumen	3
Abstract	5
Capítulo 1. Marco Teórico y Antecedentes	9
1.1. Introducción.....	10
1.2. Marco Teórico General	11
1.2.1. El enfoque Neoclásico	11
1.2.2. El Neoinstitucionalismo.....	13
1.2.3. Los Fallos de Mercado.....	16
1.3. La Responsabilidad Social Corporativa	19
1.3.1. La Teoría de los <i>Stakeholder</i>	24
1.3.2. La RSC y la Ventaja Competitiva de Porter y Kramer	25
1.4. Estándares de Responsabilidad Social en el sector agroalimentario	26
1.5. Marco Referencial	32
Capítulo 2. Metodología	37
2.1. Objetivo	56
2.2. Hipótesis.....	39
2.3. Origen de la información.....	42
2.3.1. Encuesta a empresas hortofrutícolas	42
2.3.2. Encuesta Delphi a expertos del sector.....	45
2.3.3. Encuesta a ciudadanos de Elota	48
2.3.4. Entrevistas a jornaleros	54
Capítulo 3. Descripción de la zona de estudio en México y España	55
3.1. Baja California y Sinaloa	56
3.1.1. Balance Económico	58
3.1.2. Balance Social.....	63
3.1.3. Balance Ambiental.....	65
3.2. Región de Murcia	67
3.2.1. Balance Económico	69
3.2.2. Balance Social.....	72
3.2.3. Balance Ambiental.....	77
Capítulo 4. Análisis de la encuesta a empresas del sector hortofrutícola	80
4.1. Descripción de la empresa encuestada	81
4.2. Motivaciones y limitaciones para implementar RSC en el sector	84
4.2.1. Principales motivaciones.....	87
4.2.2. Limitaciones para la RSC	90
4.2.3. Grupos de interés en el sector	93

4.2.4. Estándares e iniciativas en el sector hortofrutícola	93
4.2.5. Autovaloración de la empresa hortofrutícola y del sector	95
4.3. Evaluación del cumplimiento de medidas de RSC	96
4.4. Matriz FODA.....	103
Capítulo 5. Metodología Delphi	106
5.1. Descripción del panel de expertos	107
5.2. Valoración de actividades de RSC en las empresas hortofrutícolas.....	108
5.2.1. Valoración General de la RSC	108
5.2.2. Motivaciones para el desarrollo de iniciativas de RSC.....	110
5.2.3. Principales actividades y ámbitos de desarrollo.....	115
5.2.4. Principales estándares e iniciativas	118
5.3. Estándares e iniciativas de RSC en el sector hortofrutícola	123
5.4. Situación y retos del sector hortofrutícola.....	129
Capítulo 6. Análisis de la encuesta a ciudadanos del municipio de Elota	133
6.1. Descripción de la muestra	134
6.2. Situación laboral y satisfacción con el trabajo	136
6.2.1. Satisfacción laboral de los jornaleros agrarios.....	138
6.2.2. La voz de los jornaleros en relación con la satisfacción laboral	140
6.3. Responsabilidad Social Corporativa	143
6.4. Conocimiento y valoración social de las empresas hortofrutícolas	146
6.5. Reputación social de las grandes empresas hortofrutícolas	151
6.6. Análisis bivariante.....	157
6.7. Análisis multivariante.....	163
Capítulo 7. Conclusiones.....	169
7.1. Conclusiones finales.....	170
7.2. Futuras líneas de investigación y limitaciones	179
Capítulo 8. Bibliografía	181
8.1. Referencias bibliográficas	182
8.2. Fuentes de información en internet	189
Capítulo 9. Anexos	191
Anexo 1. Cuestionario a técnicos de empresas hortofrutícolas en México y España	192
Anexo 2. Cuestionario Delphi a expertos del sector hortofrutícola en México y España.....	194
Anexo 3. Cuestionario de percepción ciudadana acerca de la importancia y responsabilidad del sector del agro regional.....	196
Anexo 4. Resultados preliminares de la Tesis Doctoral	198
Anexo 5. Acrónimos.....	199
Anexo 6. Índice de Tablas.....	201
Anexo 7. Índice de Figuras.....	205

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se postula para su defensa y exposición pública en el marco del programa de doctorado de Estudios del Desarrollo Global de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Baja California (Campus Tijuana), habiéndose iniciado en agosto de 2015. Para la consecución de la misma, su autora realizó una estancia de investigación en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia (España), y el resto del periodo, en la Universidad de Baja California, bajo la supervisión coordinada de mis dos directores.

El objetivo principal de esta investigación, que es descrito de manera más detallada en el siguiente capítulo, es conocer el nivel de implantación que las normas y estándares de Responsabilidad Social Corporativa alcanzan dentro del sector hortofrutícola de exportación, que se localiza en los estados de Baja California y Sinaloa en México, realizando un estudio comparado con el sector localizado en la Región de Murcia (España). Tal y como se describirá, ese objetivo general se desglosa en una serie de objetivos específicos, siendo el principal logro de esta investigación la implementación y levantamiento de información primaria a través de tres instrumentos o cuestionarios, que son descritos de manera detallada en el siguiente capítulo.

El interés y pertinencia de las zonas estudiadas en esta Tesis Doctoral, más allá de responder a la especialización y liderazgo que esos sistemas productivos alcanzan dentro de sus respectivos países, viene acompañada de la similitud que esas zonas de estudio guardan por estar ambas orientadas a la producción hortofrutícola para su exportación a los mercados de EEUU y Europa respectivamente. El interés de esta comparativa reside, además, en el carácter global de las medidas y estándares de RSC que se vienen desarrollando e implantando en el sector, siendo esta actividad líder en su aplicación dentro de la agricultura. En el Capítulo tercero de este documento se presenta una descripción de las zonas de estudio elegidas en esta investigación, poniéndose de manifiesto su importancia económica, aportando una interesante valoración de sus impactos en términos sociales y ambientales, a modo de balance de la actividad.

Antes de dar comienzo a la descripción de los resultados de esta investigación, en este Capítulo 1 se describen a modo de contextualización, el marco teórico en que sostiene el trabajo realizado, siendo tres básicamente los objetos de este capítulo. Primero describir la existencia de fallos en los mercados, y en qué medida la existencia de asimetrías de poder, información asimétrica o externalidades dentro del mercado hortofrutícola, y la importancia de las relaciones entre los actores, justifican el valor de las críticas que las teorías neoinstitucionalistas aportan en el estudio de sistemas de producción complejos, como es el caso de las hortofruticulturas de

exportación estudiadas. Segundo, realizar una revisión del concepto y los enfoques que tras el concepto de la RSC se encuentran, optando por la consideración en este trabajo de algunos de los elementos que son aportados por la Teorías Integrativas y de los *Stakeholder*, que serán los contemplados en la aplicación empíricas realizadas. En tercer lugar, se propone una revisión de los principales antecedentes de esta investigación, fruto de la realización de una profunda revisión bibliográfica de estudios previos acerca de la implantación e importancia de las estrategias y medidas de RSC en este y otras actividades agroalimentarias en el mundo, con una revisión especial del papel que la Gran Distribución ha tenido en el desarrollo de estas iniciativas en distintos ámbitos (social, laboral, ambiental, ético o normativo, entre otros).

En los siguientes capítulos, tras detallarse los objetivos definidos y la metodología seguida en el desarrollo de este trabajo de investigación, se da paso a la descripción de los resultados alcanzados mediante los tres trabajos de campo que fueron realizados para la generación de información primaria acerca del objeto de estudio de esta Tesis Doctoral. Esos resultados, además de permitir contrastar la pertinencia de las hipótesis iniciales planteadas en este estudio, que son descritas en el Capítulo 2, han permitido generar información cuantiosa sobre el sector hortofrutícola, siendo tres los actores a los que se han dirigido las encuestas diseñadas: primero, a técnicos y gerencia de las propias empresas del sector; segundo, a expertos dedicados durante años a la actividad, siguiéndose la metodología Delphi; y tercero, la población de uno de los principales municipios productores de hortalizas (Elota), situado en Sinaloa, que permitió conocer la valoración que la ciudadanía tiene sobre los beneficios sociales y el nivel de responsabilidad y reputación social que las empresas de este sector tiene, siendo de especial interés el abordaje que se hizo comparando las opiniones que tienen acerca del mismo los jornaleros y los ciudadanos dedicados a otras actividades, abordándose el estudio de las condiciones de vida de los trabajadores del sector y las ventajas que esta actividad aporta al conjunto de la sociedad. El trabajo, tras un epígrafe de conclusiones, en el que se plantean algunas limitaciones del estudio y líneas de investigación que se abren tras el mismo, se recogen las referencias empleadas en esta investigación, con un último apartado de Anexos, en el que se presentan los cuestionarios diseñados para la realización de estudio, haciéndose mención de los resultados preliminares a que ha dado lugar este trabajo, presentándose cuatro comunicaciones a tres congresos de investigación de ámbito académico.

1.2. MARCO TEÓRICO GENERAL

1.2.1. El enfoque Neoclásico

Los neoclásicos ven la empresa como una caja negra, una función de producción que convierte los inputs en output, respondiendo a los cambios en los precios relativos y recursos

disponibles buscando maximizar los beneficios. En ese sentido Morales (1997) afirma que los modelos neoclásicos de Walras, Pareto, Marshall y Jevons tienen por guía solo la variación de los precios relativos y la dotación de recursos en una economía dada, donde el impacto de las instituciones es nulo.

El economista neoclásico considera que los bienes y servicios son escasos por lo que se requieren hacer elecciones racionales de los recursos para poder satisfacer las necesidades; los intercambios se realizan sin fricciones y sus modelos no suponen o consideran los problemas de la cooperación e interrelación humana, por lo que para unos es considerado como un mundo ideal, al no percibir y considerar que los agentes tienen un sentido de asociación social.

Los modelos neoclásicos operan bajo las simplificaciones de que los individuos actúan racionalmente, las preferencias son estables, los intercambios son instantáneos, sin costos y con información perfecta, completa y oportuna. Las transacciones se realizan sin necesidad de las instituciones, ni derechos de propiedad, ni contratos. Al partir del supuesto de que la información es completa, se desprende que los agentes deciden correctamente buscando el mayor beneficio o utilidad. Cabe destacar que el bienestar social es la suma de los intereses individuales, por lo que ambos pueden ser compatibles. De acuerdo con Morales (1997) el intercambio Neoclásico se basa en los siguientes supuestos:

1) El sistema económico en equilibrio, con mercados con una determinación simultánea de precios y cantidades de equilibrio, para todos los bienes y servicios. Esto significa que los mercados se vacían completamente (Ley de Walras) y que toda oferta crea su propia demanda (Ley de Say). Los precios de equilibrio se presentan cuando los costos marginales son iguales a los ingresos marginales.

2) La economía es perfectamente competitiva, pues la competencia (muchos compradores y vendedores) es tal que ningún agente puede determinar el precio. Aquí el óptimo paretiano se da en la forma eficiente en que se asignan los recursos. La competencia es eficiente en términos de no dejar manipular el precio a los agentes. Así es que la eficiencia resulta, tanto de la eficiente selección de los individuos como de la eficiente asignación de los recursos, y de la eficiente fijación simultánea de precios y cantidades.

3) Conocimiento completo de la información de precios (presentes y futuros) y de la localización de los recursos y factores en los mercados. Bajo este supuesto, todos los agentes cuentan con una información perfecta y simétrica, que apoya sus decisiones racionales.

4) Comportamiento racional, egoísta y maximizador. El individuo es un ser completamente racional, y egoísta pues para tomar sus decisiones se guía por los precios y no por los intereses

comunes del bienestar social; y maximiza su comportamiento, pues como decide racionalmente lo mejor, está maximizando su posición, en términos de utilidades, beneficios y ganancias.

El modelo Neoclásico es en definitiva útil para analizar una economía, sin instituciones y sin costos de transacción, con supuestos no obstante muy restrictivos y simplificadores de la realidad. Sus supuestos de partida han sido muy debatidos, puesto que en la vida real los intercambios, transacciones y elecciones son dependientes de muchos factores y no sólo del nivel de precio (Avenidaño *et al.*, 2006). Uno de los principales fallos de esta escuela de pensamiento, aun dominante entre los economistas, es negar la existencia de los costos de transacción al existir instituciones implícitas que así lo garantizan, siendo las instituciones consideradas como una variable endógena a sus propios modelos. Por eso dice Morales (1997) que los neoclásicos tienen una visión reduccionista, netamente económica, cuya realidad solo está compuesta por fenómenos económicos, con una perspectiva “estrecha” al analizar los beneficios colectivos o sociales derivados del mercado como si éstos se alcanzaran automáticamente.

1.2.2. El Neoinstitucionalismo

Frente al enfoque o corriente de pensamiento neoclásica, en el Neoinstitucionalismo las elecciones de un individuo en una sociedad van a depender de las de otros individuos, de forma que todas las decisiones se producen en un marco de interacción social, es decir, de transacciones entre individuos (Arias y Caballero, 2013). Para satisfacer las necesidades humanas los individuos, interactúan: de este modo los neoinstitucionalistas conciben a la ciencia económica como una ciencia de transacción, asumiendo un paradigma contractual e incorporando en el proceso de elección las restricciones organizativas e institucionales.

Autores como North (1993) critican a los neoclásicos porque no comprenden que la economía funciona en el marco de la coordinación, la interacción y la cooperación humana. Por su parte, Coase (1960) en su artículo “*El problema del costo social*” refutó los postulados neoclásicos, al demostrar que los mercados son imperfectos, con costos de transacción ante problemas de asimetría de información y de acción colectiva. Señaló que el sistema de precios funciona con costos, los cuales son de información, de negociación, de cumplimiento de contrato, etc. Si los costos son más caros que la producción, entonces esta última cesará. Asimismo, llegó con su trabajo a concluir que los agentes económicos pueden interactuar para que los costos de transacción sean menores, sin llegar a instancias legales como recurrir a tribunales o abogados, lográndose soluciones o acuerdos privados.

Para Nee (2005) el concepto básico de los neoinstitucionalistas es el costo de transacción, de negociación, para asegurar y complementar las transacciones en una economía de mercado.

Coase (1988) afirmó en su libro *“La naturaleza de la firma”* que los neoclásicos no pueden dar respuesta a algunos problemas económicos porque suponen que los costos de transacción son cero, en el que las instituciones no tienen importancia en sus investigaciones. Además, indicó que para poder realizar una transacción es necesario saber con quién se va a tratar, en qué término o qué desean negociar, para posteriormente elaborar un contrato. Estas operaciones son costosas, tanto que incluso llegan a evitar muchas transacciones.

Los nuevos institucionalistas, entre ellos Ronald Coase y North Douglas conciben a la economía como una ciencia de transacción, asumiendo un paradigma contractual e incorporando en el proceso de elección las restricciones organizativas e institucionales. Esta corriente crítica a los neoclásicos por considerar que las transacciones económicas ocurren en un mundo sin fricciones, sin instituciones y en mercados perfectamente competitivos (Arias y Caballero, 2013). En este sentido Meromveliotakis y Milanokis (2014) indican que en la corriente teórica neoinstitucionalista, el concepto de costos de transacción se convirtió en la base de los análisis de la empresa (Coase, 1937; Williamson 1975, 1985) y uno de los enfoques de las teorías de las instituciones de manera más general, y de los derechos de propiedad en particular, ligados principalmente a los trabajos de Alchian y Demsetz de 1973. En los trabajos históricos de North y en las publicaciones teóricas de Demsetz, la palabra costos de transacción es utilizada como una herramienta explicativa de arreglos institucionales formales, como lo son los derechos de propiedad.

En otras palabras, los neoinstitucionalistas contestan la mayoría de las preguntas económicas con tres conceptos claves: instituciones, costos de transacción y derechos de propiedad. Estos términos son combinados con supuestos de comportamiento conductista. Lo que da origen a dos escuelas en línea con esta corriente: la de los costos de transacción y derechos de propiedad de Coase y Williamson, antes mencionada; y la otra, encabezada por North, que examina los ambientes institucionales y el rol de estado.

La Teoría de Juegos de North explica los costos de transacción. Ésta señala que suponiendo que los individuos son maximizadores de riqueza, los jugadores encontrarán positivo cooperar si tienen información completa sobre los otros individuos y se trata de grupos pequeños. El juego es difícil mantener si hay muchos jugadores o se carece información de ellos.

North (1993) indicó que en la antigüedad los intercambios se realizaban en pequeña escala; el comercio era local, por lo que costos de transacción eran bajos. En la segunda etapa, el alcance de las transacciones era mayor, y para evitar el incumplimiento de acuerdos se realizaban entre quienes tenían lazos consanguíneos o de vínculos religiosos. En la tercera etapa, se menciona que el comercio a distancia fue viable con la creación de instituciones, que redujeron los costos de información y transacción, y que garantizaban el cumplimiento final de los contratos. En resumen,

argumentó que el crecimiento del comercio a larga distancia, y la especialización laboral, favorecieron los problemas de agencias y el ascenso de la negociación y aplicación de contratos.

Para North (1993) el negociar tenía costos positivos, por lo que afectaba a la eficiencia de los resultados. Indica que los costos de producción son la suma de los costos de transformación y negociación, entendiendo por negociación definir, proteger y cumplir los derechos de propiedad. Asimismo, menciona que los mercados económicos están preocupados por los costos de transacción, que lleva aparejado especificar qué se está intercambiando y hacer valer los acuerdos. Además, reconoce que después del intercambio se presentan problemas de cumplimiento por lo que es necesario dedicar recursos a medir y monitorear el desempeño de los agentes.

Las instituciones determinan el funcionamiento de la economía, reduciendo la incertidumbre y limitando las elecciones de los individuos, pero no significa eso que necesariamente estas sean eficientes. Las instituciones según North (1993) son las reglas del juego de una sociedad. Las formales son leyes, regulaciones, normas; instituciones son la familia, el mercado, las cooperativas, las familias.

Resumiendo, esta breve revisión del enfoque neoinstitucionalista, desde su punto de vista los costos de transacción e institucionales son condición “*sine quan non*” para justificar la existencia y funcionamiento de la empresa, la ley y la actividad política (Arias y Caballero, 2013). De acuerdo con Morales (1997) los puntos más importantes de la teoría Neoinstitucional serían, por tanto:

1) El que la información es incompleta, imperfecta y costosa. Eso quiere decir que no todos los agentes económicos tienen acceso a la información, y que tampoco para todos es completa, siendo en muchas ocasiones sus elecciones adversas por falta de información.

2) Existen el riesgo y la incertidumbre, y las elecciones y preferencias de los individuos son cambiantes, siendo por tanto su teórica racionalidad limitada. El mundo es incierto, con unos agentes que ganan y otros que pierden, y los productores no pueden apostar a un futuro que es variable puesto que lo son también el gusto de los consumidores y la demanda. La falta de certeza también depende del comportamiento de los agentes, estando presente la incertidumbre en todas las transacciones económicas.

3) El intercambio se da en un medio en general conflictivo, donde los derechos de propiedad no están en muchas ocasiones bien definidos, ni de manera indefinida en el tiempo.

4) Por existir indivisibilidades de bienes y servicios, factores y recursos, las funciones de producción no son continuas, siendo difícil modelizar o predecir el sistema económico y el comportamiento de los agentes.

Esta breve descripción de los planteamientos del modelo neoinstitucionalista frente a la corriente de pensamiento neoclásica, es de interés para este trabajo de investigación, por considerar de gran interés el marco teórico y las críticas que a los planteamientos neoclásicos aporta. Este trabajo, se alinea con la corriente neoinstitucionalistas, al considerar acertado abordar el estudio del mercado agroalimentario, y de manera particular el sistema hortofrutícola estudiado, desde la consideración de la complejidad del mismo y de la importancia de considerar las relaciones que entre los actores se establecen, que no responden en muchas ocasiones a relaciones de intercambio en la que estén adecuadamente definidos sus derechos de propiedad sobre los bienes y servicios que son intercambiados, y en los que la incertidumbre en los procesos de intercambio responde a un contexto de incertidumbre, en la que la falta de información simétrica determina desiguales niveles de poder, como pudiera ser el caso, que será estudiado en este trabajo, entre los productores hortofrutícolas de México y de España, y las grandes cadenas de supermercados con las que los primeros comercian, supeditados al establecimiento de nuevas certificaciones de calidad y estándares, que tratan de responder a una inadecuada definición de normas y las instituciones públicas que habrían de regular y controlar los intercambios de alimentos a nivel internacional, siendo además elevados los costos de transacción existentes en esos intercambios, en especial para las empresas cuanto menor es el tamaño que tienen o menor es el poder de negociación del sector productor, determinándose diversos fallos en los mercados, algunos de los cuales son descritos en el siguiente epígrafe.

1.2.3. Los Fallos del Mercado

Para los clásicos y los neoclásicos no hay justificación para la existencia de los Fallos de Mercado. Autores como Stiglitz (2010), crítico con la idea de Adam Smith de autorregulación del mercado, mencionan que su noción de que las empresas maximizan utilidades e interactúan con consumidores racionales en mercados competitivos, guiados por una “mano invisible” no existe. Según este autor la mano es invisible porque no está allí; lo que hay son fallos de mercado o circunstancias en las que se produce excesos de ciertas cosas, un ejemplo en el ámbito de la contaminación o en el de la falta de innovación.

Los mercados fallan ante la existencia de imperfección de la información, generándose situaciones de competencia imperfecta, con externalidades, bienes públicos que son provistos de manera insuficiente para lo que la sociedad o el óptimo social requiere, generándose entre otras situaciones de inequidad y desigual poder en los mercados, lo que justificaría la importancia de una mayor regulación en los mercados. Las externalidades son los efectos colaterales que causa el hecho de producir, invertir o consumir un bien o servicio, que puede ser positiva o negativa, y que son

soportados por otros actores diferentes a los que lo ocasionaron. Como señalan López y Orozco (2013) en los modelos de competencia perfecta, el sistema de precios transmite eficientemente la información a los productores y consumidores, si bien es fácil de comprobar que el precio de mercado en ocasiones no refleja todas las actividades que ocasionan los productores o consumidores, como puede ser por ejemplo cuando se produce una externalidad, con una actividad que produce un efecto indirecto en otra y en cuyo precio no va implícita, siendo por consiguiente el sistema de precios ineficiente socialmente hablando.

La información incompleta y asimétrica, hace referencia a que los agentes que participan en el mercado para poder tomar decisiones necesitan información, la cual no es siempre completa, de calidad y oportuna. Williamson (1989) advirtió esto al señalar que en las transacciones económicas existe la posibilidad de que uno de los participantes actúe de manera oportunista al poseer más información que el otro. López *et al.* (2013) afirman que poseer información completa es importante en el momento de tomar decisiones, pero no solo para los productores sino para los consumidores, puesto que están expuestos a cometer errores en sus decisiones, y por lo tanto no alcanzar el óptimo paretiano del que hablan los neoclásicos que les permita maximizar su utilidad. Esto conduce a escenarios, en los que los productores pueden tender a producir un bien en exceso o en cantidades insuficientes, o fijar un precio por encima o debajo del precio del equilibrio. Por su parte, en el caso de los consumidores, la falta de información les puede llevar a comprar un producto que no sea de la calidad esperada por ellos, o consumirlo en una cantidad inadecuada, diferente a la que querrían optar a adquirir de contar con información completa sobre los mismos.

Otro tipo de fallos se presenta en el los Bienes Públicos, aquellos que al ser consumidos por alguien no reduce ni real ni potencialmente la cantidad disponible, no existiendo rivalidad ni exclusión en su posible consumo. Lo primero significa que el costo de que otra persona lo consuma es cero; lo segundo es que es imposible privar que una persona lo consuma, por el hecho de que sea consumido por otra. El fallo se produce cuando los individuos desean disfrutar de ellos, pero sin pagar nada a cambio, lo que los convierte en “*free rider*”, que esperan que otros lo paguen para poder tenerlo; esto a la vez conlleva que los empresarios no lo quieran suministrar, puesto que no tienen incentivos para hacerlo y no están adecuadamente definidas las reglas de intercambio y los derechos de propiedad.

Por último, ésta la competencia imperfecta, cuando compiten pocas empresas en el mercado o solamente una que le confiere mucho poder en el momento de fijar el precio, por lo que no son precio-aceptantes, pudiéndose establecerse una situación de cierto poder monopolístico. El ejemplo más clásico se manifiesta en un mercado monopolista, en el que el único productor puede determinar de manera más influyente el precio de los intercambios, por encima del que se

determinaría en una situación de competencia perfecta, que generará pérdidas en el bienestar de los consumidores en beneficio del productor.

Desde la óptica de la visión neoinstitucionalistas los fallos de mercado puede ser solucionados no solo desde la vía del mercado sino también mediante el enfoque de la teoría de las instituciones, según la cual las instituciones adquieren un valor importante para encauzar un desarrollo económico más equilibrado, visión que es cada vez más reconocida por los organismos intergubernamentales.

La consideración de los fallos del mercado en el ámbito de los mercados agrarios permite identificar su presencia en distintos ámbitos. Así, uno de ellos, bastante controvertido, se constata al pretender comprobar quien se está quedando con la mayor parte del valor que se genera realmente a lo largo de la cadena de valor, pudiéndose concluir que son principalmente las grandes cadenas minoristas, distribuidoras, y cada vez menor el margen que le corresponde a los productores. Al respecto Fuchs *et al.* (2009) señala el aumento de la capacidad de las cadenas minoristas para presionar a los proveedores en términos de precios, identificándose este como un mercado de escasos compradores a nivel internacional, que responde a un caso de oligopsonio, que sufren agricultores tanto de países industrializados como en desarrollo.

Otro tipo de fallo del mercado agrario es la existencia de externalidades, en muchas ocasiones negativas, como consecuencia del proceso de producción de alimentos, tal y como pudiera ser la presencia de residuos químicos, la contaminación de acuíferos o su sobreexplotación, la pérdida de nutrientes, la emisión de gases de efecto invernadero o entre otros, la erosión del suelo (Malagón, 2009). La agricultura asimismo produce externalidades positivas, en pocas ocasiones consideradas, tales como pudiera ser su función social de fijación del carbono, mejoras en el paisaje o provisión de otros servicios ecosistémicos, en los que la intervención pública se vuelve clave de cara a que se le recompense a los productores por los mismos de manera que estos puedan producirlos en una mayor cantidad, y se satisfaga la demanda social. Por otro lado, las externalidades negativas pueden tener como solución la imposición de tasas, sanciones o cuotas, que limiten la producción a niveles deseados o un uso indiscriminado e inadecuado de recursos comunes (Malagón, 2009).

Los estándares, iniciativas, códigos de conducta y plataformas de responsabilidad social en el sector agrícola son un claro ejemplo del intento de corregir dentro del sector algunos de los fallos de mercado que han sido expuestos, y que se producen tanto a nivel de la producción como a lo largo de la cadena de valor, buscando lograr una asignación más eficiente de los recursos entre quienes trabajan en el sector agrario, limitando o aminorando el impacto negativo que para la sociedad y las generaciones futuras tienen algunas externalidades negativas generadas por las

empresas del sector, tal como es la contaminación ambiental o la sobre explotación de acuíferos, propios de un sistema de producción en el que los derechos de propiedad no están bien definidos y en el que no se está garantizando el mantenimiento para generaciones presentes y futuras de los recursos naturales existentes en los territorios.

Messner (2002:32) afirma que los estándares, reglas y rutinas son esenciales para crear transparencia dentro de las organizaciones y los mercados, que incidirán en una reducción de los costos de transacción. Agrega que visto desde el modelo neoinstitucionalistas las empresas usualmente son forzadas a operar con información limitada, y en qué medida los estándares y las reglas generalmente aceptadas tienen la función salvaguardar la estabilidad en contextos de interacción complejos. Tener expectativas fiables es la base que necesitan las empresas para planear sus actividades a medio y largo plazo, claves por ejemplo en procesos de inversión. Cuando la presión es ejercida por los consumidores o las organizaciones no gubernamentales, es más recomendable llegar a acuerdos sobre estándares globales vinculantes que aceptar una situación marcada por la incertidumbre, la falta de reglas o normas que cambian constantemente. Algunas grandes empresas están empezando a reconocer la importancia de corregir determinados fallos del mercado, y por ello están, en colaboración con algunas asociaciones civiles y organizaciones internacionales, adhiriéndose a nuevos estándares, tanto de calidad como en materia de responsabilidad social, como pudiera ser el caso de algunos estándares, impulsados desde la gran distribución de alimentos a nivel internacional, que están promoviendo reglas de funcionamiento que garanticen unos estándares adecuados en el ámbito por ejemplo laboral o de cumplimiento de los derechos humanos, de especial interés en países en desarrollo en los que sus propios actores nacionales (sector público, productores, etc) no están siendo capaces de garantizar se cumplan (Fulponi, 2006). Una descripción detallada de esos estándares, certificaciones y medidas relacionadas con un intento de lograr una mayor responsabilidad de las organizaciones con la sociedad y el conjunto de sus actores de interés, es abordado para el caso específico en el siguiente epígrafe, analizándose su aplicación específica en el caso de los mercados agrarios en general, y hortofrutícolas en particular.

1.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El nacimiento del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede ser datado en 1953, con la publicación en Estados Unidos (EEUU) del libro “*Social Responsibilities of Businessman*” de Howard R. Bowen¹ (Bowen, 1953). Considerado el padre de la RSC, se

¹ El nacimiento de la RSC es más antiguo que el libro de Bowen, desde la antigüedad siempre ha existido la donación o filantropía, por ejemplo, el caso del empresario Rockefeller de la misma fundación con este nombre en EEUU data de 1913. Otra ilustración palpable es

cuestiona hasta dónde deben llegar las responsabilidades de un empresario con la sociedad, y cómo competir y sobrevivir en el mercado preocupándose por el bienestar de los trabajadores, aun cuando otros no lo realicen. Además, vislumbró la importancia en una empresa de los diferentes “grupos de interés”, como son los propietarios, los trabajadores o los propios consumidores. Éste es sin duda un libro con vigencia, pues 50 años después de haber sido publicado, aún persisten para algunos las mismas dudas sobre hasta dónde una empresa debe ser responsable y que esto sea compatible con su preocupación por su beneficio económico.

La década siguiente de la publicación de Bowen fue testigo del florecimiento de numerosas definiciones de RSC, así como de su lenta aplicación empírica. En los setenta, sería abundante la literatura existente sobre su conceptualización, marcándose una tendencia de medir el Desempeño Socialmente Responsable. Los ochenta fueron un parte-aguas para la RSC, con la difusión de la expresión anglosajona de *stakeholder* o grupo de interés, y su relación con la ética de los negocios. Posteriormente nacieron también vocablos como Ciudadanía Corporativa, cuya importancia se fue disipando al ser casi un sinónimo de la RSC (Carroll y Shabana, 2010).

Al iniciar el nuevo milenio, el desarrollo de la RSC se vio obscurecida por los escándalos de compañías poco comprometidas con el medio ambiente y fraudulentas. Más tarde, en el año 2008, la crisis de financiera de Wall Street puso de relieve la actuación poco ética de algunas de las empresas financieras más importante en el planeta. Estos acontecimientos hicieron renacer la RSC, a la vez que el término se popularizó en los medios de comunicación hasta el punto de llegar a ser considerado un *cliché*, aunque la mayor parte de los ciudadanos tiendan a tener una idea poco clara del concepto.

Sin embargo, la aplicación o la fascinación por este tema de estudio muestra un desarrollo asimétrico a nivel mundial. Estas reglas y procedimientos en la mayoría de las veces han sido diseñados desde una visión occidental, pero implantadas en regiones tan distintas como América Latina, Asia o África. Por si fuera poco, nos encontramos ante una decena de conceptos y definiciones de la RSC.

Se debe partir de que la RSC es una idea mayoritariamente norteamericana o anglosajona, que ha ido adaptándose poco a poco a otros contextos o países. Idea que para finales del siglo XX e inicios del presente fue promovida fervientemente por organismos internacionales como la ONU, la OCDE o la Unión Europea. Estas instituciones han jugado un rol fundamental en promover la RSC, o al menos mantenerla presente, en las agendas nacionales, buscando institucionalizarla mediante la creación de normas, reglas y procedimientos estandarizados. En el caso de la Unión Europea, en su

la visión de los empresarios japonés, quienes ven en sus empleados como una persona que trabajará en el mismo lugar de por vida, la compañía es como una familia e incluso los recortes de personal son mal vistos.

Libro Verde realizado en el año 2000, se menciona que la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Agrega que “*ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores*” (Comisión Europea, 2001:7).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1999 definió qué valores debe cumplir una empresa para ser considerada responsable en la economía mundial. Esto quedó plasmado en el Pacto Mundial o “*Global Compact*”, propuesto por el Secretario General de este organismo, Kofi Annan y el cual entraría en vigor un año más tarde. El propósito del Pacto es que las empresas colaboren con organismos de las Naciones Unidas, organizaciones laborales y sociedad civil, para promover principios sociales y ambientales a nivel mundial. Este Pacto, firmado de manera voluntaria por cualquier empresa que así lo desee, y quiera ayudar y contribuir al desarrollo de una mejor sociedad, se basa en 10 valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Entre los valores que destacan son el respeto a los derechos humanos, reconocer el derecho a la negociación colectiva, erradicar el trabajo infantil, eliminar el trabajo forzoso y abolir la práctica de discriminación de empleo (Pacto Mundial, 2015).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) adoptó en 1999 las Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales. Mediante éstas se les exhorta a las empresas a operar dentro de los lineamientos básicos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y apearse a la Declaración de Río de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Uno de los conceptos de RSC más aceptados en la academia es del Archie Carroll (1979), lo define como las expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones en los campos económico, legal, ético y discrecional o filantrópico. De acuerdo con este autor la “responsabilidad económica” significa que una empresa deber ser rentable, vendiendo productos y servicios que la sociedad desee, a un precio justo. La “responsabilidad legal” hace referencia al cumplimiento de leyes y reglamentos, operando la unidad económica dentro de marco jurídico que le establece un país. La “responsabilidad ética” es hacer “lo correcto”; es la más difícil de cumplir por no estar codificado en un reglamento o ley, siendo lo que la sociedad de cada país espera que ellas hagan. La “responsabilidad filantrópica” es el deseo de contribuir a la sociedad, de manera voluntaria, con el objetivo de ayudar a resolver un problema social o ambiental. Una empresa socialmente responsable

es aquella que cumple ante la sociedad con las cuatro categorías descritas, por lo tanto, se considera que la RSC es un concepto dinámico y multidimensional. Este enfoque desarrollado por Carroll, se le conoce como socioeconómico, siendo uno de los más aceptados.

En el fondo el problema radica en no existir una definición unívoca de qué es la RSC, ni desde la academia ni desde los organismos internacionales (públicos y privados). Asimismo, cabe mencionar que éste toma diferentes formas, o como se ha dicho de manera coloquial, “*se tropicaliza*” según el país o región, de acuerdo con su cultura, valores, normas e instituciones. No obstante, la RSC implica al menos el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, el cuidado y/o respeto al medio ambiente, y la vinculación con la comunidad donde opera la empresa. Es por ello que RSC está ligada con el concepto de sostenibilidad o desarrollo sustentable (Carroll y Shabana, 2010). Ahora por ejemplo si se analiza el término de RSC del Libro Verde señala que para ser catalogado como socialmente responsable se debe cumplir más allá de las normas jurídicas, esperándose en determinados países que las empresas al menos cumplan con las leyes laborales y ambientales vigentes en sus territorios.

Aunado a la falta de una definición exacta resulta óbice la idea de que la RSC es una moda pasajera o una idea que no encaja con la maximización de ganancias para la empresa. Uno de los principales detractores de las RSC fue Milton Friedman (1970), quien señalaba, la empresa solo debe preocuparse ante la sociedad por ser rentable y maximizar los beneficios para el propietario y accionista dentro del marco legal. Argumenta que los temas sociales no conciernen a los empresarios, los cuales deben ser resueltos por el libre mercado y si no por el gobierno, propia de una mirada neoclásica liberal del buen funcionamiento de los mercados.

Los defensores de Friedman argumentan lo siguiente: los negocios no están equipados para tratar con problemas sociales, y los gerentes están formados en el campo de las finanzas, no para resolver problemas sociales. Segundo, la aplicación de RSC distorsiona el principal objetivo de operación de un negocio. Tercero, indican que la implementación de las RSC hace a la empresa menos competitiva; y por último se dice que algunas empresas tienen ya demasiado poder como para poner en sus manos alguno adicional, como es el “poder social” (Carroll y Schabana, 2010). Si bien la perspectiva de Friedman es inoperante, al considerar que el mercado por sí sólo no se auto regula y al contrario causa estragos en la sociedad, no falta quien defienda esta idea. Por otra parte, existen cuatro corrientes teóricas explicativas del lazo entre los negocios y la sociedad: la instrumental, la integrativa, la política y la ética (Garriga y Melé, 2004).

1) La instrumental afirma, que el realizar actividades sociales debe estar ligado a objetivos económicos, maximizar la riqueza o mayores beneficios para los accionistas. El pensamiento de Friedman descrito anteriormente, puede ser encasillado dentro de esta corriente, en la Teoría de la

Agencia, que afirma que la RSC es una doctrina que atenta contra los accionistas, destacando en esta corriente autores como Porter y Kramer (2006).

2) La corriente política menciona cómo poder hacer un uso responsable del poder de las empresas en la sociedad, y su responsabilidad inherente, con autores como David (1960, 1976) y Wood y Lodgson (2002), con teorías como la Ciudadanía Corporativa.

3) La corriente integrativa busca detectar las demandas sociales con el propósito de que la empresa logre legitimización, aceptación y prestigio. Entre los máximos exponentes de éstas se encuentra Carroll, encontrándose dentro de este el enfoque de los *stakeholder* y del Desempeño Social Corporativo.

4) La corriente ética tiene sus bases en hacer lo correcto para lograr una buena relación con la sociedad, sin esperar nada a cambio, entre las que destaca las actividades filantrópicas. Entre las teorías éticas se pueden encuadrar la teoría de los *stakeholder* con un enfoque normativo, la del Bien Común, el Desarrollo Sustentable y los Derechos Universales (Ver tabla 1).

Tabla 1.1 Corrientes teóricas de RSC.

Teorías Instrumentales	Teorías Políticas
El desarrollo de actividades de RSC debe estar ligado a maximizar la ganancia o generar un beneficio empresarial. Friedman (1970), Jensen (2000). Porter y Kramer (2007).	Se centran en interacciones y conexiones entre negocios y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su responsabilidad inherente. David (1960, 1967). Wood y Lodgson (2002).
Teorías Integrativas	Teorías Éticas
Integrar las demandas de los diferentes grupos de interés. Carroll (1979). Mitchel (1999). Swanson (1995).	Hacer lo correcto. Las empresas deben realizar sus actividades sin comprometer el futuro de las generaciones. Fremman (1984). Donaldson y Preson (1988). Pacto de la ONU (1999).

Fuente: Elaboración propia con información de Garriga y Melé (2004).

La teoría de los *stakeholder* está presente tanto desde la visión integrativa como en la ética. Es integrativa al dar una visión de cómo las demandas sociales deben ser integradas en la administración del negocio, pero a la vez es ética porque autores como Freeman (1984) señalaban que el gerente no solo tenía obligación fiduciaria con los accionistas sino también con sus trabajadores. Además, autores como Donaldson y Preston (1995) afirmaban que cada *stakeholder* debe ser tomado en cuenta por su valor intrínseco, por su propio bien no sólo por el de los accionistas (Garriga y Melé, 2004: 60). A continuación, se describe esta teoría vista desde el punto de vista normativo e integrativo, y posteriormente la ventaja competitiva de Porter y Kramer, al ser éstos enfoques los dos de mayor poder explicativo para el caso de este estudio.

1.3.1. La Teoría de los *Stakeholder*

La teoría de los *stakeholder* tiene sus orígenes en la década de los ochenta con Fremman (González, 2007), siendo aún de utilidad para explicar cómo las empresas están “obligadas” a responder ante la sociedad. Esta aboga por crear valor no solo para los dueños de la empresa sino también para todos los afectados por la actividad que realiza una empresa. Las decisiones de ésta última se ven influidas por una amplia variedad de actores, que pueden ser sus clientes y consumidores, así como actores externos a las unidades económicas, ya sean instancias gubernamentales u organizaciones no gubernamentales.

Los *stakeholder* son grupos o individuos que se benefician o que son perjudicados por la acción de la empresa, y cuyos derechos son violados o respetados la empresa. El concepto de *stakeholder* es una generalización de la noción de accionista, que tienen algún derecho especial de reclamación a la corporación. Así como los accionistas tienen derecho de demandar ciertas acciones por la gerencia, los *stakeholders* tiene el mismo derecho. Estos pueden agruparse en dos grupos: los primeros, la versión reducida, son aquellos que son vitales para la supervivencia y éxito de la empresa. Entre ellos se encuentran los gerentes, empleados, propietarios, clientes, la comunidad local y proveedores. Los otros, el grupo amplio, se encuentran grupos o individuos que pueden ser afectados por la corporación (Evan y Freeman, 1988).

Por otra parte, algunos académicos como Argandoña lamentan la insuficiencia teórica que tiene esta corriente, que carece de fundamentos filosóficos, sociológicos y económicos para ser aceptada. Enfatiza que su nobleza radica en una arbitrariedad en el momento de formular deberes y derechos de esos *stakeholder* respecto a la empresa. Este investigador propone la teoría del Bien Común como fundamento teórico para desarrollarla (Argandoña, 1998).

Sin embargo, la teoría de los *stakeholder* sigue siendo útil, por cuanto autores como Esteban (2007) señalan que ésta permite el tránsito de la teoría a la práctica, además ofrecer tres fundamentos por los cuales sigue vigente: el primero es que considera a la empresa de manera plural, en la que no solo tienen intereses los empresarios o accionistas, sino por múltiples actores, entre ellos los “pacientes”, los que son afectados por el actuar de la unidad económica. Segundo porque permite entender el entramado de relaciones desde el ámbito jurídico, social y moral. Tercero porque es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad empresarial desde el sentido ético. Agrega que para conseguir ese tránsito de la retórica a la práctica es necesario identificar a los diferentes *stakeholders*.

La existencia y reconocimiento de los *stakeholders* ha hecho que las empresas entren en un espacio de gobernanza que los ha llevado a articular diversas acciones de RSC. En ocasiones puede ser porque están convencidas de que es lo correcto, es decir, de manera voluntaria, pero otras lo

hacen por estrategia para obtener una mejor reputación, minimizando riesgos. Otras lo hacen presionadas por organizaciones no gubernamentales, por la coerción de la comunidad, por la presión de los competidores o incluso por regulaciones internacionales (Amaeshi, 2012). Al mismo tiempo se advierten las ventajas de ser una empresa responsable, como es tomar decisiones en el presente que te aseguren tu permanencia a largo plazo; se evitan muchas regulaciones del gobierno al anticiparse a las nuevas exigencias laborales o ambientales; y lo último es que la sociedad cree que las empresas tienen una responsabilidad con sus empleados, consumidores y su comunidad (Carroll y Shabana, 2010).

Actualmente muchas de las empresas de cualquier rama de actividad están sujetas a la legitimización, que buscan mediante diversos mecanismos que van desde la filantropía, los patrocinios, el mecenazgo, la elaboración de informes y memorias de responsabilidad social, la adhesión a iniciativas o pactos o la adopción de estándares ambientales y sociales. En el caso del sector agrícola es notorio la implementación de estándares, iniciativas, pactos y memorias de responsabilidad social, siendo líder en su desarrollo el sector hortofrutícola intensivo que está ligado a la exportación de sus producciones.

1.3.2. La RSC y la Ventaja Competitiva de Porter y Kramer

Para Porter y Kramer tomar en cuenta a cada uno de los *stakeholder* es una decisión errónea, señalando *“La actual preocupación por medir la satisfacción de los stakeholders va en la dirección equivocada. Lo que debe medirse es el impacto social. Los gerentes operativos deben comprender la importancia de la influencia de afuera hacia adentro del contexto competitivo, y los responsables de las iniciativas de RSC deben tener una comprensión detallada de cada actividad en la cadena de valor. Las inversiones de cadena de valor y de contexto competitivo en materia de RSC deben ser incorporadas en los indicadores de desempeño de los ejecutivos responsables del estado de resultados”* (Porter y Kramer, 2006:15).

Para estos dos autores la empresa no debe centrar su estrategia de RSC en escuchar las demandas de su *stakeholder*, ni tener acciones de RSC reactivas de acuerdo con las actitudes cambiantes de cada uno de ellos, sino en desarrollar actividades “estratégicas” que les genere una ventaja competitiva y los diferencie de sus competidores. Esta es una visión ganar- ganar: gana la empresa al emprender una acción responsable, a la vez gana la sociedad. Esto es posible cuando por ejemplo una compañía de informática dona recursos a universidades o colegios técnicos, pero no solo por hacerlo, sino al tomar en cuenta que la falta de ingenieros en su ramo puede a mediano o largo plazo ser una restricción para el crecimiento del sector. Así se beneficia la sociedad, al contactar con universidades con un mayor presupuesto, y se benefician ellas, porque de éstas

egresarán los ingenieros que posteriormente trabajarán en su empresa. Por este motivo los autores llaman a esta estrategia como “valor compartido”.

La empresa para elegir sus iniciativas de RSC debe trazar toda su cadena de valor, cada una de sus actividades que la integran, con el fin de detectar cuáles son los problemas o asuntos centrales que resolver entre una amplia gama de ellos. Será imposible resolver todos, por lo que se seleccionarán unos pocos, los que generen la mayor diferenciación social y estratégica. La diferenciación social y estratégica a la vez le generará mayor reputación o imagen a la empresa. En conclusión, para estos dos autores es un error desplegar medidas de RSC con falta de coordinación, sin una visión de lograr algo o hacerlo simplemente por filantropía.

1.4. ESTÁNDARES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Los estándares y certificaciones en el sector agrícola son a la vez una estrategia de diferenciación estratégica y en la mayoría de las veces un requerimiento impuesto por los distribuidores, en particular los estándares privados. La proliferación de estos en muchos países es vista como una consecuencia de la globalización de las cadenas de producción, con los que se busca un control y coordinación más allá de las fronteras, y asegurar que el producto cumpla con ciertas características. Si bien los gobiernos nacionales establecen los mínimos requisitos a cumplir en la producción hortofrutícola, generalmente los estándares privados establecen requerimientos por encima de lo establecido por la ley, o bien los criterios públicos no son válidos para exportar a mercados más exigentes.

Algunos estándares privados no solo ponen énfasis en la calidad e inocuidad de un producto sino en el ambiente y/o las condiciones laborales (Fulponi, 2006). Existe una gran diversidad de estándares de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), algunos propios del sector agrícola, otros que incluyen solo una parte ambiental o laboral, y aquellos que tratan de cumplir con todo de manera holística. De acuerdo con Fulponi (2006) para las cadenas minoristas, después de la inocuidad y la calidad, el tercer tema más importante es el cumplimiento de las normas sociales y laborales por parte de sus proveedores. Agrega que los líderes de las cadenas minoristas argumentan la dificultad de monitorear las normas laborales fuera del país de origen e incluso en Europa misma. Lidar con las condiciones laborales en los países en desarrollo es difícil, porque si bien las leyes laborales domésticas existen, a menudo no se cumplen, entre ellos el trabajo infantil.

Dentro los estándares, normas e iniciativas más importante de RSC para cualquier ramo destacan la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés); de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) tanto la ISO 26000 como la 14000; la

SA 8000 de la Organización de Responsabilidad Social Internacional (SAI por sus siglas en inglés); AA100 del Instituto para la Responsabilidad Social y Ética; el Programa Mundial del Cumplimiento Global (GSCP por sus siglas en inglés); la Iniciativa de Equidad Alimentaria (EFI por sus siglas en inglés); la norma SGE 21 de Forética, Asociación de Empresas y Profesionales de RSC en España; la IQ net SR10 de la Asociación Española de Calidad (AEC); y el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI). Además, existen algunas exclusivas del agro, como Rainforest Alliance, *FairTrade* (Comercio Justo) y Global Gap, cuya ampliación con el desarrolló del módulo social dio lugar al GRASP. Por su parte, el gobierno mexicano lanzó para los horticultores el certificado DEAR. A nivel regional se desarrollaron otras iniciativas en el agro objeto de estudio en esta Tesis Doctoral, como son en el caso de Sinaloa de Eleven River y en la Región de Murcia el distintivo de balance de carbono denominado *Murcia Lessco2*.

En la Tabla 1.2 se ofrece una descripción más detallada de las características y ámbitos de aplicación de las certificaciones y estándares que se han descrito. Con la finalidad de ampliar la descripción realizada, a continuación, se aporta información más detallada de los estándares, iniciativas y normas más importantes dentro el sector agrario objeto de estudio, así como para los ámbitos geográficos específicos de México y España.

SA 8000, fue creada por la organización estadounidense *Social Accountability International* (SAI por sus siglas en inglés), teniendo como finalidad la mejora de las condiciones laborales basándose en los acuerdos internacionales sobre este tema. Entre los aspectos que más destacan, es la libertad de asociación, la negociación colectiva, la lucha contra el trabajo forzado e infantil, la duración de la jornada laboral o el pago de los salarios. Esta certificación ha sido adoptada por grandes multinacionales agrícolas, entre ellas Chiquita con plantas de producción en América Latina y con ventas en Estados Unidos, que certifican productos como la piña, el plátano, el vino y las frutas enlatadas. Para obtener la certificación es necesario llamar a una agencia certificada por SAI. La norma SA 8000 es reconocida por la BSCI (Iniciativa Social de Cumplimiento Social por sus siglas en inglés) como su mejor práctica. BSCI tiene como fin mejorar las condiciones de trabajo de los proveedores de supermercados. Se basa en normas laborales de la Organización Internacional de Trabajo o la Carta de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

GRI es un estándar de lineamientos para crear las memorias en materia de responsabilidad social. Evalúa el desempeño económico, ambiental y social de una empresa a través de los 57 indicadores, en 5 categorías. Este proyecto nació en 1995 por la ONU Medio Ambiente y por la Coalición de Economías Ambientalmente Responsable (CERES por sus siglas en inglés). Las

memorias, al estar elaboradas de manera homogénea, pueden ser comparables, y cada empresa se puede autocalificar en uno de los tres niveles.

Tabla 1.2. Estándares, normas e iniciativas de RSC más importantes.

Estándar, código o iniciativa	Cubre aspecto laboral	Cubre aspecto ambiental	Propio de la agricultura	País (es) con presencia	Público o Privado	Certificada o auditada
SA 8000	Sí	No	No	En América Latina y África. Exigida en EEUU.	Privado	Sí
Alliance Rainforest	Sí	Sí (se considera que pone más énfasis en este aspecto).	Sí (si tiene la leyenda <i>Verified</i>) aunque también hay para el turismo.	En América Latina y África	Privado	Sí
Comercio Justo	Sí	Sí	Sí	Global	Privado	Sí
ISO 14000	No	Sí	No	Global	Privado	No
ISO 26000	Sí	Sí	No	Global	Privado	No
ETI	Sí	Sí	No	Exigido por Reino Unido principalmente a países de África.	Privado	No
GRI	Sí	Sí	No	Global	Privado	Autocalificarse
BSCI	SÍ	No	No	Global	Privado	-----
GSCP	Sí	Sí	No	Global	Privado	-----
EFI	Sí	Sí	Sí	Global	Privado	Sí
GRASP	Sí	No	Sí	Global	Privado	Sí por los auditores Global.
SEDEX - (RSC en la cadena de valor)	SI	SI	No	Global	Privado	
ESR (CEMEFI)	Si	Sí	No	México	Privado	Sí por la misma asociación.
DEAR	Sí	Sí	Sí	México	Público-Privado	Sí
DEALTI	Sí	No	Sí	México	Público	Sí por el gobierno mexicano.
LessCO2	No	Sí	Sí	España (Murcia)	Público	Sí por el gobierno murciano.
Eleven River	Sí	Sí	Sí	México (Sinaloa)	Privado	Si por terceros auditores.

Fuente: Elaboración propia.

La ISO 26000 no es una norma certificable, si bien sirve como guía para conocer las fortalezas y debilidades de una empresa en materia de responsabilidad social, la cual está basada en

los siguientes puntos. 1) Gobernanza corporativa: hace referencia a manifestar en la visión y misión principios alineados con la responsabilidad social, así como tener identificados a los grupos de interés. 2) Derechos humanos: toca temas como prohibir el acoso sexual y no a la discriminación raza, sexo o etnia. 3) Prácticas laborales: es el respeto y el apego a las normas internacionales como el pago del salario mínimo, empleo formal. 4) Medioambiente: busca prevenir la contaminación, así como adoptar los máximos ahorros de energía y agua. 5) Prácticas justas de operación: es tener con los proveedores contratos justos y respetarlos los términos de estos, además de tratar de contratar proveedores locales y que cumplan con requisitos de responsabilidad social. 6) Asuntos de consumidores: hace referencia en ofrecer productos saludables, así como comunicar a éstos el daño o perjuicio por consumir ese producto. 7) Participación y desarrollo comunitario: busca el involucramiento de la empresa en actividades en beneficio de la comunidad donde opera.

La iniciativa de Programa Mundial del Cumplimiento Global (GSCP, por sus siglas en inglés) fue creada por la organización el Foro de Bienes de Consumo (CGF por sus siglas en inglés), y busca la unificación de estándares utilizados por las principales cadenas de supermercados (Carrefour, Tesco, Migros, Metro o Ahold). Esas son la ETI (Iniciativa de Comercio Ético, por sus siglas en inglés); la Iniciativa de Cumplimiento de Negocios Sociales (BSCI, por sus siglas en inglés); la Iniciativa de Agricultura Sustentable (SAI por sus siglas en inglés); y la Iniciativa Cláusula Social (ICS por sus siglas en francés). GSCP nace ante la proliferación de códigos, estándares y certificaciones que crean confusión, tanto en el consumidor como en los productores, sobre cuáles son las prácticas laborales, de respeto a los derechos de los trabajadores y del medio ambiente. El propósito era crear un enfoque común, coherente y global sobre RS en las cadenas de suministro (CGF, 2016).

En México está el distintivo del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), que se otorga a cualquier empresa del sector que promueva prácticas laborales respetando la ley, el medio ambiente, el involucramiento en prácticas de desarrollo comunitario y que sigan un código de ética. En el año 2017, 1,505 empresas mexicanas obtuvieron el distintivo, 78 pertenecientes al sector agropecuario, de las cuales 16 son de Sinaloa y sólo una en Baja California (CEMEFI, 2017).

Otro estándar agrícola es el EFI, que está ganando auge en la agricultura. Fue creado por un consorcio de distribuidores, productores, un grupo de trabajadores agrícolas y defensores, para garantizar un sustento digno a los trabajadores agrícolas, así como una fuerza de trabajo estable y profesionalmente capacitada para los productores, garantizando una mayor seguridad y sustentabilidad a los consumidores y detallistas. Este estándar pone énfasis en el trabajador, que lo reconoce como una parte primordial en la cadena de valor. Por ello deben ser tratados con dignidad, ser capacitados constantemente para que de esa manera aumenten su productividad, mientras los

consumidores están seguros de que obtienen productos inocuos, y los accionistas de la empresa está comprometidos tanto con el bienestar del empleado como con la calidad del producto. Esta certificación es bien vista por minoristas como Costco y Whole Food (EFI, 2017), siendo descritos a continuación los ejes en los cuales pone énfasis: 1) Condiciones de trabajo: la salud y seguridad de los trabajadores, la libertad de asociación, salarios justos, beneficios y condiciones de empleo, libertad de discriminación y represalias, solución de controversias, viviendas provistas por el empleador y protecciones para los trabajadores. 2) Uso de pesticidas: tratan el manejo de plagas, suelo, agua y hábitat. El énfasis inicial está en usar un enfoque de Manejo integrado de plagas para minimizar el uso de plaguicidas peligrosos. EFI requiere informes completos sobre el uso de plaguicidas, incluida la cuantificación de los riesgos de los plaguicidas para los trabajadores y el medio ambiente. 3) Inocuidad: la higiene de los trabajadores, el uso del agua, las enmiendas del suelo, el uso de la tierra, los animales, la cosecha y las actividades posteriores a la cosecha (EFI, 2016). Esta certificación es usada en EEUU y adoptada en empresas de Baja California y de Sinaloa.

Una de las iniciativas más importante en México es el certificado Eleven River, el cual nació en 2009 en el seno de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) con el objetivo de certificar a las empresas agrícolas en tres grandes ejes, que son descritos a continuación: 1) En el eje inocuidad cubre buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, trazabilidad, manejo integrado de plagas y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACPP por sus siglas en inglés). 2) El segundo eje es la responsabilidad social del cual se desprende ocho bloques; política empresarial que significa el compromiso del empresario por procurar bienestar de los trabajadores; la coordinación con instituciones privadas y públicas tanto para asesorías como participar o colaborar con proyectos en beneficio de los empleados agrícolas. El tercero es las condiciones laborales de trabajo que va desde los derechos laborales hasta puntos como la libre asociación sindical y la prohibición del trabajo infantil. En cuarto lugar, la seguridad y salud en el trabajo con un enfoque preventivo. El quinto bloque es el dedicado a la seguridad de los trabajadores y sus familias, con orientación a proporcionarles afiliación a la seguridad social y acceso a servicios médicos. Posteriormente la calidad de vida de los trabajadores propone proporcionarles albergues dignos, con los servicios mínimos que garanticen su calidad de vida. El último elemento son los programas sociales, consistente en ampliar el bienestar del trabajador y su familia con programas educativos, culturales y deportivos. 3) El tercer eje es a protección al ambiente, el cual se evalúan aspectos como uso racional del agua, manejo de aguas residuales, uso racional de energía, manejo adecuado de basura y reciclado, manejo de desechos tóxicos y la reforestación. La auditoría de este certificado se realiza por un tercero, por la empresa NFS

internacional para asegurar la imparcialidad posteriormente las empresas son verificadas semanalmente por la Asociación Nacional de Normalización y Certificación A.C. (Eleven River, 2017).

Actualmente están certificadas 14 empresas del estado de Sinaloa, se espera que para finales de 2018 sean 30 empresas certificadas, lo que significará el treinta por ciento de las empresas asociadas a la CAADES, las cuales son las que constituyen el mayor grueso de las exportaciones sinaloenses (Eleven River, 2017). El distintivo está siendo promocionado en ferias internacionales, con los distribuidores en los Estados Unidos y los principales compradores con una estrategia de darlo a conocer y posicionarlo poco a poco como un enfoque integral que cubre todo lo que demanda los consumidores.

Otra de las iniciativas de creación reciente, en 2015, fue la Alianza Hortofrutícola Internacional para el Fomento de la Responsabilidad Social (AHIFORES) con el objetivo de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores agrícolas específicamente del hortofrutícola. AHIFORES en conjunto con SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA). el Distintivo de Empresas Agrícolas Responsable (DEAR) en agosto de 2017. El distintivo cubre los temas de Bienestar Laboral, Social, Medioambiental, y de Infraestructura y Servicios para los trabajadores repartidos en 83 indicadores, de acuerdo con el cumplimiento de estos se otorgará nivel de cumplimiento uno, dos y tres.

El gobierno federal otorga a través de la Secretaria de Trabajo y Prevención Social (STyPS) el Distintivo Empresas Agrícola Libre de Trabajo Infantil (DEALTI). En el 2015 se registraron 246 empresas con este distintivo.

En España se han definido diversas iniciativas de RSC. Así, por ejemplo, la Asociación de Productores-Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia (PROEXPORT), la cual engloba un poco más de 50 empresas hortofrutícola de talla internacional, desarrolló el “Programa de Consumo de Frutas y Hortalizas en la Región de Murcia”. De acuerdo con la propia Asociación *“Promover el consumo de frutas y hortalizas entre los más pequeños supone para nosotros una forma de dar respuesta a la exigencia social que demanda soluciones que combatan la epidemia en que ya se ha convertido la obesidad, la mala alimentación y la falta de hábitos saludables. No en vano, en muchas ocasiones nuestras empresas reciben la denominación de “fábricas de salud”* (Proexport, 2017).

Otra de las iniciativas en responsabilidad ambiental propia de la Región de Murcia, impulsada por el gobierno regional, y de manera específica para el sector hortofrutícola, es el sello LessCO2, que tiene como objetivo certificar el balance de carbono de los productos, buscando la

mayor absorción de CO₂ atmosférico responsable del calentamiento global. Según la propia página web, 10 empresas del sector hortofrutícola (Agromark, Agroter SAT, Agra Scoop, Coalor Scoop, Frutas Carava SCOOP, Hoyamar SCOPP, San Cayetano SAT, Soltir, S.L., Thader Scoop y Vega Cieza Scoop) cuentan con el sello LessCO₂, contando con la necesaria declaración de un verificador, siendo 70 las empresas hortofrutícolas adheridas (CARM, 2017).

1.5. MARCO REFERENCIAL

Las empresas multinacionales de distintos sectores se han visto forzadas en las últimas décadas a adoptar estándares, códigos de conducta y otras medidas con el fin de regular la cadena de valor, a raíz de escándalos mediáticos que documentan las pobres condiciones laborales. Este fue el caso de la industria textil con actividades de maquila en países asiáticos tales como China, Indonesia, Bangladesh, Vietnam, o India, entre otros. El sector hortofrutícola en distintos países, entre ellos México y España, tampoco ha escapado de esta dinámica, siendo un sector continuamente supervisado por organizaciones gubernamentales -sanitarias, ambientales y laborales fundamentalmente-, estando expuestos a la vigilancia de los medios de comunicación.

El sector hortofrutícola ha sufrido en las dos últimas décadas varios sucesos de alarma social ligada a problemas de seguridad alimentaria y de accidentes laborales o de explotación de trabajadores, entre otros, que le han puesto en el punto de mira de la ciudadanía, lo que viene explicado en la importancia que socialmente tiene la alimentación. Esos casos le ha llevado al sector a tener que extremar sus esfuerzos de adopción de estándares de RSC, en distintos ámbitos y de manera más intensa y adelantada que en otras actividades productivas, siendo en muchos aspectos el sector hortofrutícola líder en la implantación de nuevos estándares, más exigentes en muchas ocasiones a los que se establece en las normativas nacionales e internacionales, pudiéndose comprobar esta situación en la proliferación de nuevas y variadas certificaciones (ambientales, laborales, de seguridad alimentaria, etc) dentro del sector.

Es a principios de los años 80 cuando comienza a ser motivo de preocupación de los ciudadanos y de los sistemas públicos, en especial en países desarrollados, la existencia de riesgos biológicos, químicos o físicos asociados al consumo de alimentos frescos generado en alguno de los puntos de la cadena de producción y distribución. Tal y como se señalaba a principios del presente siglo Linebac (2002, 30), *“Los productos agrícolas frescos constituyen un motivo de preocupación concreta con respecto a la seguridad alimenticia, ya que por regla general se consumen sin ningún procesamiento previo para eliminar o reducir el número de microorganismos presentes..... Por ejemplo, la E. coli O157:H7 se identificó en primer lugar como un patógeno asociado a la*

hamburguesa en 1982. En 1993, un brote de enfermedad provocada por este organismo en el jugo de manzana no pasteurizado demostró que podía sobrevivir en un entorno levemente ácido”.

Esos casos, si bien son poco frecuentes, generan una creciente preocupación social, lo que llevó a que en esa década se desarrollasen códigos de buenas prácticas que rápidamente fueron aplicadas en el sector hortofrutícola, en especial en el orientado a la exportación a los mercados de EEUU, Europa o Japón. Cabe señalar, además, que la determinación del origen en que se produce un caso de contaminación no es fácil. La comunicación pública de su posible procedencia puede tener un impacto catastrófico en la confianza hacia las zonas de producción señaladas como presuntas causantes de un proceso de contaminación, tal y como pudo suceder en el caso de EEUU con el brote de Hepatitis A que tuvo lugar en 1991 y que fue asociado a las fresas congeladas procedentes de México, y que fueron procesadas y distribuidas en EEUU, en la que pese a la denuncia pública, los expertos fueron incapaces de determinar si la contaminación se produjo antes o después de su proceso de transformación (Linebac, 2002).

Un suceso similar, se registró 2015, con el brote de Salmonella asociado a pepinos mexicanos, procedente de Baja California, el cual causó la muerte de dos personas y decenas de hospitalizados (Ocaño, 2015), o en España con la “crisis del pepino”, cuando en mayo de 2011 el Gobierno Alemán denunciaba a esos productos procedentes de la provincia de Almería como el origen del fallecimiento de una mujer a consecuencia de un contagio de E-Coli (Pérez-Amat, 2011).

A esas alarmas, ligadas a la seguridad de los alimentos, se unen otras relativas a la sobreexplotación laboral o a las malas condiciones de vida de los trabajadores del campo, tal y como sería las denunciadas por los medios de comunicación de México y de España. Ejemplo de ello es el reportaje titulado: campo mexicano, desigualdad, explotación e impunidad del periódico El País, en el que se denuncia las condiciones laborales y la exposición a los plaguicidas que están impuestos los jornaleros agrícolas de la zona centro-sur del noroeste (Gallegos, 2018).

Otro caso de gran trascendencia mediática fue la nota periodística publicada en el diario estadounidense LA Times (Marosi, 2014) sobre el trabajo infantil en una empresa agrícola de Sinaloa, la cual tuvo como desenlace la cancelación de cuantiosos contratos de compra y la estigmatización para todo el sector del estado. En tanto en la Región de Murcia, Greenpeace ha denunciado insostenibilidad de la agricultura intensiva, ante la contaminación con nitrato y otros tóxicos del Mar Menor, por lo que pide al gobierno de la comunidad autónoma la actuación para detener lo que llaman el colapso ambiental (Europa Press, 2018).

En el ámbito académico, el estudio sobre motivaciones, efecto de implantación de los estándares y medidas tanto de inocuidad como de RSC, se ha hecho prolíferos con distintos métodos de estudios y aristas. Otros más han tratado de evaluar el nivel de cumplimiento de este

tipo de medidas. Por ejemplo, Tallontire y Greenhalgh (2005), realizaron un estudio exhaustivo de los códigos de conducta existentes para el sector hortofrutícola, algunos de ellos son referentes a la inocuidad, antes descrita, pero otros se centran en aspectos específicos de RSC. Estos son impuestos de manera “voluntaria”, principalmente por los compradores del norte, entre ellos los minoristas. No está tan claro hasta qué punto son voluntarios, puesto que el no adoptarlos puede ser una razón para dejarles de comprar a los agricultores. Por otra parte, señala que estos códigos de conducta pueden en un punto volverse barreras de entrada al comercio exterior pero que a la vez reducen los costos de transacción. Agregan estos autores que medir el impacto social de esas iniciativas es complicado, y que la vez tampoco se les puede atribuir un aumento de competitividad o de exportar más por adoptar medidas de RSC, puesto que esta es una condición de entrada a las cadenas de valor mientras los precios de los productos agrícolas se mantienen constantes, aunque estos le agreguen más valor. Documentan que el código ETI, utilizado por los minoristas británicos sí ha traído efectos positivos en la salud, seguridad, salario y horas de trabajo, pero los impactos han sido menores en la libertad de asociación y discriminación. Los impactos son más notorios cuando son empleados permanentemente. Finalmente señalan que para los supermercados de Gran Bretaña es más fácil exigirles a los horticultores de Kenia mejores condiciones laborales para sus empleados que a los productores de cacao, ya que estos últimos son muchos, se encuentran dispersos y es difícil la trazabilidad del producto.

Otro de los estudios relevantes en el ámbito es el de Rissargard y Hammer (2011), en el que documentan cómo los líderes de las cadenas de valor del plátano y las flores europeos son actores principales en definir y modelar las normas, códigos de conducta, reglas y estándares que contribuyen a la regulación social. Argumentan que los compradores del norte influyen en exigencias de responsabilidad social dependiendo del tipo de relación que tengan con la cadena de valor y su gobernanza, por lo que pueden estar en posición de ser más exigentes y tener más control en este tema. Este es un punto coincidente con Messner (2002), al señalar que las empresas líderes de los países desarrollados influyen significativamente en las empresas proveedoras instaladas en los países emergentes en definir, desde la calidad de producto, al etiquetado, las especificaciones, así como en el establecimiento de estándares laborales y ambientales.

En Sudamérica se han realizado investigaciones sobre RSC con un matiz de estudio de la cadena de valor. Prieto-Carreón (2006) analizó cómo la empresa bananera Chiquita, localizada en Nicaragua, Costa Rica y Guatemala, ha adoptado códigos de conducta, pero a pesar de ser buenos los esfuerzos y políticas, estos aún quedaban en deuda con el género femenino en puntos como el acoso sexual, la división del trabajo, derechos de maternidad y servicios de cuidado para los hijos de las trabajadoras, como son las guarderías asequibles. Por lo tanto, concluyen que el

funcionamiento de estos códigos es mayor cuando se escuchan las voces de los actores involucrados, las féminas en ese caso, pues aportan valiosos puntos de vista y no sólo se imponen las directrices desde arriba.

Si se buscan trabajos de investigación para el caso de México, destaca el estudio que realiza Marañón (2012) bajo el título de “Mercados laborales y responsabilidad social empresarial en la horticultura de exportación”. Él realizó su trabajo de campo en Sinaloa, el cual consistió en entrevistas semiestructuradas a empresarios agrícolas y a representantes de la CAADES, sin mencionar el número que realizó. Encuentra que las empresas agrícolas han avanzado en proporcionar mejores condiciones de vida para los jornaleros, con ayuda del gobierno federal mediante programas como PAJA (Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas), la erradicación del trabajo infantil y la no discriminación del pago según sexo, quedando aún pendientes la aplicación de medidas en temas como la libre elección de representantes, la precariedad en el empleo como falta de contratos firmados o la temporalidad. Narra cómo un estándar de responsabilidad social, era en un principio más difícil conseguirlo puesto que los cumplimientos eran mayores, y como estos se flexibilizaron para que más empresas los pudieron cumplir e incluso le proponían qué acciones debían realizarse para hacerse acreedor del estándar, y es por eso que se puso de moda utilizarlo en el sector. Sin embargo, una de las limitaciones de este estudio es que se centró en limitar los avances en materia laboral, siendo que el concepto de RSE incluye al menos el aspecto medio ambiental, filantropía y ética.

También en México, otros dos autores (Villafán y Ayala, 2014) midieron la responsabilidad social corporativa en 12 de empresas productoras de aguacate en Uruapan (Michoacán). Elaboraron un índice de RSC de acuerdo con el modelo de CEMEFI, con 4 ejes y 27 ítems, con respuestas dicotómicas, asignando el valor 0 si las empresas no cumplían determinados aspectos y 1 si era la respuesta positiva, aplicando el método de valoración multicriterio de procesos analíticos jerárquicos. Los resultados les permiten comprobar que existe en el sector un nivel global medio de implantación de la RSE (51.58%), un nivel medio en ética empresarial (47.58%), un nivel alto en calidad de vida (63.22), un nivel bajo en vinculación con la comunidad y un nivel bajo en aspectos relativos al medio ambiente (24.5%). En su estudio se concluye por lo tanto que el sector del aguacate necesita mejorar el área de cuidado del medio ambiente para garantizar su sustentabilidad, y por otra parte es necesario un vínculo más cercano con la población en la que operan.

Por su parte, Avendaño *et al.* (2013) hicieron un diagnóstico de RSC de las empresas agrícolas de la Zona Costa en Baja California, con base en el indicador Ethos Pymes. Se midió 4 dimensiones, según una escala de 0 a 3: con 0 si “no realizó innovaciones”, 1” sí” realizó parcialmente, 2 “sí realizó innovaciones en gran parte” y 3 “sí realizó completamente innovación”.

La categoría mejor puntuada fue la de aspectos éticos, con 36 puntos, seguida del capital humano y del uso de agua y energía, cada uno con 21 puntos, siendo la categoría valorada más baja la de producción sustentable en armonía con el medio ambiente, con 15 puntos.

En España, Moraes y Cotilla (2014) escriben sobre los estándares de calidad y responsabilidad social y su impacto en los enclaves globales agrícolas. Indican la existencia de una convergencia a nivel mundial, en exigir estándares privados en la producción con el fin de garantizar que el producto sea seguro para el consumidor. En esa dinámica se capacita y sensibiliza al obrero agrícola, de la responsabilidad que tiene en la cadena para que adopte buenas prácticas en el manejo de los alimentos. Sin embargo, desde su punto de vista la introducción de todos estándares no se tradujo en una mejora de las condiciones laborales, puesto que aún existe mucha precariedad, largas horas de trabajo y temporalidad.

En Alemania, los investigadores Heyven y Theuvsen (2009) exploran cuáles son las razones para adoptar RSC en el sector agro negocios, en concreto en el procesamiento de carne, productos de panadería, dulces, procesamiento de leche, cervecerías, molinos maquinaria agrícola, procesamiento de frutas y verduras, piensos y mejoramiento de plantas y semillas, realizando para ello una encuesta a 169 ejecutivos de dicho país. Encuentran que principalmente se adoptan medidas de RSC para responder a presiones externas. Asimismo, les cuestionan cuáles son las principales actividades de RSC que realizan en su empresa; entre los que señalaron principalmente que la compañía publicita o declara las acciones que lleva a cabo en este campo; enfatizan el desarrollo de su personal con entrenamiento y cursos; así como son conocidos por su comportamiento ético. Lo que menos hacen es estar en comunicación con “*stakeholders*” críticos, como sería las ONGS (Organizaciones no gubernamentales). Además, preguntan sobre cuáles son los estándares de RSC que más se están adoptando, con un 75% que indica manejar sistemas de riesgo, seguido por un 66% que ha implantado la ISO, seguido por directrices para el suministro ecológico, en un 36.8% de los casos.

Todas las referencias que han sido descritas en este epígrafe, en lo relativo de la implantación de medidas, prácticas y certificaciones de Responsabilidad Social Corporativa, constituyen los antecedentes principales de esta investigación, siendo el punto de partida desde el que se diseñaron los instrumentos de toma de datos de campo para el estudio de la implantación de la RSC en el sector hortofrutícola de México y de España, tal y como se detalla más adelante en el epígrafe de metodología.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS

A nivel mundial el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha tomado auge en los últimos 30 años, promovido por organismos internacionales como la ONU, la OCDE y la propia Unión Europea, y un mayor número de entidades privadas que la impulsan como cadenas de supermercados globales y certificadoras fundamentalmente, y empresas del sector agrario que las están demandando y aplicando. Es palpable la abundancia de estándares, iniciativas y normas ambientales y sociales en materia de responsabilidad social en todos los sectores económicos, y de manera particular el hortofrutícola.

En el sector hortofrutícola se han desarrollado en la última década numerosas iniciativas de RSC, promovidas mayoritariamente por la Gran Distribución o las grandes cadenas de supermercados, las cuales tienen la mayor cuota de mercado y de poder en el sector, que en gran medida buscan evitar ser blanco de activistas o de la crítica ante posibles riesgos propios de su actividad de venta de alimentos. Por otro lado, en los países desarrollados está aumentando el número de consumidores preocupados por adquirir productos inocuos, procedentes de empresas en las que se da un trato justo a los trabajadores y que además sean cada vez más amigables con el medio ambiente.

De esta manera los agricultores se enfrentan al reto de ser socialmente responsables, a pesar de que en ocasiones los precios de mercado no garanticen los costes de producción y de administración de nuevos estándares, estando cada vez más expuestos a los vaivenes de la oferta y la demanda y a las normas que se establecen en los mercados internacionales. De acuerdo con Norton (2004), debido al incremento constante de la productividad agrícola a escala mundial, los precios agrícolas se han deteriorado en comparación con los precios de bienes industriales, siendo creciente la competencia a la que se enfrentan. Además, es común que los distribuidores o compradores impongan condiciones de compra y de pago que estrangulan a los productores, sin embargo, estas agriculturas están logrando seguir en los mercados, siendo una importante fuente de trabajo y desarrollo para sus regiones agrícolas.

Por consiguiente, el Objetivo Principal de esta Tesis Doctoral, es analizar las ventajas, inconvenientes y el nivel de implementación de estándares, certificaciones e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas del sector hortofrutícola del noroeste de México (Sinaloa y Baja California) y del Sureste de España (Región de Murcia), enclaves agrarios líderes en el desarrollo de estas iniciativas.

Este Objetivo Principal, se descompone en una serie de objetivos secundarios, que permiten abordar de una manera más detallada aspectos específicos del mismo, que son descritos a continuación:

Objetivo 1. Analizar el nivel de desarrollo de estándares, certificaciones y medidas de RSC implementadas en dos enclaves hortofrutícolas líderes dentro del sector agrario de exportación de México (Sinaloa y Baja California) y de España (Región de Murcia), a modo de estudio comparado.

Objetivo 2. Determinar las motivaciones que llevan a las empresas del sector a desarrollar iniciativas, estándares y certificaciones de calidad, sociales, ambientales y de RSC, comprobando la influencia que los distintos grupos de interés o *stakeholders* están teniendo en el desarrollo o la implantación de las medidas y estándares de RSC y los obstáculos para desarrollarla.

Objetivo 3. Comprobar las ventajas, inconvenientes y tendencias a las que las empresas del sector se enfrentan en el desarrollo de nuevas iniciativas y estándares, comprobándose las dimensiones en las que el nivel alcanzado de responsabilidad (social, ambiental y económica) es más elevado, identificándose aquellos ámbitos en los que el sistema productivo y comercial debería seguir mejorando.

Objetivo 4. Conocer la percepción que los ciudadanos y trabajadores del sector hortícola de estos enclaves, con gran flujo de trabajadores itinerantes, comprobando la valoración social que las empresas productoras y comercializadoras del sector alcanzan en términos de fomento de condiciones de trabajo y de desarrollo de las comunidades en las que desarrollan su actividad.

2.2. HIPÓTESIS

El estudio de las dos zonas de producción hortícola seleccionadas en México y España, descritas detalladamente en el Capítulo 3, aportan una panorámica de tendencias internacionales destacadas en términos de implantación de estándares de calidad y de Responsabilidad Social, que pese a las lógicas diferencias ligadas al desigual nivel de ingreso y de desarrollo de ambos países, señalan la existencia de tendencias y medidas globales coincidentes.

Las diferencias tienen que ver con el contexto socioeconómico de ambos países, que inciden en matices en los requerimientos laborales, de seguimiento del cumplimiento de los Derechos Humanos, o de protección del medio ambiente. Por su parte, existen claras coincidencias en términos de tendencias y estándares, que se han venido desarrollando e implantando en ambos sistemas productivos en las dos últimas décadas. Estas, comunes en muchos elementos, están ligadas a crecientes exigencias de los mercados de destino, en los ámbitos de seguridad alimentaria y de desarrollo de prácticas productivas más sostenibles, promovidas -y exigidas en muchos casos- por los clientes, que en el caso de México (Sinaloa y Baja California) es el mercado norteamericano

fundamentalmente y en el de España (Región de Murcia) los países europeos a los que destina el grueso de su producción (Reino Unido, Alemania, Francia, etc).

En el ámbito del desarrollo de iniciativas y estándares de Responsabilidad Social Corporativa, si bien la creciente preocupación por la sostenibilidad de estos sistemas de producción por parte de los clientes y consumidores de alimentos de los países de destino de sus exportaciones ha podido ser determinante en el desarrollo de muchas de esas iniciativas y medidas, no hay que olvidar la importancia que para el propio sector, y de manera especial para el conjunto de sus sociedades, estas actuaciones tienen, de cara a mejorar sus manera de actuar e ir logrando una actividad económica cada vez más sostenible, no sólo económicamente hablando, y que promueva un desarrollo sostenible a medio y largo plazo en sus territorios, aprovechando las ventajas de localización y climáticas con que cuenta, potenciando otras sin que esto suponga el deterioro de sus recursos o la desprotección de sus trabajadores.

Podría decirse que la implantación de medidas para la consecución de empresas y de un sector más responsable socialmente hablando, “llegó para quedarse”, siendo previsible la difusión dentro del mismo de nuevas certificaciones y prácticas de RSC, que se irán adoptando en más empresas, no sólo las de mayor tamaño, y que pese a estar ayudando a solventar determinados problemas en las prácticas laborales o ambientales, son en muchos de sus planteamientos criticables o discutibles, si bien pueden ser un paso para lograr que esta actividad sea más coherente con el fomento de un desarrollo responsable de sus comunidades y su población.

La revisión bibliográfica que fue descrita en los últimos epígrafes del Capítulo 1, en los que se describen algunas tendencias dentro del sector agrario internacional en términos de implantación de nuevas certificaciones y estándares, sobre las fuerzas que están impulsando que el sector hortofrutícola de México y de España sea líder dentro de su sector agrario, con elementos positivos para el sector, y sobre las limitaciones o problemas (elementos negativos) que el desarrollo de esta actividad, económicamente viable, puede estar teniendo en términos sociales o ambientales, además de dar pie a los objetivos específicos que fueron descritos en el apartado previo, permiten proponer una serie de hipótesis de esta investigación y que son contrastadas con distintos instrumentos:

Hipótesis 1. Los estándares, certificaciones y medidas de calidad, laborales, ambientales y en general de RSC, y las tendencias en su desarrollo, son comunes para las dos zonas de estudio consideradas, pese a la distancia y diferencias que entre ambos enclaves existen en términos de nivel de desarrollo o de cuáles son sus mercados de destino, siendo el sector hortofrutícola de exportación un ejemplo de globalización del mercado de alimentos y de la existencia de las reglas de funcionamiento y comerciales, en las que la concentración en uno de los niveles dentro de la cadena

de valor determina la existencia de desigualdad de poder y asimetrías de información, que lo aleja de los beneficios que se derivan de un mercado de competencia perfecta.

Hipótesis 2. El poder de negociación de los grandes distribuidores y cadenas de supermercados de los países de destino de las producciones de estos enclaves agroexportadores es la principal fuerza impulsora de la implantación de nuevos requerimientos al sector productor, siendo este grupo de interés o *stakeholder* el que viene determinando e imponiendo a las zonas y empresas productoras los nuevos requerimientos, sin una participación activa de otros grupos de interés, tales como consumidores, trabajadores, proveedores, productores o el conjunto de las personas que habitan o habitarán en los territorios en los que se producen esos alimentos, no siendo además tan elevados los beneficios esperados de esas medidas sobre el bienestar de la sociedad o sobre el medio ambiente de las zonas de producción.

Hipótesis 3. El adoptar estándares y medidas de RSC es una demanda del mercado para muchas empresas agrícolas de tamaño grande, el no adoptar representa un riesgo de mercado, dentro de las limitaciones para desarrollarlas se encuentra el factor económico, es decir el coste para el empresario, pero también influyen factores como la cultura empresarial. La implantación de medidas de RSC y otros estándares ha promovido el desarrollo en las grandes empresas hortofrutícolas de los enclaves estudiados, en España y de manera especial en México, un mejor cumplimiento de aspectos ligados no solo con la producción de alimentos sanos, seguros y sin riesgos para sus consumidores finales, sino también con el cumplimiento de los Derechos Humanos (tales como la prohibición del trabajo infantil, la no discriminación a los trabajadores por ninguna índole, etc), las buenas Prácticas Laborales (sueldos dignos, asociación sindical, condiciones de vida dignas para trabajadores itinerantes, etc) o la protección del Medio Ambiente (control de la sobreexplotación de acuíferos, control en el uso de insumos que deterioran el medio ambiente o cuyo uso es peligroso para los trabajadores, la protección de la biodiversidad local, etc.), más demandantes de lo que establecen las propias normativas nacionales y su supervisión, más allá de poder promover empresas que fomentan y colaboran en el desarrollo de sus comunidades, con prácticas cada vez más éticas y responsables.

Hipótesis 4. Los jornaleros y de los ciudadanos de enclaves productivos estudiados en los que la horticultura intensiva de exportación es la principal actividad económica en términos de generación de riqueza y de empleo, tal y como sería el caso del municipio de Elota (Sinaloa), reconocen y valoran positivamente el desarrollo de estándares e iniciativas de RSC en el sector, siendo alta la valoración y la reputación social que dentro de sus localidades, y entre los trabajadores agrarios itinerantes, tienen su principales empresas productoras.

2.3. ORIGEN DE LA INFORMACIÓN

Un primer esfuerzo realizado en esta Tesis Doctoral fue la extensa búsqueda y revisión de estadística y de antecedentes bibliográficos, tanto en México como en España, sobre el sector hortofrutícola de exportación; sobre los estándares, certificaciones e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) implantadas en ese sector; sobre los procesos, limitaciones y efectos sobre el bienestar de esas iniciativas que aportaban una visión crítica del mismo; así como sobre distintas metodologías e instrumentos para su medición, aplicados a este y otros sectores económicos para su seguimiento y mejora.

Tras haber realizado esa exhaustiva búsqueda de fuentes de información secundarias, se procedió al diseño de tres cuestionarios, incluidos en los Anexos 1, 2 y 3, que permitieron generar información primaria para tratar de dar respuesta a los objetivos e hipótesis de esta investigación, descritos en el apartado previo. En este apartado se describen las cuatro fuentes de información primaria que fueron generadas, dirigidas a distintos actores del sector, como son: gerentes y técnicos de empresas hortícolas de las dos zonas de estudio en México y España (*Encuesta I*); un grupo de expertos del sector en ambos países siguiéndose la metodología Delphi (*Encuesta II*); los ciudadanos y trabajadores del municipio de Elota (Sinaloa), una de los enclaves donde la producción hortícola y los flujos de jornaleros de la actividad es más destacada (*Encuesta III*); completándose las fuentes de información generadas con una Entrevista en profundidad a jornaleros de ese último enclave (*Entrevistas*).

Estas tres fuentes de información son descritas de manera detallada en los siguientes apartados, habiendo permitido generar cuantiosa información inédita acerca de: las iniciativas y tendencias en certificaciones y otras iniciativas de RSC; la visión particular que distintos actores tienen sobre las mismas; y por último, de manera particular, la valoración social que de esas iniciativas, de sus grandes empresas y del conjunto del sector en México tienen los ciudadanos y trabajadores de uno de los enclaves más destacados del país (Elota), en el que el sector hortícola de exportación es su principal motor económico y en el que es máximo el flujo de jornaleros eventuales procedentes de otros estados.

2.3.1. Encuesta a empresas hortofrutícolas

La encuesta a empresas hortícolas sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) fue diseñada entre los meses de mayo y junio de 2017, y enviada en julio de ese mismo año por email a cerca de 300 gerentes y técnicos del sector hortofrutícola vía electrónica a través del portal de la Universidad de Murcia, España. Los correos electrónicos de empresas del sector en México fueron obtenidos, entre otros, del “Directorio de Empresas Agroexportadoras” que elabora anualmente

SAGARPA. Estas bases de datos proporcionaron el correo electrónico de aproximadamente 80 empresas en Sinaloa y 60 en Baja California, de las cuales, tras varios intentos, sólo se obtuvo respuestas de 28 empresas. En el caso de España (Región de Murcia), los correos electrónicos a los que se envió el cuestionario fueron obtenidos de la base de datos de Alimarket, así como los listados de empresas pertenecientes a la Asociación de Productores y Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia (Proexport) y a la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), enviándose el mismo cuestionario a 152 empresas hortofrutícolas situadas en la Región de Murcia. Se obtuvo, tras varios intentos, solamente respuesta de 4 empresas, habitual en este tipo de envíos telemáticos. Esa escasa tasa de respuesta aconseja una lectura prudente de las estadísticas que son ofrecidas en el Capítulo 4, que pese a la cuantiosa e interesante información que ofrece, no posibilita la realización de análisis inferenciales de los resultados ofrecidos, describiéndose por ello en la Tabla 2.1 que los resultados obtenidos con esta fuente son de carácter cualitativo y exploratorio.

Tabla 2.1. Descripción de Encuesta (I) a empresas hortofrutícolas

Descripción de la Encuesta I	
Ámbito espacial	Sinaloa y Baja California (México) y Región de Murcia (España)
Tamaño muestral	28 empresas en México y 4 en España (Total 32)
Encuestados	Gerentes y técnicos de empresas hortofrutícolas agroexportadoras
Recolección de información	Julio de 2017
Tipo de muestreo	Aleatorio simple, con envío por internet
Análisis y objetivo	Cualitativo y exploratorio

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario empleado se diseñó en cuatro bloques temáticos, que a continuación se explican de manera somera, pudiéndose consultar en el Anexo I. El primer bloque estaba conformado por información sobre la empresa, tal como los productos que producen o comercializan, los mercados de exportación a los que destina su producción, el número de hectáreas en producción o el número de empleados, entre otros. Todo ello con el objetivo de dimensionar y caracterizar a la empresa encuestada, solicitándose asimismo que el encuestado indicase su puesto en la empresa, nivel de estudios y años de experiencia en el sector, entre otros. El segundo bloque era referente a certificaciones e iniciativas RSC que implementaron en la empresa, con el propósito de identificar tendencias y niveles de adopción. El tercer bloque, se tituló opinión de la RSC en su empresa y en el sector, en el que se les plantaban varias preguntas con el objeto de conocer su visión positiva o negativa sobre las iniciativas de RSC, las principales motivaciones para adoptar este tipo de medidas, y las limitaciones a las que se enfrentan los empresarios hortofrutícolas en su desarrollo. Con el cuarto y último bloque, sobre políticas e iniciativas de RSC en las empresas del sector, se pretendía medir el grado de implementación de dichas medidas, solicitándoles valorar

según una escala Likert de 1 a 5 (donde 1=No lo cumple en absoluto y 5=Lo cumple totalmente), con un total de 24 aspectos correspondientes a 7 ejes que propone o en los que se subdivide la norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO), compendio de guías sobre responsabilidad social, la ISO 26000:2010 de una empresa.

Tabla 2.2. Ejes de la RSC de una empresa según la ISO 26000 incluidos en la Encuesta I.

Nº	Ejes o ámbitos	Elementos principales
1º	PL. Prácticas laborales	PL1. Contratación según ley. PL2. Servicios adecuados. PL3. Representación sindical. PL4. Seguridad laboral.
2º	DH. Derechos humanos	DH1. Discriminación raza, etnia o género. DH2. Trabajo infantil. DH3. Trabajo informal. DH4. Acoso laboral.
3º	MA. Medioambiente	MA1. Uso agua. MA2. Reciclaje. MA3. Desechos agua. MA4. Uso plaguicidas y herbicidas.
4º	PC. Participación comunidad	PC1. Desarrollo comunitario. PC2. Filantropía. PC3. Calidad de vida del jornalero. PC4. Apoyo a instituciones y ONG locales.
5º	AC. Asuntos el consumidor	AC1. Medición de satisfacción clientes. AC2. Productos saludables y de calidad. AC3. Campañas educativas al consumidor.
6º	PJ. Prácticas justas de operación	PJ1. Lucha contra la corrupción. PJ2. Prácticas justas proveedores. PJ3. Evalúa a proveedores en RSC.
7º	GO. Gobernanza corporativa	GO1. Ética en la cultura organizacional. GO2. Identificados grupos de interés. GO3. Comunicación con grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

La Norma ISO 26000: 2010 fue elegida al ser aplicable a todo tipo de empresas, sin importar el país o el sector, siendo la más reconocida a nivel internacional, posibilitando el cálculo de un indicador compuesto resumen para las 28 empresas de México que respondieron, el que se denominó para ese caso de un Índice de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no realizándose ese análisis para España, por el escaso número de empresas alcanzadas. Como ya se mencionó, pese a ser aconsejable tener cautela y no darle un valor inferencial a los datos que se presentan en el Capítulo 4, por lo reducido del número de respuestas obtenidas, el interés de la información generada con esta encuesta es elevado en el caso de México, por la importancia de las empresas que contestaron a la misma.

2.3.2. Encuesta Delphi a expertos del sector

Un segundo instrumento implementado en esta investigación, fue el cuestionario diseñado y dirigido a un panel de expertos del sector hortofrutícola de México y de España (*Encuesta II*), siguiendo la metodología Delphi, y que se desarrolló de manera iterativa con dos rondas o envíos. Con la finalidad conocer la opinión cualificada, no solo de los gerentes de empresas del sector, se diseñó un cuestionario dirigido a especialistas con la que conocer de manera integral y abierta las motivaciones, limitaciones, certificaciones implementadas y situación general del sector hortofrutícola de exportación de México y de España.

La metodología Delphi, de carácter cualitativo y exploratorio, definida como un proceso sistemático e iterativo orientado a obtener opiniones de grupo de expertos con el objetivo de llegar a consensos (Landeta, 1999). Es utilizada para obtener la valoración experta y cualificada de un número no muy elevado de encuestados, todos ellos con un alto conocimiento del objeto de estudio, que permite identificar tendencias en el mismo o aspectos en los que existe consenso –o en su caso disenso- entre distintos grupos de interés o actores. La posibilidad de que en una 2ª Ronda los encuestados puedan modificar sus respuestas dadas en el primer envío, permite reforzar posiciones de acuerdo o desacuerdo, además de incluir aspectos relevantes no considerados inicialmente, aportando información sobre los grupos, sus necesidades o prioridades (Keeney *et al.*, 2001:196), si bien presenta el inconveniente de lograr mantener el interés en responder de los expertos, siendo normal que se pierda (Keeney *et al.*, 2001) y suponga el abandono de la respuesta en segundos o posteriores envíos. De acuerdo con Landeta (2006, 468-469), la metodología Delphi tiene las siguientes características:

1) Es un proceso repetitivo, según el cual los expertos deben ser consultados sobre la misma pregunta, al menos dos veces para que pueden reconsiderar sus respuestas y formular nuevos planteamientos, ayudándose en su 2ª Ronda o envío de los resultados y aportaciones añadidas por el resto de los expertos en su 1ª Ronda.

2) Se debe mantener el anonimato de los participantes, o al menos de sus respuestas, con el fin de que las sus respuestas no se vean influenciadas por otro experto.

3) Es un proceso de retroalimentación controlada, intercambiándose información entre los expertos, siendo dirigido el proceso por un coordinador de grupo, en este caso la autora de esta investigación, que se encargará de eliminar toda la información irrelevante y añadir aspectos a ser objeto de consideración en segundas o terceros envíos.

4) Busca la consecución de una respuesta estadística grupal, formando parte todas las opiniones de la respuesta final, procurándose que las preguntas se formulen para que las respuestas se puedan procesar cuantitativa y estadísticamente.

Esta técnica, muy empleada en distintos ámbitos de estudio, fue utilizada por primera vez a finales de la década de 1940, en Estados Unidos, por investigadores de la *Ran Corporation* en Santa Mónica (California), en un proyecto de defensa militar, cuyos resultados fueron publicados doce años después por motivos de seguridad nacional. Posteriormente esta misma compañía utilizó el método Delphi para estudios de planificación en países en subdesarrollo, siendo un ejemplo de su aplicación al estudio de las políticas agrarias y de desarrollo rural en México los trabajos de Martínez-Carrasco *et al.* (2014) y Schwentesius *et al.* (2012). Tal y como señala Landeta (2006), de 1995 a 2004 fueron publicados 938 artículos bajo esta metodología en la revista *ScientDirect*, y en *Abi inform* (Economía, Finanzas y Negocios) 153 en el mismo lapso.

Además, investigó el número de disertaciones doctorales que utilizaron el método Delphi en la base de datos *ProQuest Dissertations and Theses database*, de 1995-1999 sumaron 281 mientras que en el intervalo de 2000-2004 un total de 276. Más recientemente, su utilización en otros sectores ha sido cuantiosa, pudiéndose mencionar el estudio del sector de las telecomunicaciones griegas realizado por Giannarakis *et al.* (2011), o dentro del sector ganadero, como puede ser el estudio de Vázquez *et al.* (2016) sobre la carne de vacuno en Cantabria (España) desde la perspectiva de la cadena de valor.

Esta metodología también es utilizada en el sector agrícola, ejemplo de ello es un artículo que tiene como objetivo identificar las acciones estratégicas que deben tomar las cooperativas hortícolas españolas de la Comunidad de Valencia y Cataluña frente a los retos de la globalización y la liberalización del comercio (Campos *et al.*, 2012). Igualmente, otro documento con carácter prospectivo en el sector agrícola de Castilla-León en España, es el de Gómez-Limón *et al.* (2008), con el cual trata de identificar las variables que inciden en la evolución agrícola regional para después caracterizar escenarios y tendencias. En México, el método Delphi ha sido utilizado, por ejemplo, en un trabajo que busca influir en la concientización de los tomadores de decisión en la agregación de valor a productos vegetales (Moctezuma *et al.*, 2011).

En el campo de la Responsabilidad Social Corporativa, se pueden mencionar las aplicaciones de un Delphi, sobre las iniciativas de responsabilidad social en la industria automotriz (Talaie y Nejati, 2008) en Irán, sobre la determinación de los criterios más relevantes de cada *stakeholder* realizada por Rosanas *et al.* (2010) o sobre sus fundamentos (Hussein *et al.*, 2010).

El cuestionario diseñado para la realización de la primera Ronda del Delphi de este trabajo, incluido en el Anexo II de este trabajo, incluía tanto afirmaciones que debían ser valoradas atendiendo al nivel de acuerdo con las mismas según una escala de *Likert* de 1 a 5 (1= totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo), incluyéndose preguntas abiertas con la que poder generar

nuevas opciones a poder ser valoradas e incluidas en una segunda ronda. Las preguntas plasmadas en esa primera ronda fueron producto de las opiniones expresadas a través de entrevistas personales previamente realizadas con algunos expertos, pero, sobre todo, de la lectura de antecedentes bibliográficos sobre RSC en el sector agrícola, en especial en el bloque dedicado a la valoración de los expertos de certificaciones y estándares. Antes de realizarse el primer contacto con los expertos, se realizó una prueba piloto con dos expertos en el mes de octubre de 2017, técnicos que fueron contactados para ello, una en España y otra en México, quienes propusieron eliminar preguntas y/o utilizar menos tecnicismos académicos en otras.

El cuestionario diseñado contaba con 4 bloques. El primero, recababa información sobre el experto, los años de actividad en el sector y su nivel de conocimiento, tanto en la comercialización como en RSC. Segundo bloque, recogía información referente a su opinión y las motivaciones de emprender iniciativas de RSC. En el tercero, se analizaban tendencias de estándares e iniciativas, proponiéndose en un último epígrafe un análisis de los retos y sobre las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, a modo de análisis DAFO o FODA, a los que se enfrenta el sector hortofrutícola, incluyéndose en el Anexo II dicho cuestionario.

Para este Delphi se definieron diferentes grupos de participantes, con el fin de garantizar la diversidad de opiniones y sensibilidades. Uno, integrado por productores, agricultores y técnicos de campo; un segundo grupo, con técnicos de calidad y gerentes de empresas comercializadoras y distribuidoras y representantes de asociaciones empresariales; y un último grupo, integrado por técnicos de empresas certificadoras, académicos e investigadores y funcionarios del sector agrario implicados y conocedores de la problemática de la RSC en el sector hortofrutícola.

Tal y como se detalla en la Tabla 2.3, el envío de la 1ª Ronda Delphi tuvo lugar en el mes de noviembre de 2017, de manera electrónica a 40 especialistas y técnicos, en la cual se obtuvo las respuestas de 16 expertos mexicanos y 8 de España, con un total de 24 respuestas. La Segunda Ronda del Delphi fue enviada en febrero de 2018, obteniéndose la respuesta de 20 expertos, de los cuales 13 eran originarios de México y 7 de España, aportándose en el Capítulo 5 el análisis de dicha información. Cabe mencionar que el número de expertos para que un Delphi sea adecuado debe ser pequeño, entre 7 y 30 (Landeta, 1999), por lo que se consideró adecuado el número total de expertos alcanzados para este trabajo.

El objetivo de la Segunda Ronda era proporcionar al panel de expertos que respondieron a la 1ª Ronda todos los resultados estadísticos alcanzados por el grupo (mediana, moda y frecuencia de las respuestas resultantes en todas las preguntas fruto del primer envío), dando la posibilidad al grupo de expertos que cambiase o mantuviesen sus valoraciones, pidiéndoles además que valorasen nuevos ítems propuestos por el conjunto de expertos y preguntas incorporadas al

cuestionario tras las respuestas dadas en la primera ronda. Por ejemplo, en el FODA o DAFO, en la primera ronda se pedía se indican los tres principales elementos del mismo en sus cuatro elementos, indicándose en la 2ª Ronda que se valorasen según una escala de 1 a 5 según su importancia.

Tabla 2.3 Descripción de la Encuesta II a expertos según el método Delphi.

Descripción de la Encuesta II	
Ámbito espacial	Sinaloa y Baja California (México). Región de Murcia (España).
Tamaño muestral	Envío cuestionario (40 expertos). Primera Ronda (24 expertos). Segunda Ronda (20 expertos).
Encuestados	Expertos y técnicos del sector hortofrutícola.
Recolección de información	Noviembre de 2017 (1ª Ronda)/Febrero 2018 (2ª Ronda).
Análisis y objetivo	Cualitativo y exploratorio.

Fuente: Elaboración propia.

El realizar una tercera ronda, fue desechado por ser importante la pérdida de participantes que se produciría, además de por haberse analizado la estabilidad lograda en las respuestas respecto a las dadas en la segunda ronda, que fue analizado mediante el cálculo del Coeficiente de Variación de respuestas y el estudio de la reducción del Rango Intercuartílico Relativo. Dicho de otra manera, dado que era pequeña la posibilidad de que el técnico cambiara sus opiniones, y alto el riesgo que se perdía de perder participantes, como sucedió del primero al segundo envío, se dio por finalizada esta encuesta Delphi, cuyos resultados se presentan en el Capítulo 5.

2.3.3. Encuesta a ciudadanos de Elota

El tercer instrumento diseñado fue una encuesta que se aplicó en el municipio de Elota (Sinaloa) a un total de 400 personas, mayores de 17 años, residentes habituales o no en esa localidad, habiéndose realizado una prueba piloto de 20 encuestas. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de enero y febrero de 2018. El tipo de muestra seleccionado fue aleatorio simple, recurriendo a los puntos más concurridos de la capital (La Cruz) para su realización por parte de la autora de este trabajo, realizándose las mismas en lugares frecuentados como eran plazas públicas, parques, en las puertas de supermercados o de unidades deportivas.

En la Tabla 2.4 se presenta la ficha técnica del muestreo realizado en esta *Encuesta III*, que dado fueron válidas las 400 las encuestas realizadas, determina un error de muestreo del 5,00% para proporciones intermedias ($p=q=0,5$) y del 3,00% en proporciones extremas de $p=0,9$ y $q=0,1$, para un nivel de confianza superior al 95% ($k=2$) y suponiendo el carácter infinito de la población. Estos resultados, adecuados para este tipo de estudios, y dada la falta de recursos con la que poder financiar la ampliación de la muestra y su aplicación a otros enclaves productivos, se obtienen de la aplicación de la siguiente fórmula de cálculo de tamaño muestral aplicable a poblaciones infinitas:

$$N = k^2 pq / d^2$$

Donde N es el tamaño muestral, k es el número de desviaciones típicas para comprender en la distribución normal la probabilidad inferencial elegida ($k = 2$ para una probabilidad del 95,6%); siendo “p” la proporción observada en la encuesta de ocurrencia de un determinado suceso, y “q” la proporción de ocurrencia del suceso opuesto a “p”, tal que “ $q = 1 - p$ ”.

Tabla 2.4. Descripción de la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.

Descripción de la Encuesta III	
Ámbito espacial	Elota, Sinaloa.
Tamaño muestral	400 encuestas.
Encuestados	Mayor de 17 años.
Tipo de muestra	Aleatorio simple.
Error muestral (proporciones intermedias)	5.00%.
Error muestral (proporciones extremas)	3.00%.
Prueba piloto	20 encuestas.
Trabajo de campo	Enero y febrero de 2018.
Análisis y objetivo	Cuantitativo e inferencial.

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario a ciudadanos, tal y como puedes verse en el Anexo III, contaba con un total de 22 preguntas, estructuradas en 4 bloques temáticos, conteniendo el primero cuestiones sobre las características generales de las personas entrevistadas (edad, sexo, estado civil, lugar de origen del entrevistado, localidad actual de residencia, hablante de lengua indígena, salario mensual o elementos y servicios del hogar). En el segundo apartado, se analiza la situación y condiciones laborales del encuestado (duración de la jornadas, cobertura y acceso a seguro, etc), preguntándose sobre el nivel de satisfacción con el trabajo, incluyéndose en este bloque preguntas de interés sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores aplicadas previamente en el “*Cuestionario de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Manipulado y Envasado Hortofrutícola*” elaborado por COEXPAL (Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería), la Conserjería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de Andalucía (España), avalado por el Fondo Social Europeo.

El tercer bloque, relativo al nivel de conocimiento de los ciudadanos y la valoración de las empresas hortícolas, incluía un análisis de la imagen de las empresas hortícolas del municipio y de Sinaloa, y sobre el nivel de cumplimiento aspectos relevantes que se proponen en la normativa ISO 26000 de Responsabilidad Social Corporativa, siendo valoradas diversas afirmaciones según una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con las mismas. Por tanto, al igual que en la “Encuesta I” a empresas del sector, descrita previamente, se buscó conocer la percepción que en este caso los ciudadanos tienen del nivel de cumplimiento que

las empresas hortícolas alcanzan de esas guías de RSC, excluyéndose en este caso tres dimensiones o ejes, al sólo poder ser valorados por las propias empresas y no por los ciudadanos.

Así, en la *Encuesta III* se analizan a partir de cuatro ítems cuatro de los ejes de la RSC que plantea la ISO 26000, como eran: Derechos Humanos (DH), Prácticas Laborales (PL), Medioambiente (MA) y Participación Activa en la Comunidad (PC), analizándose por tanto un total de 16 ítems específicos. Todos ellos son descritos en la Tabla 2.5, y de cuya agregación se pudo obtener un índice compuesto de medición del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de las medidas de Responsabilidad Social Corporativa, que se denominó Índice de cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC), y que será presentado en el capítulo de resultados.

Tabla 2.5. Descripción de los ejes de estudio del cumplimiento de las medidas de RSC de las empresas hortícolas, incluidos en la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.

Práctica Laboral (PL)
<i>PL1. En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc.</i>
<i>PL2. Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc).</i>
<i>PL3. Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente.</i>
<i>PL4. Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria.</i>
Derechos Humanos (DH)
<i>DH1. No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/u orientación sexual.</i>
<i>DH2. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños.</i>
<i>DH3. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social).</i>
<i>DH4. Protegen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas.</i>
Medio Ambiente (MA)
<i>MA1. Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible.</i>
<i>MA2. Tiene programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel.</i>
<i>MA3. Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad</i>
<i>MA4. Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente.</i>
Participa Comunidad (PC)
<i>PC1. Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad.</i>
<i>PC2. Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad.</i>
<i>PC3. Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros</i>
<i>PC4. Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, en el cuarto Bloque se plantearon dos preguntas con las que conocer el nivel de Reputación Social de las empresas hortícolas de la zona de estudio, siguiéndose la propuesta RepTrak del Reputation Institute (2017). Esta propone el estudio de la Reputación Emocional, medida a partir de la frase “Esa empresa hortícola le genera un alto nivel de confianza, respeto,

admiración, estima o buena impresión” y de 7 dimensiones de la reputación que dan lugar, mediante su agregación de las anteriores, al cálculo de un Índice Global de Reputación Social (IGR).

Tal y como acaba de señalarse, RepTrak (Reputation Institute, 2017) propone la medición de la Reputación Emocional, que como su nombre lo indica, hace mención a los sentimientos que tiene una determinada persona hacia una empresa sobre la que se le pregunta. La Reputación Racional, pretende desglosar esa valoración en un total de 7 dimensiones, en las que se puede valorar a una empresa: Calidad de la oferta (D1), Grado de innovación (D2), *Trato a los empleados* (D3), *Ética en la gestión* (D4), *Preocupación por la sociedad* (D5), *Liderazgo* (D6), y *Rentabilidad* (D7), tal y como se representa en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Componentes del Índice de Reputación de RepTrak.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reputation Institute (2017).

La metodología empleada para analizar la Reputación Social (RS) de las empresas productoras y emparadoras del sector hortícola situadas en el municipio de Elota (Sinaloa), ha sido validada desde el año 2005 en diversos países, para medir la RS de empresas de diferentes sectores económicos (Ponzi *et al.*, 2011). En general, RepTrak aplica las preguntas al público en general, entre quien previamente respondió estar familiarizados con la compañía a ser valorada, habiéndose procedido de igual modo en este trabajo, siendo el instrumento que se consideró más adecuado entre

las metodologías existentes que proponen el estudio de la reputación empresarial², por su simplicidad de respuesta a un total de siete afirmaciones (Tabla 2.6) y por poderse dirigir a conocer directamente la opinión de la población del enclave considerado.

Cabe recordar que los grados de evaluación de RepTrak de esas dimensiones es según una escala de 1 al 100, correspondiendo al nivel de “*Excelente o Superior*” si esta es mayor de 80, “*Fuerte o Robusta*” si está entre 79 al 70, “*Media o Moderada*” del 69 al 60, “*Débil o Vulnerable*” del 59 al 40 y “*Muy Débil o Pobre*” <40. Esta fuente realizó en el año 2017 un análisis de las empresas con mejor reputación en México, ocupando la primera posición Google, que alcanzó un valor de 82.1 sobre 100, seguida de BMW (79.5), Nike (78.1), Panasonic (78.9) y Honda (78.3), siendo Google la empresa que en cada una de las siete dimensiones consideradas que componen la reputación racional fue catalogada en el rango máximo, el de “*Excelencia*” (Reputation Institute, 2017). En este trabajo, por facilitar las respuestas al cuestionario diseñado, se propuso emplear una escala de valoración del nivel de acuerdo con las afirmaciones de 1 a 5, siendo 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo. Este cambio de escala, permitía aproximar -con la consiguiente equiparación de escalas- los niveles de reputación antes descritos (*Excelente, Fuerte, etc*) de las empresas hortícolas, siempre según las respuestas alcanzadas con la Encuesta III a ciudadanos.

Tabla 2.6. Descripción de las dimensiones consideradas en el estudio de la Reputación Social de las grandes empresas hortofrutícolas, incluidos en la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.

<i>Dimensiones</i>	<i>Preguntas planteadas</i>
Calidad de la oferta (D1)	Esa empresa hortícola ofrece productos y servicios de calidad, productos excelentes y servicios fiables, de buena relación-precio y satisface las necesidades de los clientes.
Grado de innovación (D2)	Es una empresa innovadora, ofreciendo productos novedosos, innovando en la manera de hacer las cosas.
Trato a los empleados (D3)	Es un lugar atractivo para trabajar, con buen trato al empleado y sueldos justos.
Ética en la gestión (D4)	Es gestionada con responsabilidad, comportándose de forma ética y que muestra su operativa con transparencia.
Preocupación por la sociedad (D5)	Esa empresa se preocupa por la sociedad, apoya buenas causas y procura no dañar el medio ambiente.
Liderazgo (D6)	Es una compañía bien organizada, liderada y gestionada con profesionalidad.
Rentabilidad (D7)	Esa empresa es una compañía rentable, con buenos resultados financieros y que tiene potencial de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reputation Institute (2017).

² Otra metodología para medir la Reputación es Monitor Merco, el cual obtiene sus resultados a través de 13 grupos especializados, tales como: sindicatos, catedráticos, periodistas, especialistas en RSC, entre otros. Las críticas entre Merco y RepTrak, se centran en el que el primero da todo el peso a un público especializado; por ejemplo, las ponderaciones sobre clientes y trabajadores se centra principalmente por la Asociación de Consumidores y sindicatos. En cambio, RepTrak, toma en cuenta al público en general y se dice que en ocasiones éste no está cualificado para dar las mejores opiniones (Pallares y López, 2017: 214).

En la mayor parte de las preguntas analizadas, la distribución de respuestas alcanzadas, en la que 195 encuestados eran jornaleros del sector y 205 personas eran ciudadanos dedicados a otras actividades económicas o sin dedicación laboral, permitió plantear un análisis comparado de las respuestas de ambos grupos (Jornaleros *versus* Otros ciudadanos), que se entendió era de gran interés por cuanto podría aportar la visión que los trabajadores del sector, eminentemente itinerantes, tenían frente al resto de ciudadanos del municipio. Cabe igualmente señalar que estos últimos se comprobó tenían relación y conocimiento del sector, por cuanto habían trabajado en algún momento en el sector, o tenían conocidos y familiares directos en el mismo, lo que les aportaba un alto conocimiento de las empresas hortícolas analizadas.

La información obtenida referente al nivel de Responsabilidad Social Corporativa, además de permitir calcular un Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC), así como un Índice Global de Reputación (IGR), agregación de la valoración de los encuestados a las siete dimensiones de la reputación de las grandes empresas del sector, estas últimas dieron lugar a poder calcular, como agregación de las dimensiones D4 (Ética en la gestión), D5 (Preocupación por la sociedad) y D6 (Liderazgo), iluminadas con color gris en la Figura 2.1, un tercer índice agregado que se denominó Índice de Reputación Social (IRS), que aportaba una aproximación complementaria a la que ofrecía el primero de los indicadores compuestos descritos en este párrafo.

Con los dos primeros índices se procedió, tal y como se muestra en los últimos apartados del Capítulo 6, a la realización de una categorización en tres niveles (Bajas, Medias y Altas) de las valoraciones dadas en cada caso por los encuestados, que fue empleado tanto para el caso del IRSC como del IGR, para contrastar mediante un análisis bivariante la existencia de relaciones o de diferencia de medias con otras características de los encuestados. Para ello, se empleó, que permitió el cálculo.

Con la cuantiosa información generada con la *Encuesta III*, se empleó el programa estadístico de IBM SPSS 23, que además de aportar una descriptiva de las variables consideradas (media, moda, mediana, máximo, mínimo y desviación típica) y de las frecuencias de respuesta absolutas (FA) y relativas (FR), permitió la realización un análisis de la varianza de medias (ANOVA) mediante el Test F-Snedecor, y el cálculo de Tablas de Contingencia y el análisis de relaciones direccionales entre variables categóricas, mediante el cálculo del test Chi-Cuadrado y su corrección de Fisher. Para finalizar, en el último apartado del Capítulo 6 se muestra el análisis multivariante que se realizó, aplicando el análisis de Clúster o Conglomerados que ofrece el programa de SPSS, siendo el método elegido de K-Medias, con el objetivo de determinar grupos de ciudadanos, jornaleros o no, que tienen distintas valoraciones de las grandes empresas hortícolas del sector con actividad en el municipio de Elota (Sinaloa).

2.3.4. Entrevistas jornaleros

La entrevista a jornaleros (*Entrevista I*) fue realizada de manera intercalada con la realización de la Encuesta III a ciudadanos de Elota (Sinaloa), aprovechando momentos en los que se encuestaba a una persona, que disponía de más tiempo para ser entrevistada. Por lo tanto, estas entrevistas, con una duración de cerca de media hora y que fueron grabadas, se realizaron entre los meses de enero y febrero de 2018, aportando riqueza a los datos generados con las 400 encuestas descritas en el apartado previo.

En total se entrevistaron a 20 jornaleros, que tuvieron disposición de contar pasajes o historias sobre su experiencia personal, en el trabajo agrícola, mostrándose en el Capítulo 6 frases literales “entrecomilladas” que fueron transcritas, tras una depuración de la información más relevante. Para garantizar el anonimato de los participantes, sus nombres fueron sustituidos por una letra (Entrevistado A, B, C...).

Las entrevistas versaban sobre las mismas preguntas hechas previamente en el cuestionario de ciudadanos, solamente que el jornalero tuvo espacio para expresar con menos limitación su perspectiva o visión del tema, pudiéndose remarcar a continuación los puntos que incluía el “cuestionario abierto” que sirvió de guía para la realización de las entrevistas:

- 1) Satisfacción general en el trabajo.
- 2) Motivación para realizar el trabajo.
- 3) Relación con sus jefes y compañeros en el lugar de trabajo, libre expresión en el trabajo.
- 4) Recibe información para realizar el trabajo y sobre riesgos de trabajo.
- 5) Sentimiento de pertenencia a la empresa.
- 6) Oportunidad de desarrollo profesional
- 7) Satisfacción salarial.

En el siguiente capítulo se presenta una descripción general de los dos enclaves productivos objeto de estudio de México y España, procediéndose en los Capítulos 4, 5 y 6 a la presentación de la información primaria que fue generada con los cuatro instrumentos que se han descrito en este último apartado de metodología.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO EN MÉXICO Y ESPAÑA

3.1. BAJA CALIFORNIA Y SINALOA

Baja California y Sinaloa son dos estados de la República Mexicana, pertenecientes a la región noroeste junto con Sonora y Baja California Sur (ver Figura 2.1). Ambos con una actividad agrícola desarrollada para cubrir la demanda en EEUU por frutas y hortalizas para consumo en fresco, con alto nivel de implantación de innovaciones en los procesos productivos, organizacionales y de mercadotecnia, así como de buenas prácticas de inocuidad y sanidad imprescindibles para la competitividad (Avendaño *et al.*, 2017). Sinaloa compite con el estado de Florida, EEUU al ser los dos productores de otoño-invierno; mientras Baja California con la Zona Costa, compite con California, EEUU, y con la zona de Mexicali, integrada con San Luis Rio, lo hace con California (la parte desértica) y Arizona en EEUU.

Figura 3.1. Ubicación de Baja California y Sinaloa en México.



Fuente: Elaboración propia.

Sinaloa tiene más de un siglo de experiencia exportando productos agrícolas a Estados Unidos. De manera específica, hay registros que datan el primer envío de tomates realizado en 1908, a la ciudad fronteriza de Nogales (Arizona) aprovechando la interconexión del ferrocarril hacia Tucson, EEUU. El ferrocarril fue uno de los detonantes de las exportaciones de Sinaloa, además de permitir atraer a inversores, quienes pronto se percataron de la fertilidad de la tierra, la ventaja de sus condiciones climáticas y la cercanía con el mercado de EEUU.

El proceso de producción y comercialización de hortalizas de Sinaloa a EEUU no ha estado exento de aprendizajes que les ha permitido conservar la cuota de mercado. Para Sandoval (2012) el desarrollo de la agricultura especialmente del subsector de hortalizas en Sinaloa tiene tres etapas: 1) el origen de los nodos de productores (producción y empaque); 2) el intervalo de inercia y proceso fallido de *upgrading*³ de 1920 a 1980; 3) y por último, el cambio de modelo y *dowgrading*, que da pie al sistema productivo que actualmente conocemos, tal y como se detalla a continuación.

Cuando describe la primera etapa afirma que, la producción agrícola en Sinaloa creció ante eventualidades externas. Como se mencionó, el desarrollo de la línea férrea jugó un papel primordial que permitió además atraer inversiones, facilitar la transferencia de tecnología. Los gobiernos porfiristas y revolucionarios tuvieron como prioridad dinamizar el comercio exterior de algunos productos agrícolas tales como las hortalizas, y para lograrlo facilitaron la colonización de grandes extensiones de tierra en los valles.

En la segunda etapa adquiere relevancia la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES), creada en 1932, la cual sirvió como grupo de presión ante el Gobierno Federal, así como para mostrar una posición de los agremiados ante las amenazas estadounidense de impedir la entrada del producto. La CAADES tuvo la visión de crear un sistema financiero local que operaba con capital proveniente de la agricultura y servía para financiar a este mismo sector. Mientras, el Gobierno Federal impulsó la construcción de infraestructura hidráulica tales como presas. Pese al desarrollo de la banca local durante 5 décadas (1935-1982), el préstamo solo ofreció recursos para mejorar su producción, no destinándose estos a actividades que permitieran superar su dependencia en insumos, o la búsqueda y fortalecimiento de otros canales de comercialización en el extranjero.

La última etapa está ligada a la entrada de México en el neoliberalismo, en el cual el Estado deja de ejercer ciertas funciones, así como da paso a la privatización de empresas. En el caso específico de la actividad agrícola, la privatización de la banca y la entrada de compañías extranjeras reforzó la dependencia financiera del exterior. Tras ese proceso, el éxito de la exportación hortofrutícola del país sigue descansando en las mismas ventajas comparativas, como son la cercanía del mercado estadounidense, su mano de obra barata o sus condiciones climáticas, siguiendo existiendo una dependencia financiera y tecnológica del exterior (Sandoval, 2012b).

Por su parte Baja California, estado fronterizo con EEUU, inició sus exportaciones de hortalizas a gran escala en la década de los setenta ante la caída de los precios del algodón, el cual era el principal cultivo del Valle de Mexicali. Otro acontecimiento externo que favoreció la

³ La palabra *Upgrading* se usa ligado al concepto de cadenas de valor para señalar que existen mejoras en el proceso, en el producto, funcionales o en la posición de la cadena. Lo contrario es el *dowgrading*.

reconversión de algodón a hortalizas fue que la región agrícola de California (EEUU) enfrentó temporadas difíciles ante los serios problemas laborales y el encarecimiento del agua y de la tierra. De acuerdo con Avendaño *et al.* (2005) la siembra de cebollín destinado a exportación inició en el ciclo otoño-inverno de 1965-1966, pero no fue hasta que se estableció la Empresa de Legumbres de Baja California, S.A en 1971-1972 cuando adquirió relevancia este tipo de cosecha.

Además del Valle de Mexicali, Baja California destaca por su agricultura la zona de la Costa. Esta comprende Maneadero y el Valle de San Quintín en el municipio de Ensenada, que floreció igualmente en la década de los setenta con el desarrollo de un moderno sistema de riego. Ésta fue impulsada por comercializadores de California (EEUU), inicialmente con la siembra del tomate, que, por la existencia de mano de obra barata y agua, a la larga favoreció la producción mexicana (Avendaño *et al.*, 2005). Para finales de los años setenta, la producción de hortalizas representó en Baja California aproximadamente al 4.5% de los productores, el 5% de la tierra y del agua, el 25% del valor de la producción a precios en el medio rural, y el 34% de la ocupación agrícola total del estado (Maldonado, 1993).

Los productores de Baja California aprendieron del Valle de Mexicali que no se podía ser monoprodutores, del cebollín en lo particular, por lo que se empezaron a cultivar otras hortalizas y a extender la producción a la zona Costa. De 1990 a 2000, los productores comenzaron a instalar en la zona naves para empacar sus producciones, con zonas de refrigeración y en algunas ocasiones desarrollaron sus líneas de transporte. Con el paso de los años, avanzaron en conseguir garantizar un producto de calidad e inocuo (Avendaño *et al.*, 2005), que cubre las exigentes normas de importación del país vecino. Sin embargo, el sector sigue adoleciendo de una dependencia y falta de poder dentro de la cadena de valor, no habiendo logrado avanzar en la cadena de valor puesto que la comercialización sigue estando en su mayor parte en manos de productores, importadores y cadenas de los estadounidenses.

3.1.1. Balance Económico

En este apartado se aborda una descripción general de la importancia económica de las zonas de producción objeto de estudio en este trabajo, al que seguirá una valoración social y ambiental de su importancia e impacto. Tal y como se puede observar en la Tabla 3.1, el estado de Sinaloa se distingue por ser uno de los más desatacados productores de hortalizas a nivel nacional, siendo en el año 2016 el primer productor de México en tomate, pepino, berenjena, tomate verde; segundo en chile verde; tercero en calabaza; y cuarto en calabaza y calabacita. Baja California, a diferencia de Sinaloa, es un estado con mayor diversificación de cultivos de exportación, tanto de hortalizas como de frutas, siendo a nivel nacional en el año 2016 el primer productor de dátiles; el

segundo en tomate, fresa, frambuesa o algodón; y el tercero en ajo, pepino, espárrago, uva y arándano (SIAP, 2017). La importancia de ambas zonas en la producción hortícola nacional, y de manera particular la orientación exportadora que ambas zonas de presentan, apunta a la relevancia de su estudio.

Tabla 3.1. Principales productos hortofrutícolas de Sinaloa y Baja California, 2016.

Producto	Sinaloa		Baja California	
	Posición a nivel nacional	Valor de la producción en miles de pesos (2016)	Posición a nivel nacional	Valor en producción en miles de pesos (2016)
Pepino	1ero	2,114,640.03	3ero	200,893.13
Tomate	1ero	4,814,878.38	2do	1,181,513.51
Berenjena	1ero	1,098,862.09	10mo	799.40
Tomate verde	1ero	489,978.68	13ero	43,607.10
Chile Verde	2do	4,007,775.74	18vo	148,917.77
Calabaza	3ero	21,401.54	8vo	3,911.88
Ejote	3ero	70,382.55	5to	22,562.84
Calabacita	4to	155,509.69	11vo	72,135.88
Mango	4to	539,652.45	Sin producción	0
Cebolla	13ero	212,086.29	2do	1,521,602.31
Ajo	Sin producción	0	2do	69,611.25
Esparrago	7to	15,911.10	3ero	1,238,589.84
Arándano	5to	114,124.98	3ero	246,882.03
Zarzamora	Sin producción	0	4to	55,887.30
Fresa	13ero	2,222.64	2do	1,828,115.19
Uva	Sin producción	0	3ero	251,343.65
Frambuesa	Sin producción	0	2do	1,181,513.51

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Agroalimentaria (SIAP, 2017).

El alto valor de producción tanto de Sinaloa y Baja California es resultado de la tecnología utilizada, siendo las dos líderes a nivel nacional en el campo de la agricultura protegida en sus diferentes modalidades (casa sombra, invernadero, pabellón, micro túnel, macro túnel, vivero y techo sombra). Tal y como se muestra en la Tabla 3.2, Sinaloa es líder al tener 4,744 hectáreas de superficie protegida (20%), distribuidas en 165 instalaciones, seguido por Jalisco con 3,310 (14.23%) con 894 instalaciones, y de Baja California, con 2,647 hectáreas (11.4%) en 202 instalaciones de un total nacional de 23,251 hectáreas protegidas y 25,814 instalaciones, produciéndose en estos estados principalmente tomate, pimiento y pepino para exportación (SAGARPA, 2014).

Tabla 3.2. México: principales estados con mayor superficie de agricultura protegida, 2011. (Hectáreas y superficie).

Estado	Superficie protegida(ha)	Número de instalaciones	% de superficie protegida
Sinaloa	4,774	165	20.00
Jalisco	3,310	894	14.23
Baja California	2,647	202	11.40
México	1,624	4,983	7.00
Chihuahua	1,496	190	6.40
El resto de estados	9,400	19,440	40.97
Total, nacional	23,251	25,814	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Rural (SAGARPA, 2014).

Igualmente, Sinaloa y Baja California se distinguen por tener toda su superficie mecanizada (100%), es decir, que utilizan maquinaria y equipo en los procesos de siembra y cosecha. En contraste con estados como Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Chiapas donde la mecanización alcanza entre el 50 y 20%, y en Yucatán, menos del 20% (SIAP, 2015).

Es también relevante subrayar que, de acuerdo INEGI (2017) Sinaloa es la tercera entidad federativa que más contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) nacional en las actividades primarias del año 2016, con el 7.5%, después de Jalisco (12.1%), Michoacán (7.8%), situándose por detrás Veracruz de Ignacio de la Llave (7.3%), Chihuahua (6.4%), Sonora (6%) y para Baja California (2.9%). Si se examina desde el punto de vista de la composición del PIB de cada estado, en Sinaloa es donde mayor peso tiene el sector primario con el 11.5%, seguido por Michoacán con 10.7%, Durango con el 9.3 y Baja California el 3% (INEGI, 2017) al tener una economía más diversificada.

El mercado de exportación hortofrutícola de México es por tradición Los Estados Unidos, ante la proximidad geográfica, que representa menores costes de transporte ante otros competidores, con unos menores costes laborales en México, además de una diferencia cambiaria dólar-peso, que se reforzó en 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual consolidó la integración regional. Además de estos factores se suman los factores endógenos de EEUU, como es el alto nivel de renta per cápita del país y el aumento de conciencia sobre hábitos de alimentación saludable que impulsa en determinados segmentos el consumo de frutas y hortalizas.

Para un gran número de empresarios estadounidense del sector, la diferencia salarial con México es una de las principales desventajas de su sistema productivo para poder competir. Cabe recordar que estos representan el 42% de sus gastos variables en la producción hortícola, el cual no es susceptible a ser mecanizado por la fragilidad de las frutas y verduras; a este elemento clave de los costes de producción se le suma otros relativamente altos como son de energía, transporte e insumos (Johnson, 2016). Mientras autores como Maya (2004) indica que el sector hortícola mexicano es competitivo al ser capaz de adoptar la misma base tecnológica que los

estadounidenses, como son los invernaderos y los sistemas de riego por goteo, la fertirrigación, el control computarizado del riego que incluso es mejor que los de Florida (EEUU).

Al analizar el comercio internacional hortofrutícola en EEUU, el principal exportador a este país en el año 2015 fue México, representando el 44%; seguido por Canadá con un 22%; en la tercera posición Chile (8%), seguido de la Unión Europea (7%), China (6 %) y Perú (5%), siendo otros exportadores destacados a ese mercado Guatemala, Tailandia, Brasil, Argentina, Turquía, Filipinas o Ecuador. Estados Unidos importa de México principalmente tomates, aguacates, chiles, uvas, pepinos, melones, berries y cebolla (Johnson, 2016:3). Si bien este mercado es para México un destino tradicional, es latente dentro del sector, su preocupación por el ascenso de nuevos competidores como pueden ser los casos de España, Holanda, Perú y Honduras (Maya, 2004).

En el caso de México, en el año 2016 el 96% de las hortalizas y el 87% de las frutas exportadas tuvieron como destino los EEUU, tal y como se puede visualizar en la Tabla 3.3. El tomate, espárrago, sandía, fresa, papaya se exportan en su totalidad a Estados Unidos, mientras que en productos como pepino, lechuga, berenjena, col, zanahoria, calabaza o uva este mercado de destino cubre una cuota por encima del 95% de las exportaciones nacionales. El tomate es el producto más representativo de las exportaciones, siendo México el país más importante en su exportación a nivel mundial, correspondiéndole el 25% de las exportaciones mundiales, siendo además el segundo mayor exportador de pepino. Dentro del grupo de las frutas, destacan las exportaciones a EEUU de melón, aguacate y plátano, destinándose a ese mercado por arriba del 70% de las exportaciones nacionales (CCI, 2017).

Por lo tanto, las exportaciones de hortalizas de México a Canadá alcanzaron en el año 2016 los 48 millones de dólares, y 215 millones de dólares las de frutas, lo que equivale al 1% y el 4% respectivamente del total de exportaciones mexicanas ese año. Entre las frutas más exportadas a Canadá destaca el aguacate, al representar el 7% de las exportaciones mexicanas, la berenjena (3%), y la col y brócolis (2%). Si se examina el comercio dentro del TLCAN, México exporta dentro de este bloque comercial en el que se integran EEUU y Canadá el 97% de las hortalizas y el 87% de las frutas (CCI, 2017), por lo que tan sólo un 3% de las exportaciones mexicanas de hortalizas tienen como destino otros países, que en el caso de las frutas es superior, del 17%, ligado al carácter menos perecedero de sus producciones.

Tabla 3.3. Valor de las exportaciones de productos hortofrutícolas de México y porcentaje dirigido a EEUU y Canadá, 2016.

Exportación México Productos	Total	Destino EEUU (I)		Destino Canadá (II)		% (I+II)	Total
	Valor en miles de \$	Valor en miles de \$	%	Valor en miles \$	%		Valor en miles de \$
Hortalizas	6,681,336	6,401,619	96	48,192	1	97	6,037,010
Tomate	2,110,841	2,104,616	100	5,787	0	100	1,907,279
Pepino	436,956	425,681	97	3,612	1	98	448,983
Ajo	21,448	17,537	82	38	0	82	19,380
Cebollas y chalotes	419,676	371,676	89	760	0	89	379,204
Lechuga repollada	88,998	87,767	99	175	1	100	80,415
Lechuga excepto repollada	65,487	64,974	99	490	1	100	59,172
Coles y brócolis	221,822	215,573	97	4,808	2	99	200,430
Berenjena	62,865	60,687	97	2,015	3	100	56,803
Guisante (arveja, chicharos)	4,446	4,359	98	0	0	98	12,978
Zanahorias	47,694	46,732	98	449	1	99	43,095
Calabazas	406,189	389,453	96	395	0	96	367,017
Espárrago	381,208	380,893	100	183	0	100	344,446
Espinaca	13,637	13,637	100	0	0	100	14,020
Frutas	5,540,524	4,614,330	83	215,057	4	87	2,241,86
Aguacate	2,023,982	1,509,728	75	149,830	7	82	1,828,796
Sandía	380,888	380,858	100	0	0	100	344,156
Piña	42,573	42,064	99	0	0	99	38,467
Limones	425,343	387,953	91	1,579	0	91	384,324
Fresas frescas	310,124	309,416	100	505	0	100	280,217
Frambuesas, zarzamora, mora	289,654	260,473	90	626	0	90	261,721
Uva fresca	161,57	157,286	97	0	0	97	145,989
Melones	106,121	89,710	85	17	0	85	95,887
Papayas	92,834	92,760	100	15	0	100	83,881
Plátanos	190,649	133,403	70	0	0	70	172,273

Fuente: Elaboración propia con datos del Trade Map del Centro de Comercio Internacional (CCI) de Naciones Unidas (UNCTAD/OMC).

De manera particular, el producto más significativo de exportación de Sinaloa es el tomate, con una participación nacional del 29.2%, que en el caso de Baja California ocupa su segundo lugar. Igualmente, en el pepino, Sinaloa es la entidad federativa que más lo exporta, seguida por Baja California. Otras hortalizas destinadas a los mercados exteriores, en los que Sinaloa ocupa una destacada posición del total nacional, son el pimiento (37.5%), y dentro de las frutas el mango (33.9%) y la sandía (6%). Baja California exporta una mayor variedad de productos hortofrutícolas, entre los que es importante destacar la papaya (22.3%), la lechuga (20.7%) y las fresas, con el 39.4% de la cuota nacional (SAGARPA, 2011).

3.1.2. Balance Social

A. Creación de Empleo

Sinaloa destaca por tener un gran número de población ocupada en la actividad agraria, tanto de manera permanente como eventual. Las cifras de asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) fueron en el año 2016 de 30,571 trabajadores permanentes (Tabla 3.4), lo que representa el 17.2% a nivel nacional, que lo ubica en el tercer estado en importancia del sector en términos de generación de empleo, solo después de Jalisco (14.1%) y Veracruz (10.01%), que en el caso de Baja California alcanza la cifra de 11,677 personas (2.8%). No obstante, al contrastar el número de trabajadores eventuales en este sector, Sinaloa es líder a nivel nacional, recibiendo a 31,643 trabajadores, lo que representa un 17.2% a nivel nacional, seguido por Jalisco (14.1%), Sonora (10.7%), Michoacán (8.9%) y Veracruz (6.5%), ocupando el sexto lugar Baja California (6.5%), con 12,011 afiliados eventuales (STyPS, 2016).

Tabla 3.4. Porcentaje de afiliados del campo al seguro social permanentes y eventuales en 2016.

Estado	Afiliados permanentes		Estado	Afiliados eventuales	
	Número	%		Número	%
Jalisco	56,974	13.68	Sinaloa	31,643	17.2
Veracruz	43,692	10.01	Jalisco	25,988	14.1
Sinaloa	30,571	7.34	Sonora	19,682	10.7
Michoacán	28,982	6.96	Michoacán	16,427	6.0
Guanajuato	20,463	4.91	Veracruz	11,027	6.5
Baja California	11,677	2.80	Baja California	12,011	6.0
Total	416,484	100.00	Total	183,888	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos la Secretaría de Trabajo y Prevención Social (STPS, 2016).

No obstante, el número de trabajadores eventuales en el sector agrario nacional es mayor. Según establece Navarro (2016), el 76.2% de los jornaleros nacionales no cuenta con seguridad social a pesar del riesgo constante en el sector, siendo el trabajo agrícola definido por la Ley Federal del Trabajo como de alto riesgo. Los trabajadores eventuales del campo, tanto en Sinaloa como en Baja California, provienen principalmente de los estados de Oaxaca, Guerrero, Veracruz e Hidalgo, muchos de los cuales hablan los dialectos mixteco, zapoteco, náhuatl o triqui. En el caso de Sinaloa, los inmigrantes nacionales comienzan a llegar a las zonas de producción en septiembre-octubre y dejan la entidad federativa a finales de mayo, dándose el caso de que algunos jornaleros, una vez terminada la producción en Sinaloa, se trasladan a Baja California a trabajar, definiéndose en la zona de producción hortícola estudiada un importante circuito de migración interna nacional.

La migración de trabajadores temporales a Sinaloa comienza en la década de 1950 ante el aumento de exportaciones de tomates y otras hortalizas, con un incremento en la década de los setenta como consecuencia del *boom* en la producción de hortalizas en Sinaloa ante la prohibición estadounidense de importar de Cuba ante el ascenso de Fidel Castro. Mientras, en el Valle de

Mexicali, estos eran empleados en la producción de algodón que posteriormente transitó a la hortofrutícola.

De acuerdo con Barrón (2013:69), en la “Encuesta Nacional de Jornaleros Agrícolas” (ENJO, 2009) de 2009, el estado de Sinaloa se concentró la mayor cantidad de jornaleros agrícolas (110,000 personas) y en Baja California había 64,000. Los jornaleros procedentes del sur de México, son los que se dedican a la recolección y corte de los productos agrícolas, mientras los habitantes de esas comunidades agrícolas tienen puestos del trabajo mejores, por estar mejor remunerados y requerir un menor esfuerzo físico. En el caso de la producción hortícola de Baja California, los trabajadores que se dedican a las labores de empaque son comúnmente de origen del estado de Sinaloa.

En Sinaloa investigadores como Guerra (1998) y Posadas (2015) documentan las condiciones laborales y de vivienda de los jornaleros, siendo un tema muy controvertido. En el caso mexicano el empresario hortofrutícola está generalmente encargado de otorgarles lugares dignos para vivir durante el periodo de cosecha, los cuales se llaman “galeras”, que son habitaciones de pequeña dimensión, algunas construidas de manera muy rudimentaria y con sanitarios compartidos. A esto se le suma que los empresarios en colaboración con instituciones gubernamentales brindan servicios como guardería, formación primaria, secundaria; cuentan con trabajadores sociales o servicios médicos, entre otros. Por parte del gobierno federal existen programas como PAJA (Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas), el cual tiene como finalidad mejorar la vida de los trabajadores del campo, mediante apoyos económicos directos a ellos, así como apoyando a los empresarios con la creación o mejora de infraestructuras para los jornaleros, siempre y cuando le brinde y se compruebe su afiliación a la seguridad social.

B. Efecto multiplicador en la agricultura

El efecto multiplicador del sector hortofrutícola, aun siendo de importancia, no es el que pudiera llegar a ser de no depender tanto el sector de insumos del exterior (semillas, agroquímicos y maquinaria). Respecto a las semillas, autores como Maya (2015), afirman que al menos en Sinaloa una veintena de transnacionales cuentan con oficinas y distribuidores permanentes, tales como Bayer, Aventis, Du ponto, Monsanto y Sygenta, dándose el caso de algunas como Zeraim, Rogers y USAgriseed que realizan experimentos de campo en Culiacán. Agrega la inexistencia de una industria en maquinaria especializada, operando en la región oficinas de multinacionales del sector como son John Deere, Massey Ferguson, Sumitomo, Komatsu, McCormick, Yto.

En la misma línea, COFECE (2015:225-245), indica que la industria de los agroquímicos en México está dominada por seis empresas transnacionales que controlan el 54.3% de las ventas totales: Syngenta (Suiza), Bayer (Alemania), Basf (Alemania), Dow (EEUU), Monsanto (EEUU) y

DuPont (EEUU). Caso análogo es el de las semillas, controlada por empresas como Bayer Crop Science, Dow AgroSciences, Monsanto, Pioneer Dupont y Syngenta. La industria de la maquinaria también está dominada por empresas transnacionales, las cuales han establecido en el país cinco empresas ensambladoras (Johh Deere, CHN de México, AGCO de México, Foton y McCormick Tractores de México), ubicadas en la región centro del país, que además de producir para el mercado nacional, exportan gran parte de su producción con ventas superiores al 12% del mercado mundial.

Diversos estudios hacen una crítica constructiva a este tema, entre ellos el Sandoval (2012a) en Sinaloa y Avendaño *et al.*, (2005) en Baja California. Sandoval (2012a) crítica que, con más de 100 años de formarse la cadena de valor, el éxito de la exportación hortofrutícola sigue descansando en las mismas ventajas comparativas, que como se ha señalado, son la cercanía con el mercado estadounidense, la existencia de mano de obra barata, siendo también elevada la dependencia financiera y tecnológica del exterior. El problema radica en el riesgo latente de que la producción se deslocalice en otro lugar o zona de producción, dentro o fuera del país. Su estudio es relevante porque narra los esfuerzos institucionales y gremiales que se han hecho para que el sector hortofrutícola tenga un efecto de arrastre en otras actividades, aun por alcanzar.

Por su parte, Avendaño *et al.* (2005) indican que en el Valle de Mexicali, al igual que en el resto de república, no se le da al producto suficiente valor añadido; además de que los insumos, la maquinaria, la ingeniería de producción y el diseño del producto son de capital extranjero. A manera de conclusión los autores indican que para tener un mayor efecto multiplicador en la economía regional y del propio país, sería necesaria una política agraria con mejores condiciones de crédito, y que promueva el desarrollo en la investigación y transferencia de tecnología.

3.1.3. Balance Ambiental

La agricultura como cualquier otra actividad económica, tiene efectos positivos y adversos en el medio ambiente. Pese al valor del sector en términos de generación de alimentos, empleo, riqueza o de provisión de determinados servicios ecosistémicos, de acuerdo con Harrison (2002), este sector es el principal contaminante de agua por nitratos por plaguicidas⁴ y fertilizantes; es la principal fuente de pérdida de biodiversidad y la mayor fuente antropogénica de gases generadores del efecto invernadero. A esto se le agrega otros efectos, como la degradación de la tierra, su salinización y posibles problemas en los mantos subterráneos o acuíferos, por el exceso de extracción de agua, en riesgo de ser sobreexplotados.

⁴ De acuerdo con COFEPRIS, Plaguicida es cualquier sustancia o mezcla de sustancias que se destina a controlar cualquier plaga, incluidos los vectores que transmiten enfermedades humanas y de animales, las especies no deseadas que causen perjuicio o que interfieran con la producción agropecuaria y forestal, por ejemplo, las que causan daño durante el almacenamiento o transporte de los alimentos u otros bienes materiales, así como las que interfieran con el bienestar del hombre y de los animales

Otra de las preocupaciones en la agricultura en zonas de producción hortícola áridas o semiáridas, es la sobreexplotación de acuíferos o desertificación. Tal es el caso de Baja California, que, ante la escasa precipitación anual, presenta gran parte de los acuíferos de los valles agrícolas de la zona Costa (San Quintín, Camalú, Maneadero) sobreexplotados o en vías de serlo. Esto representa un gran reto para los agricultores, al tener que invertir en tecnologías ahorradoras de agua y plantas desalinizadoras en otros casos, con el coste económico que esto supone y el impacto ambiental que en los suelos y un mal desecho de la salmuera puede tener.

El uso de agroquímicos contamina de diversas formas, desde el agua, el aire y el suelo. Se produce cuando se aplican a los cultivos una mayor cantidad de los que puedan absorber; este exceso se elimina por la acción del agua, por los vientos o se quedan en el suelo, así como puede infiltrarse en el agua subterránea o llegar a otros cursos de agua. El uso de insecticidas, herbicidas y fungicidas afectan la biodiversidad y a su vez contaminan el agua dulce con compuestos cancerígenos que afectan tanto al hombre como la vida silvestre. Cabe señalar que estos efectos son propios de sistemas de producción intensivos presentes en todo el mundo, con mayores impactos negativos que sistemas de producción agroecológicos y más sostenibles, cada vez más requeridas por los mercados y que están llevando en la última década a algunas transformaciones en los usos agrarios dentro de los sistemas de producción hortofrutícola estudiados (Harrison, 2002).

De acuerdo con el Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE, 2015), el mayor uso de plaguicidas se da en los estados de Sinaloa, Chiapas, Veracruz, Jalisco, Nayarit, Colima, Sonora, Baja California, Tamaulipas, Michoacán, Tabasco, Estado de México, Puebla y Oaxaca, con un uso del 80% de los plaguicidas totales. Las investigaciones sobre el uso de agroquímicos en México se centran en las consecuencias en la salud de los trabajadores expuestos directamente a su uso, como de su familia y en la población aledaña a las zonas agrícolas. En el trabajado se documenta que en ocasiones no tienen los conocimientos adecuados para aplicarlos, ni es consciente del riesgo que implica trabajar con ellos, si bien se les proporciona en algunas ocasiones el equipo adecuado para aplicar los químicos, que no les resultan cómodos, usando sus propias vestimentas, como pañuelos para cubrirse, prácticas que cada vez más, están siendo objeto de eliminación dentro del sector.

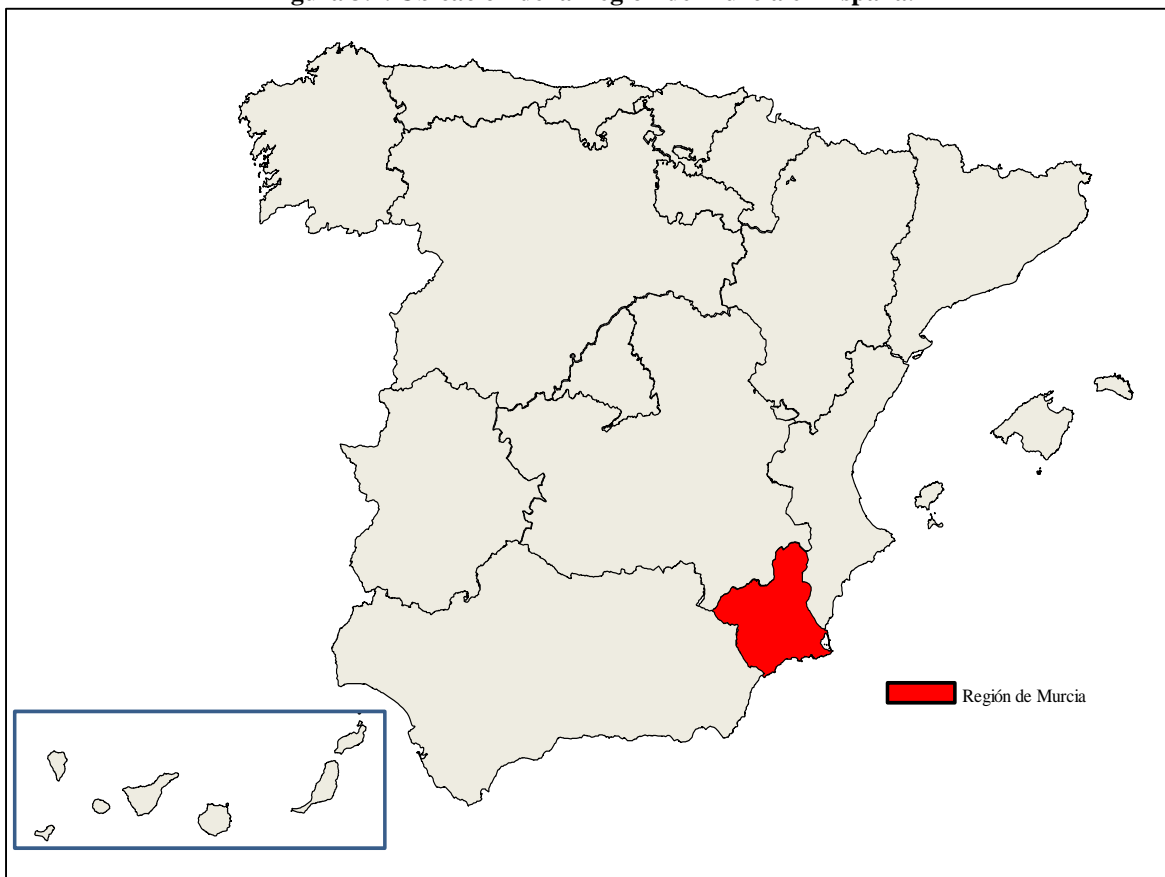
3.2. REGIÓN DE MURCIA

La Región de Murcia, ubicada en el sudeste de España entre las comunidades de Andalucía y Valencia es reconocida a nivel nacional y en Europa por tener una larga tradición agrícola, así como condiciones climatológicas e hidrografía que favorecen el desarrollo de dichas actividades (Ver figura 3.2). Fue en el periodo de ocupación árabe en España (711-1492) cuando se dio el florecimiento de su horticultura tradicional, llevándola a su máximo esplendor con la realización en esa época de obras de infraestructura hidráulica muy desarrolladas (sistemas de acequias, norias de elevación, etc). Desde entonces la Región Murcia se ha distinguido por su vocación agrícola, y por contar con una huerta tradicional muy reconocida en toda Europa.

Algunos se atreven a mencionar que sus exportaciones datan de comienzo del Siglo XIX, con productos como el pimentón, elaborada a partir de pimiento redondo. Ya en el primer tercio del siglo XX se observaba un ascenso en la exportación de pimentón, y cítricos al Reino Unido, siendo esta última producción muy destacada desde tiempos pasados en toda la zona del levante español. Fue a partir de la década de los ochenta del siglo XX cuando comienza la transición hacia un sector hortofrutícola intensivo, con la construcción de invernaderos y la obra hidráulica del trasvase del Tajo- Segura en 1979 que permitió la irrigación de más cultivos en la zona costera de la Región de Murcia, que desplazó la importancia de la actividad hortofrutícola tradicional en el valle del río Segura a una horticultura bajo plástico en su litoral, muy tecnificada y orientada a la exportación de hortalizas al resto de países europeos fuera del periodo estival.

De acuerdo con Segura y Pedreño (2006), el ascenso de la exportación hortofrutícola se puede dividir en tres etapas. La primera de 1970 a 1986, llamada el periodo inicial de despliegue del sistema. En 1970 con el tratado preferencial firmado con la Comunidad Económica Europea, España goza de una apertura limitada de sus exportaciones en el sector agroalimentario. En esta etapa se da la primera ola de expansión de superficies de producción, la cual fue alentada por las expectativas del trasvase de agua, y se inicia un proceso de especialización productiva. Los agricultores se adaptan a los cambios con tres diferentes tendencias: una es producir lo tradicional, como eran los frutales y cítricos, fundamentalmente limoneros. Otros segmentaron su producción para el mercado nacional, con producciones de melón, alcachofa y haba verdes; vendían al exterior limones, melocotones y melón; y finalmente destinaba para transformación industrial el melocotonero y albaricoquero, por contar la Región de Murcia con uno de los enclaves de industria conservera más importantes en España. Un último grupo, el más representativo, amplió sus producciones en la costa, especializándose en sistemas intensivos orientados a la producción de tomate y pimiento para exportación, que después fue ampliándose a producciones bajo plástico de otras hortalizas como la lechuga o el brócoli.

Figura 3.2. Ubicación de la Región de Murcia en España.



Fuente: Elaboración propia.

De 1986 a 1994 fue un periodo de consolidación de las exportaciones, con un crecimiento anual de 4%, en gran medida por el ingreso de España a la Comunidad Europea, aunque la liberalización se produjo poco a poco y con ciertas restricciones. Las hortalizas a diferencia de las frutas, crecieron a un ritmo más rápido, con altas tasas de concentración en Reino Unido, Alemania y Francia, a los que iba destinado cerca del 75% de sus exportaciones de productos como el tomate, lechuga, brócoli, pimentón. En cambio, las frutas (cítricos y otras frutas de hueso), mostraron un descenso de 15%, ante la saturación de mercado. El periodo de maduración y consolidación el sistema se da entre los años 1994 a 2000, con la entrada en vigor al Mercado Común Europeo, el cual significa el fin de las restricciones a las exportaciones, aunado a aspectos externos positivos como un aumento en la demanda de alimentos, la devaluación de la peseta que hizo más competitivas las exportaciones, y la reducción de la tasa de interés lo que motiva las inversiones, lo que contribuyó, entre otros elementos, al aumento de las superficies agrícolas de regadío no inferior al 25% en ese periodo.

3.2.1. Balance Económico

Para dar una primera aproximación a la actividad agraria en España, muy diversa y dividida territorialmente, y de la importancia de la actividad hortofrutícola en la Región de Murcia, se detalla en primer lugar información sobre el conjunto de la actividad que es aportada por la Encuesta sobre Superficies y Rendimientos de Cultivo del año 2016 (MAPAMA, 2016). España tiene aproximadamente 17 millones de hectáreas dedicadas a cultivos agrarios (ver Tabla 3.5), siendo las comunidades autónomas con mayores áreas Castilla León, Andalucía, Castilla-La Mancha, Aragón, Extremadura, Cataluña, la Comunidad de Valencia y en el octavo lugar la Región de Murcia con 473,781 hectáreas (MAPAMA, 2016), sabiendo que esta última es uniprovincial.

Tabla 3.5. Total, de tierras por cultivo en España.

Comunidad Autónoma	Hectáreas cultivables	Posición a nivel nacional por número de hectáreas cultivables
Castilla-León	3,712,966	1°
Andalucía	3,553,753	2°
Castilla-La Mancha	3,549,802	3°
Aragón	1,787,880	4°
Extremadura	1,049,594	5°
Cataluña	824,927	6°
Comunidad de Valencia	644,617	7°
Región de Murcia	473,781	8°
España	16,987,299	---

Elaboración propia con datos de la Encuesta sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos, año 2016 del Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA, 2016).

En la Región de Murcia de esas áreas de cultivo, el 12.5% se destina al cultivo de hortalizas, en especial alcachofa, brócoli, lechuga, melón, sandía y pimiento. Un 23.6% se destina a frutales no cítricos, como la almendra y el melocotonero, y el 8.87% a cítricos, entre los que destaca el limonero, producciones con una larga tradición en la zona. El total de la producción en de hortalizas y cítricos se realiza en regadío, y en el caso de los frutales no cítricos, aproximadamente un tercio⁵ (CARM, 2017:49-57). Las comarcas donde se producen principalmente son el Valle del Guadalentín, el Altiplano, Noroeste y el Valle de Segura⁶.

La Región de Murcia, si bien ocupa una reducida parte de su superficie agraria a la producción de hortalizas, dado su alto valor e intensidad productiva, la posiciona junto a la provincia colindante de Almería, entre una de las principales zonas de producción de hortalizas, muy concentrada, además, de toda Europa. A nivel nacional es la segunda comunidad más importante en superficie de invernadero, con 6,774 hectárea, tal como se observa en la Tabla 3.6 (MAPAMA, 2016), solo después Andalucía (en la que destaca la concentración de invernaderos que

⁵ De acuerdo la Conserjería de Agua, Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente, la proyección de tierras cultivable era de 426, 500 para 2016 cifra que difiera de la Encuesta sobre Superficies y Rendimiento de Cultivos del mismo año.

⁶ Para los estudios agrarios en la Región de Murcia se distingue 7 comarcas: Altiplano, Campo de Cartagena, Noroeste, Río Mula, Valle de Guadalentín y Vega de Segura.

se localizan en los Campos de Nijar y de Dalías en Almería). De acuerdo con la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural tan solo en Almería se detectaron vía satelital 31,034 hectáreas de invernaderos (CAPDR, 2017:8).

La producción de la Región de Murcia es altamente tecnificada, en la que el 78.5% son cultivos de hortalizas, localizándose la producción bajo plástico (invernadero y acolchado) en su litoral, en las comarcas del Valle del Guadalentín (64%), seguido por el campo de Cartagena (27.3%) y el Noroeste (1.53%) de la Región (CARM, 2017:60). Cabe destacar la importancia para la región de la producción en acolchonado, la cual sumó 15,275 hectáreas en el año 2017 (CREM, 2017) por lo que supera más del doble a la de invernadero

Tabla 3.6. Top de las 5 comunidades autónomas con más invernaderos en España.

Comunidad Autónoma	Hectáreas en invernadero	Porcentaje del total de invernaderos
Andalucía	52,732	75.7
Región de Murcia	6,330	9.0
Canarias	6,293	8.9
Comunidad de Valencia	1,052	1.5
Cataluña	812	1.2
Total, España	69,705	100.00

Elaboración propia con datos MAPAMA (2017).

La Región de Murcia, junto con la Comunidad Valenciana y Andalucía son las principales comunidades exportadoras con el 84% del total nacional, destacando en la última las provincias de Almería y Huelva, especializadas en la producción de invernadero de hortalizas y fresas respectivamente, y Valencia por su tradicional producción de naranjas y otras hortalizas. El valor de las exportaciones hortofrutícolas de España alcanzó en 2016 los 12,486 millones de euros, un aumento de 5% con relación al año anterior, de los cuales 5,206 millones de euros fueron del grupo de las hortalizas y 7,279 millones euros en frutas (FEPEX, 2017). Mientras México exportó en ese mismo año 5,006 millones en frutas y 6,032 millones de euros en hortalizas, sumando 11,038 millones de euros (CCI, 2017). Es decir, una diferencia de 1,448 millones de euros más de las exportaciones del sector en el caso de España.

Dentro del grupo de las hortalizas, el producto más exportado es el tomate al facturar 959 millones de euros, seguido por el pimiento con 930 millones de euros y la lechuga con 656 millones de euros, coles por 467 millones, ajo por 374 millones. Dentro del grupo de las frutas principalmente es la naranja con 1,082 millones de euros, la mandarina por 1,288 millones y los limones por 725 millones de euros. De los 12,486 millones de euros en productos hortofrutícolas que exporta España, 2,569 millones procedieron de la Región de Murcia en 2016, lo que representa

el 20%, solo superada por Andalucía y la Comunidad Valenciana (FEPEX, 2017)⁷. Aunque la Región Murcia ocupa el segundo lugar en la exportación de hortalizas, siendo uniprovincial, después de la comunidad de Andalucía, mientras la Comunidad de Valencia obtiene el primer lugar en exportación de frutas destacando en el grupo de los cítricos.

Los principales productos exportados de la Región de Murcia se pueden identificar en la Tabla 3.7, destacando dentro del grupo de hortalizas las lechugas, con un valor de 457 millones de euros; coles con 335 millones; pimiento, con 100 millones; y tomate, con exportaciones por valor de 76 millones de euros. Dentro de las frutas se encuentran el limón, con 415 millones, la uva con 189 millones de euros, el melón con más de 155 millones, nectarina con 82 millones y sandía con un aproximado de 66 millones. Otros productos con alto valor de exportación es la naranja, el apio, la mandarina, albaricoque, espinaca, pomelo, fresa, entre otros (FEPEX, 2017). Estos datos ponen de manifiesto, dado que se trata de una comunidad autónoma con una única provincia, el liderazgo de la misma en la exportación de productos hortícolas dentro de España, acaparando una cuota muy elevada en determinados productos, sabiendo que su protagonismo es aún mayor si se atiende a que su producción está orientada a los meses fuera del verano, en los que su importancia es máxima.

Tabla 3.7. Principales productos hortofrutícola exportados de la Región de Murcia y su porcentaje de participación en cuota nacional, 2017.

Producto	Valor en €	% de cuota nacional	Producto	Valor en €	% de la cuota nacional
Lechuga	457,609.564	67.97	Sandía	66,680.236	20.99
Limón	415,114.632	64.94	Naranja	55,510.333	4.29
Coles	346,865.258	69.89	Apio	51,731.911	36.94
Uvas de mesa	189,801.261	64.78	Mandarina	48,404.313	4.76
Melón	155,941.914	55.15	Albaricoque	37,959.464	41.02
Pimiento	100,881.944	11.47	Espinaca	35,734.188	79.22
Nectarina	82,339.720	17.51	Endivia y Escarola	26,582.110	42.78
Melocotón	79,031.918	22.38	Pomelo	19,684.069	37.31
Tomate	75,789.777	8.72	Fresa	15,130.939	2.51

Fuente: Elaboración propia con datos de FEPEX (2017).

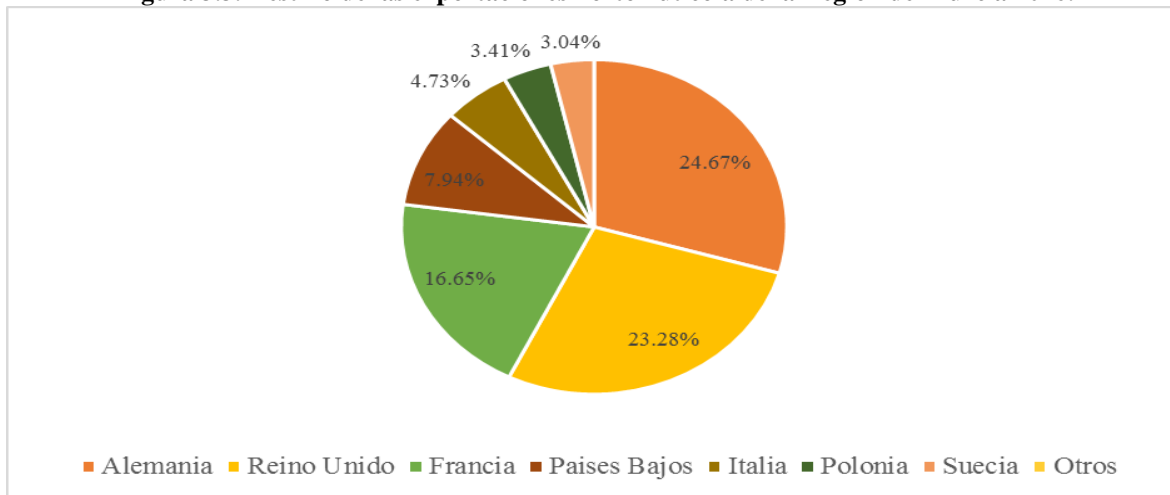
Una vez dicho cuál es el valor y porcentaje de exportaciones del sector hortofrutícola de la Región de Murcia comparada con el resto de España, se analiza los principales rubros que exporta ésta. Esto permite afirmar nuevamente que la vocación es hortofrutícola de esta Región, con el 29.7% del total, seguida de sus exportaciones de combustibles y aceite mineral con el 20.65%, materiales plásticos y sus manufacturas, y conservas de frutas o verduras y sumos con el 5.3% (INFO, 2017). Todas las comunidades autónomas de España tienen como principal destino de sus exportaciones las que van destinadas a la misma UE (Unión Europea), las denominadas

⁷ Si lo comparamos con nuestros casos de estudio en México, Sinaloa representa el 13.2% nacional de exportación de productos agropecuarios mientras Baja California representa el 10.31% de la cuota nacional.

expediciones, representando el 92.63% del total destinado a mercados externos. Dentro de los principales mercados de destino se encuentra Alemania, al recibir el 25.81% de la exportación total española; en segundo país de destino es Francia, con el 17.79%; le siguen el Reino Unido (14.11%), Países Bajos (8.11%) e Italia (5.11%). De las exportaciones fuera de la UE, aunque minoritarias, destacan las destinadas a Brasil, con 89 millones de euros, seguidas de las dirigidas a EEUU, con 75 millones. Las exportaciones a Asia son menores, destinando a China 4 millones de euros, seguida de Japón y Corea del Sur, con exportaciones por valor de 2 millones cada uno (FEPEX, 2016).

La Región de Murcia tiene un patrón de exportación muy similar al del resto del país, teniendo como principal destino (96.5%) los países de la UE. En la Figura 3.3, se especifica hacia donde se dirigen las exportaciones hortícolas de la Región, siendo sus principales destinos Alemania (24.67%), Reino Unido (23.28%), Francia (16.95%), Países Bajos (7.94%), Italia (4.73%), Polonia (3.41%) y Suecia (3.04%). La diferencia con el patrón español de exportación es el orden, donde Francia es segundo destino y Reino Unido el tercero, lo cual se invierte en la Región de Murcia. El comercio extracomunitario es minoritario, destacando los mercados de Suiza (1.44%), Rusia (1.38%), dirigiéndose a Estados Unidos apenas un 0.29% de sus exportaciones (CARM, 2017:126-127), siendo muy reducidas las exportaciones dirigidas a Sudáfrica (0.18%), China (0.03%) y Japón (0.010%), justificado en la gran distancia.

Figura 3.3. Destino de las exportaciones hortofrutícola de la Región de Murcia 2016.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CARM (2017).

3.2.2. Balance Social

A. Creación de empleo

Un indicador de la importancia de la agricultura es la distribución porcentual de población ocupada por sectores. El sector agrícola nacional empleó en actividades agrarias en España en el

año 2016 al 4.23%, mientras que en la Región de Murcia casi triplicó esta tasa al ser de 13.65%⁸; a esta le seguían Extremadura (9.95%), Andalucía (8.68%), Castilla-León (7.25), Castilla-La Mancha (6.76%), Galicia (6.85%), y Aragón (6.48%). El sector agrícola es tan importante en términos de generación de empleo en la Región de Murcia que está por encima del sector de la industria (12.97% de la población activa) o la construcción (4.8%), solamente sobrepasado por el sector servicios (68.6%), propio de un país desarrollado como es España (INE, 2017).

El sector hortofrutícola español es dependiente de la mano de obra inmigrante, no siendo cubiertas sus necesidades de trabajo por la población originaria, que en las últimas décadas se ha ido desplazando a otras actividades del sector servicios, menos exigentes físicamente, siendo cubiertas esos trabajos del campo con mano de obra extranjera. Para una gran cantidad de migrantes este representa una forma de entrada en la población económica activa en España, consiguiendo por el mismo un permiso de trabajo y una fuente de ingresos a su llegada a España, que en ocasiones le permite conseguir la residencia legal o el posterior tránsito a otras regiones españolas y a otras actividades productivas. Los extranjeros que trabajan en el campo en España provienen principalmente (MEySS, 2017) de Marruecos (36%), Rumania (22%), Ecuador (6%), Bulgaria (3,13%), Bolivia (2.1%) y Ucrania (0.9%), existiendo con algunos de ellos facilidades en el tránsito laboral por el ingreso de sus países en la Unión Europea (caso de Rumania y Bulgaria), o de acuerdos de movilidad temporal de trabajadores o de tratados de movilidad especial.

En España, la primera oleada de inmigrantes hacia al campo se estableció en Cataluña a finales de los setenta-principios de los ochenta. Para finales de la década de los ochenta estos comenzaron a desplazarse a las producciones de invernadero de la Región de Murcia y de Almería, en Andalucía, siendo de ascendencia Magrebí y subsahariana. Actualmente, como se indica en la Tabla 3.8, la concentración de trabajadores agrícolas en la Región de Murcia es alta. .

En 2001 estos constituían el 43.4% del total de trabajadores agrarios, alcanzó el 72.4% en 2008 antes de que se manifestara la crisis económica internacional (2009 era el 68% de la población agrícola), siendo en 2013 el 51% de la fuerza laboral, 32 mil 648 extranjeros (Gadea *et al.*, 2015:162). Cabe mencionar que la crisis económica y el fuerte desempleo que esta ocasionó, y que alcanza sus peores tasas de desempleo en los años 2010 a 2015, llevó a un retorno de los trabajadores nacionales al sector agrario, que se vio menos afectado por la crisis que vivió el conjunto de España, al tener una orientación exportadora, como fue el caso de la horticultura de la Región de Murcia.

⁸ Si lo comparamos con nuestro caso de estudio en México, el estado de Sinaloa emplea al 11.5% de su población en el sector primario mientras Baja California 3%.

Tabla 3.8. Trabajadores afiliados en el sistema agrario por nacionalidad, Región de Murcia 2001-2013.

Año	Espanoles	Extranjeros	% de Extranjeros
2001	30,118	23,082	43.4%
2002	26,428	32,572	55.2%
2003	33,309	32,791	49.6%
2004	29,631	29,269	49.7%
2005	18,318	41,423	69.3%
2006	23,301	37,936	61.9%
2007	19,404	36,466	65.3%
2008	16,141	42,359	72.4%
2009	20,789	44,211	68.0%
2010	20,616	44,012	68.1%
2011	21,488	43,107	66.7%
2012	23,262	42,546	64.7%
2013	31,438	32,684	51.0%

Fuente: Elaboración propia con información de Gadea et al. (2015).

Otra de las características de estos trabajadores extranjeros, tanto en la Región de Murcia como en la provincia colindante de Almería, es su permanencia en las ciudades, ante la demanda constante de mano de obra y otros factores que han impulsado esta sedentarización como es la regularización de su estatus migración y estrategias de reagrupación familiar (Gadea *et al.*, 2015); a diferencia de ciudades como Albacete, Jaén (aceite de oliva) y Huelva (fresas), donde los periodos de producción agraria son más estacionales y cortos, por lo que la migración que trabaja en el sector agrario es circular.

En cuanto a las condiciones laborales de los jornaleros del sector, cabe destacar la estacionalidad, la flexibilidad de las mismas, las jornadas extendidas y los salarios según convenios bajos (Gadea *et al.*, 2015; De Castro *et al.*, 2016). Además, los trabajadores extranjeros son relegados en muchas ocasiones, tal y como pasa en otras actividades productivas y países, a los trabajos menos cualificados del sector, con una segmentación en relación con el sexo; así las mujeres trabajan generalmente en puestos de manipulado y almacenes, y los hombres en labores del campo y de recolección. La informalidad no es propia del sector agrario de la Región de Murcia, sino de la misma producción y características del sector. De acuerdo con el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2016: 32) dentro de las 20 ocupaciones más contratadas está la de peones (excepto en huerta, invernaderos, viveros y jardines), en la que solo el 0.2% son contratos indefinidos, siendo por tanto el restante el 99.8% contratos temporales, casi en su mayoría a tiempo completo. Con los peones agrícolas que trabajan en huerta, invernaderos, viveros y jardines la cifra es similar, con solo el 0.6% de contratos indefinidos y un 96.2% de temporales, de los cuales el 94.3% son a tiempo completo. La condición de temporalidad y de salarios bajos no es exclusiva de la Región de Murcia, estando presente en otras actividades agrarias en España y en otros países de la UE, que con sus lógicas diferencias, se pone de manifiesto en el caso de Sinaloa y Baja California

en México, que presenta similitudes en cuanto a los trabajadores que se desplazan a sus enclaves hortícolas, pero que en este caso proceden del propio país, en concreto de estados del sur de México.

B. Efecto multiplicador de la agricultura

Las estadísticas de los consumos intermedios de la Consejería de Agua, Agricultura y Medio Ambiente de la Región de Murcia (CARM, 2017), permiten conocer el encadenamiento hacia atrás que genera su sector primario, englobando este tanto a la agricultura, la ganadería y la pesca. Como se observa en la Tabla 3.9, entre las actividades económicas que se dedican propiamente a la agricultura, destaca el rubro de fertilizantes con un valor básico por 96 millones de euros (8,7%), productos fitosanitarios por más de 67 millones de euros (5.12%), semillas selectas y plantones 43 millones (3.27%) y servicios agrícolas con 22 millones (1.68%). Otro de los rubros que se comparte con la ganadería y la pesca es el de energía y lubricantes, por 116 millones, y el consumo intermedio con más peso es de alimentos para animales, propio del sector ganadero.

Tabla 3.9. Consumos intermedios del sector primario en la Región de Murcia, millones de euros, 2016.

Concepto	Valor básico	% Participación
Semillas selectas y plantones	43.21	3.27
Energía y lubricantes	116.04	8.77
Fertilizantes y enmiendas	96.0	7.26
Productos fitosanitarios	67.71	5.12
Gastos veterinarios	21.79	1.65
Alimentos para animales	611.58	46.24
Mantenimiento de material	43.35	3.28
Mantenimiento de los edificios	18.10	1.37
Servicios agrícolas	22.27	1.68
Servicios financieros medidos indirectamente	19.52	1.48
Otros gastos	263.10	19.89
Consumo intermedio 2016	1,322.67	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la CARM (2017).

Asimismo, es necesario mirar los encadenamientos hacia delante a que da origen la producción hortofrutícola, y que genera nuevo valor agregado ligado a la actividad. En otros, destaca la producción de conservas, de zumos, procesados, etc., y que tienen una gran importancia en la Región de Murcia. El Instituto Nacional de Empleo (2016), mediante el Directorio Central de Empresas (DIRCE), censó a nivel nacional 1,491 empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas, de cuales 354 se encontraban en Andalucía, 151 en Valencia y 148 en la Región de Murcia (tercer lugar), lo que representa el 9.46% de la cifra nacional⁹. En la actualidad la industria agroalimentaria regional no tan ligada al sector productor local, en especial su sector conservero o

⁹ Como se mencionó anteriormente en México las entidades federativas de Sinaloa y Baja California no tiene un efecto de arrastre hacia otras industrias, como es la de procesado y conservación de frutas y hortalizas, el ejemplo está en Sinaloa que solo tiene 28 empresas de este tipo que representan el 2.42% a nivel nacional.

de zumos, que se abastece en muchos casos fundamentalmente de producciones de otras regiones o países, siendo escasa la labor de abastecedor de materias primas procedentes de la horticultura regional, más especializada en la producción para su comercialización en fresco. No obstante, sí se contabilizan dentro de la industria regional todas las empacadoras y empresas de manipulación y comercialización de hortalizas y frutas frescas, que dan salida a su importante producción hortofrutícola previa una manipulación básica y de acondicionamiento.

Después de haber tomado en cuenta los consumos intermedios utilizados para la agricultura, así como su valor agregado, es necesario indicar que hay otra demanda de servicios que faltaría agregar, como es la de transporte por carretera para que el producto llegue a sus mercados de destino en España o en otros países del extranjero. A este habría que unir el de la maquinaria, pero también el empleo que da a otras actividades vinculadas como son laboratorios, empresas certificadas, de envases, pero también de las empresas que producen invernaderos o sistemas de riego en la propia Región de Murcia. En este sentido Martínez-Carrasco *et al.* (2011) indican que la Región Murcia es uno de los clústeres agroindustriales más destacados de Europa, único existente en ese ámbito comunitario que tiene presencia en esa región, alrededor del cual están numerosas empresas, instituciones y organizaciones que lo soportan o se ven beneficiadas de su importancia. Pese a lo destacado de este enclave hortícola, colindante y con sinergias con el que se desarrolla en Almería y la comunidad valenciana, este clúster sigue presentando una marcada dependencia tecnológica, en el desarrollo de semillas, químicas para el desarrollo de fertilizantes o industria especializada en maquinaria, en manos en muchas ocasiones de empresas multinacionales líderes en el sector, y que tienen presencia en este y en otros enclaves productivos hortofrutícolas en el mundo. Pese a lo señalado, en la Región de Murcia la industria de insumos del sector tiene presencia, siendo creciente el desarrollo de nuevos negocios ligados a la exportación de inputs y conocimientos ligados a la experiencia y tradición agraria que esta zona acapara. Así, de acuerdo con el DIRCE, en la Industria Química, en la sub-partida de Fabricación de pesticidas y otros agroquímicos, a nivel nacional hay 79 establecimientos de este tipo, de los cuales 21 están en Comunidad Valenciana, 17 en Cataluña, 12 en Andalucía, 11 en Madrid y solo 5 en la Región de Murcia. Respecto a la fabricación de maquinaria agrícola y forestal, existen 758 empresas a nivel nacional, que se concentran principalmente en Andalucía, Cataluña, Castilla-León casi el 50%, localizándose en la Región de Murcia 46, lo que representa el 6% de las empresas a nivel nacional (INE, 2016).

3.2.3. Balance Ambiental

En el caso de la Región de Murcia, en el aspecto ambiental se pueden encontrar artículos sobre el efecto de su agricultura intensiva en el paisaje, principalmente con la aparición del invernadero, y sobre otros impactos de la misma, como puede ser la erosión, pero los que ocupan mayor preocupación son los que hacen referencia al consumo de agua en su vertiente de contaminación y sobreexplotación de acuíferos de sus principales zonas de producción hortícola.

Referente a la contaminación, el caso más emblemático, son los desechos que desembocan al Mar Menor (laguna salada situada en la costa de la Región de Murcia) provenientes de la zona de producción hortícola del campo de Cartagena. Este problema, con larga historia, volvió a tener protagonismo en el debate público nacional en el verano del año 2016, cuando se hizo visible ante los ojos de los turistas que se volvían opacas y turbias las aguas de ese pequeño mar de agua salada, al que acuden varios cientos de miles de veraneantes todos los años.

Otro ejemplo del debate que se ha generado en la Región de Murcia acerca de los impactos negativos de la agricultura intensiva exportadora regional es el caso de la sobreexplotación de acuíferos en el Altiplano de Murcia. De acuerdo con la Confederación Hidrográfica del Segura (CHS), en el año 2013 los derechos y concesiones de agua sumaban 75.18hm³ x año (72 de aguas subterráneas y 3.18 de aguas residuales depurada), mientras que la disponibilidad de recursos subterráneos renovables ascendía a solo 27 hm³ por año (Calatrava *et al.*, 2017), poniendo de manifiesto la restricción que al desarrollo de esta actividad plantea la ausencia de agua, pese a la existencia de un Trasvase Tajo Segura mediante el que se provee desde otras zonas de España tan valioso recurso. La escasez de agua es uno de las principales preocupaciones todos los años para el sector productor, siendo cada vez mayor la preocupación social sobre el uso que desde el sector se hace de este recurso, que pese a generar mucha riqueza y empleos en la Región, tiene impactos cada vez más visibles sobre otras actividades, como pudiera ser el sector turístico.

En relación con el efecto sobre el paisaje, la Región de Murcia vivió un cambio al pasar de una agricultura tradicional de secano a una de invernaderos y con acolchados entre fines de la década de los setenta a inicios de los ochenta, en especial en sus zonas de costa, donde se expandió la actividad con la llegada del Trasvase Tajo Segura. Por consiguiente, los ciudadanos dejaron de observar los paisajes de cultivos tradicionales, en muchos casos con producciones de cereales o secanos sin usos agrarios, transformándose en paisajes con estructuras plástico y perfectamente rotuladas.

Al respecto Pedraza *et al.* (2015: 481) indican que 2011 en la comarca Cartagena- Mar Menor las estadísticas oficiales contabilizaron 1,495 hectáreas de invernadero, pero que mediante la digitalización de la zona se detectó la existencia del doble de superficie a la registrada (3,031

hectáreas), añadiendo que en municipios como San Javier y San Pedro del Pinatar las superficies de invernadero representan el 28.5% y el 24.3% de la superficie regada, señalando a la falta de control que ha podido existir en su desarrollo.

Pedraza *et al.* (2015) al enfocarse específicamente en el estudio de los invernaderos y sus consecuencias, mencionan que la estructura de estos tiene importantes limitaciones, generando muchos impactos: primero, limita el pastoreo tradicional, que, pese a su escaso valor económico, se venía desarrollando en esas zonas de secano de manera tradicional. Segundo que, aunque son sistemas agrarios altamente eficientes, por ser muy intensivos, requieren de una gran cantidad de agua para su desarrollo, lo que ha provocado la sobreexplotación y salinización de acuíferos de la zona. Tercero, estas actividades agrarias son las que más consumen pesticidas y fertilizantes, por lo que también es mayor su impacto en la contaminación de acuíferos y suelos. Cuarto, esos desechos de fertilizantes en ocasiones son utilizados para alimentar el ganado, y su uso en la actividad puede tener efectos en la salud humana. Además, frente a la agricultura tradicional que interacciona con los ecosistemas, en el invernadero, por su constitución industrial, no es posible esa.

Pese a todos los aspectos descritos por estos autores, y lo controvertido que socialmente son todos ellos, por los elementos positivos que también comporta esta actividad agraria, cabe mencionar que la Región de Murcia presenta una creciente superficie de producción de frutas y hortalizas bajo sistemas de producción ecológica, siendo líder en la producción orgánica de algunas frutas y hortalizas frescas a nivel nacional.

Otra externalidad de la agricultura es la erosión del suelo derivado del abandono de cultivos. De acuerdo con Rodríguez y Romero (2016) en la comarca del Altiplano, el área de abandono en el año 2011 era del 15%, con reparto similar a nivel municipal, tanto para Abanilla como Fortuna. Cabe mencionar que ese caso de estudio responde a una agricultura tradicional ligada a producciones agrarias tradicionales, que no corresponden a la zona hortícola estudiada en este trabajo, y que poco a poco, ha ido perdiendo competitividad, sufriendo el abandono paulatino. El nivel de erosión tiene correlación con el tipo de suelo, en algunos con la tipología calizas y sobre Calcisoles y Leptosoles la regeneración de vegetación es más fácil, aunque de manera lenta, mientras en otros Regosoles calcáricos, al ser suelos muy pobres y degradados la vegetación es muy escasa e inexistencia, debiendo recordar que la Región de Murcia es una de las zonas más áridas y con procesos de desertización más graves de toda Europa, ligadas a su escasa pluviometría y su clima cálido.

A manera de conclusión como indica Esteve *et al.* (2006) la limitante de la agricultura en la Región de Murcia no es solo el recurso hídrico, sino también los costes ambientales asociados, sobre la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, los cuales son descritos a modo de

conclusión a continuación: *“La roturación de zonas marginales, que ha desencadenado activos procesos de erosión; la banalización, por aguas de drenajes agrícolas, de sistemas naturales salinos de gran rareza; la ocupación de hábitats de gran interés como los secanos extensivos, espartales y saladares; la salinización global de los recursos hídricos superficiales; la contaminación de las aguas por nitratos y otras sustancias de origen agrícola; o la roturación y desmonte de las sierras litorales y hábitats de interés prioritario, en Mazarrón y Águilas, para la construcción de invernaderos”* (Esteve et al., 2006:86).

Así pues, la Región de Murcia se encuentra entre la encrucijada de tener un sector hortofrutícola económicamente importante, que genera un alto valor económico y social en términos de empleo, conformando uno de los más importantes clúster agroalimentarios de Europa, pero que genera altos costes ambientales, de los que son una clara manifestación la contaminación de la laguna salada del Mar Menor o la sobreexplotación que presentan gran parte de sus acuíferos, no siendo fácil revertir o redirigir este sector hacia un modelo social y ambientalmente más sostenible.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

En este epígrafe se describen las respuestas de la encuesta que fue realizada a gerentes y técnicos de empresas hortofrutícolas de las dos zonas de estudio en México y España (*Encuesta I*), que como se dijo en el apartado de metodología, si bien se recomienda una lectura prudente de las cifras aportadas, sin una adecuada capacidad inferencial dado no se obtuvo un alto nivel de respuestas, sí aportó la encuesta cuantiosa información y de interés, referente a la opinión y situación de empresas líderes del sector en el caso de Baja California y Sinaloa (México), y que ofrecen datos de interés sobre la situación y tendencias de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y del sector. Las respuestas obtenidas de empresas del sector en España (Región de Murcia), dado lo reducido de la muestra, se ha de interpretar a modo de descripción cualitativa, manteniéndose similar estructura de presentación de los datos para las dos zonas de estudio. Comenzando con el caso del sector hortofrutícola en México, se obtuvo respuesta de un total de 28 empresas en Baja California y Sinaloa, de las cuales el 53.6% son grandes y las restantes medianas o pequeñas, tal y como se muestra en la Tabla 4.1. La mayoría de ellas tiene como forma jurídica sociedad anónima o sociedad con responsabilidad limitada. En promedio, estas tienen 3.6 socios, 3.26 marcas, siendo sus principales producciones el tomate, el pepino y la fresa.

Tabla 4.1. Descripción de las empresas hortofrutícolas encuestadas en México.

		FA	FR (%)
Lugar	Baja California	16	57.1
	Sinaloa	12	42.8
Tamaño por número de empleados	Pequeña (1 a 100 personas)	02	7.1
	Mediana (101 hasta 250 personas)	11	39.2
	Grande (más de 250 personas)	15	53.6
Forma Jurídica	Sociedad Anónima	13	46.4
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	12	42.8
	Persona Física	1	3.8
	Sociedad de Producción Rural Limitada e Ilimitada	02	7.1
Producción principal	Tomate	11	39.3
	Pepino	04	14.3
	Fresas	04	14.4
	Albacas	02	7.1
	Otros: Frambuesa, apio, albahaca, uva, mango, berries y cebollín.	07	25.0
Destino	EEUU	28	100.0
	Exportar a Canadá, Asia o Europa	9	32.1
	Total	28	100.0

FA: Frecuencia absoluta. FR: Frecuencia relativa en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

De las empresas hortofrutícolas encuestadas, la totalidad exportaba a los Estados Unidos (100%), identificándose que un tercio (32.1%) también lo hace a Canadá, con un 14.3% que indica

tener compradores en Europa y un 10.7% que destina a Asia parte de sus producciones. Ese dato, unido a que tan sólo esas 28 empresas indicaron cultivar un total de 2,286 hectáreas de agricultura protegida, invernadero y malla sombra, entre otras, habla de la importancia de las respuestas obtenidas, pero también, del interés y valor de las opiniones y la descriptiva que con esta pequeña muestra de empresas se va a describir en los siguientes epígrafes.

El 64.2% de las empresas del sector hortofrutícola encuestadas en México cuenta con técnicos de asesoramiento, con solo el 10.7% que declaró tener laboratorio de calidad y unidad de investigación y desarrollo, en tanto que un 29.6% participa en proyectos de investigación, dando muestras del esfuerzo de innovación del sector. En promedio en los momentos altos de la temporada emplean 1,453 trabajadores, contando la empresa con mayor número de trabajadores con 13,000 personas, mientras la más pequeña solo emplea a 10 personas. En total la producción hortofrutícola (protegida y en campo abierto) es de 11,932 hectáreas, que supone una superficie media de 426 hectáreas por productor, siendo la empresa más antigua creada en 1959 y la más joven en el año 2016.

Tabla 4.2 Descripción del equipamiento de las empresas hortofrutícolas encuestadas en México.

		Sí		No	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)
Equipamiento de la empresa	Técnicos de Asesoramiento	18	64.2	10	35.8
	Laboratorio de Calidad	03	10.7	10	89.3
	Unidad de Investigación Desarrollo	03	10.7	10	89.3
	Tienda de Venta Directa	02	7.1	10	92.9
Participa en:	Proyectos de investigación	08	28.6	20	71.4
Número total de producción hortofrutícola en hectáreas				11,932.0	
Número total de producción protegida en hectáreas (hortalizas)				2,286.0	
Número promedio de socios				3.60	
Número promedio de marcas				3.30	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En el caso de las 4 empresas hortofrutícolas que respondieron de la Región de Murcia (España), el 50% son empresas de tamaño grande y las restantes mediana, una constituida bajo la forma jurídica de sociedad anónima, dos de responsabilidad limitada y una como sociedad cooperativa. Estas unidades económicas tienen como producto principal, entre otros, la lechuga, el albaricoque y la almendra, con una media de 1.75 marcas. Todas son exportadoras, al menos con dos destinos en Europa: 3 exportan al Reino Unido y Francia, una a Alemania y otra a Israel, como sus principales destinos. La empresa más antigua se constituyó en el año 1969 y la más reciente en 1997, con una superficie de producción de 17,735 hectáreas de frutales y 2,185 de hortalizas (Tabla 4.3), dando muestras, pese a lo reducido de la muestra, del importante tamaño de las empresas encuestadas.

Tabla 4.3. Descripción de las empresas hortofrutícolas encuestadas en España.

		FA	FR (%)
Lugar	Región de Murcia	4	100.0
Tamaño por número de empleados	Mediana	2	50.0
	Grande	2	50.0
Forma Jurídica	Sociedad Anónima	1	25.0
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	2	50.0
	Cooperativa	1	25.0
Producción principal	Lechuga	1	25.0
	Albaricoque	1	25.0
	Almendra	1	25.0
	Otras frutas de hueso y hortalizas	1	25.0
Destino	Europa (Reino Unido, Francia, Alemania)	4	100.0
	Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En el caso de la cooperativa, merece una mención especial, porque esta abarca una producción de 17,000 hectáreas repartidas en 3,000 explotaciones agrícolas, con 3,150 socios. Es decir, cada explotación es de aproximadamente 5.7 hectáreas por socio, si bien se trata en la mayor parte de los casos de explotaciones hortofrutícolas intensivas. Esta cooperativa cuenta con laboratorio de calidad, técnicos de asesoramiento, unidad de investigación y desarrollo, tienda de venta directa e incluso una tienda de suministros de insumos (inputs, gasolinera, etc.), mientras que las otras empresas murcianas solo tienen técnico de asesoramiento¹⁰ (Tabla 4.4).

Tabla 4.4. Descripción del equipamiento de las empresas hortofrutícolas encuestadas en España.

		Sí		No	
		FA	FR (%)	FA	FR (%)
Equipamiento de la empresa	Técnicos de Asesoramiento	3	75.0	1	25.0
	Laboratorio de Calidad	1	25.0	3	75.0
	Unidad de Investigación Desarrollo	1	25.0	3	75.0
	Tienda de Venta Directa	1	25.0	3	75.0
Participa en:	Proyectos de investigación	0	0.0	4	100.0
Número total de producción hortofrutícola en hectáreas				19,920	
Número total de producción protegida en hectáreas (hortalizas)				Sin datos	
Número promedio de socios (<i>Excluidos los más de 3,000 socios de la cooperativa</i>)				11.7	
Número promedio de marcas				1.75	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En el caso de las empresas hortofrutícolas encuestadas en la Región de Murcia (España), se observa que a pesar de que son solo 4 las que respondieron al cuestionario, suman en total cerca de 20,000 hectáreas de producción mientras, en las 28 empresas hortofrutícolas de México superan

¹⁰ Se considera que las cooperativas cumplen con muchos principios de responsabilidad social, tal como remuneración justa, participación más democrática en la toma de decisiones, y tiene una mayor comunicación con los grupos de interés (para más información consultar Iturrioz y Dopacio; 2009), siendo por los propios principios cooperativos un modelo de empresa en principio más responsable.

algo menos de 12,000, dando muestras del mayor tamaño medio de las empresas existentes en la Región de Murcia. El destino de exportación de México, como era de esperar es EEUU, aunque se destinen producciones a otros destinos como es el caso de países de Europa, en tanto que las empresas hortofrutícolas encuestadas en España exportan a países del propio continente.

El perfil de las personas encuestadas, descrito en la Tabla 4.5, era en el caso de las empresas hortofrutícolas de México, de un 53.5% hombres y 46.5% mujeres, con una edad media de 40 años, con 14 trabajando en el sector, dominando el nivel de estudios de grado universitario, con solo un 10.7% que tenía estudios de posgrado, siendo un 60.7% gerentes y un 28.6% coordinadores o encargados del área de inocuidad, entre otros. En el caso de España, el encuestado tipo era hombre, con una edad promedio de 52.5 años y 27.5 de experiencia en el sector, la mayoría con estudios universitarios, excepto uno, siendo la mitad de los encuestados gerentes de las empresas.

Tabla 4.5. Perfil del encuestado en las empresas hortofrutícolas en México y España.

		México		España	
Años promedio trabajando en el sector		14.0		27.5	
Edad promedio		40.0		52.5	
		FA	FR(%)	FA	FR(%)
Sexo	Hombre	15	53.6	4	100.0
	Mujer	13	46.4	0	0.0
Nivel de estudio	Bachillerato	0	0.0	1	25.0
	Universitario	25	89.3	3	75.0
	Posgrado	3	12.7	0	0.0
Puesto en la empresa	Coordinadores de Inocuidad o Calidad	8	28.6	1	25.0
	Coordinadores de Inocuidad y RSC	2	7.1	0	0.0
	Gerente	17	60.7	2	50.0
	Comercial	01	3.6	1	25.0
Total		28	100.0	4	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

4.2. MOTIVACIONES Y LIMITACIONES PARA IMPLEMENTAR RSC EN EL SECTOR

En este epígrafe se da comienzo a la descripción de las preguntas que fueron planteadas en el cuestionario a empresas del sector hortofrutícola (ver Anexo I), siendo relevante señalar que en México la RSC es relativamente nueva. La revisión bibliográfica realizada permitió identificar cómo un gran porcentaje de empresas (65%) cuenta con apenas 7 años trabajando este tema, con poco más del 10% que lleva más de 15 años trabajándolo, sobre todo grandes empresas en Ciudad de México o en la región Occidente del país, mientras que las experiencias en las entidades federativas del sur y de la región del Golfo son una novedad (Aguilar, 2013:52). En ese sentido, en una de las primeras preguntas que se planteaba en el cuestionario a empresas hortofrutícolas del

noroeste de México se les planteaba qué imagen tienen de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendiendo la mayoría que es positiva (71,4%), con un 21.4% que indicaron tener una visión combinada, y solo un 7.1% tiene una visión completamente negativa. En España la mitad de las cuatro empresas (50%) indicaron tener una visión positiva, con otras 2 que dijeron tener una imagen dicotómica, tal y como se describe en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Imagen de las empresas hortofrutícolas sobre la RSC.

Imagen	México		España	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Positiva	20	71.4	2	50.0
Negativa	2	7.1	0	0.0
Positiva y negativa	6	21.4	2	0.0
Total	28	100.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Al preguntarles en el caso de México sobre el fundamento de su imagen positiva, casi un tercio (30.8%) mencionó que mejora la calidad de vida de los trabajadores (Tabla 4.7), especialmente de los jornaleros, con un 23% que indicó que mejora las condiciones laborales, seguido de un 11.4% que manifestó que al realizar acciones de RSC mejora la imagen de la empresa y se “blinda” de posibles problemas como boicot, con un 7.7% de la muestra que manifestó que disminuye la rotación de personal (reteniendo a los trabajadores), así como posibilita una mayor equidad.

Tabla 4.7. Motivos para tener una imagen positiva o negativa de la RSC en México.

Imagen positiva	FA	FR (%)	Imagen negativa	FA	FR(%)
Mejora la calidad de vida del trabajador	8	30.8	Es muy incipiente aun en el sector agrícola	1	14.3
Mejora las condiciones laborales	6	23.0	Es costoso obtener certificados de RSC tanto públicos como privados	1	14.3
Mejora la imagen de la empresa y blindo a la empresa de futuros boicot	3	11.4	Mucho de la RSC tienen que ver con temas de leyes que ya deberían estar aplicadas	1	14.3
Aporta equidad para todos los actores y sensibiliza al sector	2	7.7	Los requisitos de RSC no realistas	1	14.3
Menor rotación de personal	2	7.7	El beneficio de trabajador debe ser igual a su productividad	1	14.3
Significa un cambio de cultura empresarial y querer hacer bien las cosas	2	7.7	Los trabajadores toman o hacen uso de RSC a conveniencia	1	14.3
El trabajador conoce a detalle sus derechos y responsabilidad	1	3.9	Pocos consumidores valoran la RSC	1	14.3
La localidad donde opera la empresa mejora su entorno	1	3.9			
Controlar brotes epidemiológicos y/o garantizar al consumidor un producto saludable	1	3.9			
Total	26	100.0		7	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Otros encuestados indicaron como positivo, que la RSC supone un cambio de la cultura empresarial, con otros que señalaron como esas medidas permiten que los trabajadores conozcan con detalle sus derechos y responsabilidades, contribuyendo las empresas a la mejora de su entorno, o mejorar la seguridad de sus producciones de alimentos. En concreto, dos encuestados aportaron opiniones referentes a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), tal como controlar brotes epidemiológicos o garantizar que el producto sea inocuo y no cause enfermedad. Este punto puede ser considerado como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés), no obstante, de acuerdo a ISO 26000, la responsabilidad social implica además asuntos que tengan que ver con los consumidores, como es lógico, garantizándose que el producto que vende la empresa sea 100% saludable.

Quienes manifestaron tener una visión negativa de la RSC en el sector hortofrutícola (Tabla 4.7), señalaron que era muy incipiente en el sector agrícola, incluso a nivel nacional, y como su grado de madurez en cualquier sector económico podía ser catalogado de muy bajo. Cabe recordar que en la encuesta de Aguilar (2013:37), cerca del 85% de los 1,600 encuestados, otorgó una calificación menor o igual a 5, siendo las personas que trabajan para las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) las más críticas al respecto, mientras los colaboradores de las grandes empresas son menos pesimistas. Otro encuestado indicó lo oneroso de adquirir certificaciones, tanto públicas como privadas, y el costo que representa para la empresa. Otros señalaron que las condiciones sociales, económicas del país, y en especial del sector agrícola, hace difícil a las empresas soportar las inversiones y costos que significan este tipo de acciones. Por las condiciones del sector agrícola, se hizo referencia al trabajo temporal, siendo inusual encontrar empresas en las que la campaña agrícola dure todo el año, indicando un encuestado que además de tenerse que cubrir todos los aspectos laborales, se les “sobrecarga” a las empresas del sector con aspectos que deben cubrir como darle vivienda digna, con todos los servicios, transporte, entre otros. Otros explicaron su valoración negativa porque las medidas de RSC tienen que ver con asuntos relativos a las leyes laborales, que deberían ser aplicadas. Y por último, uno manifestó que los trabajadores toman las actuaciones de RSC a conveniencia, buscando su beneficio, pero no se comprometen con el trabajo en la empresa.

En España las cuatro visiones positivas son referentes a que este tema ha creado una mayor concientización y mejoras en el ámbito de la producción agraria. Otro manifestó que al certificarse logran mejorar los procesos y minimizar los impactos; y una más manifestó “*se mejora la eficiencia de las compañías que la practican, se fortalecen sus relaciones con sus grupos de interés y su cultura organizacional; se mejora su clima laboral y su productividad, se reducen sus riesgos y*

mejoran su reputación tanto de puertas para dentro como para fuera". Finalmente, los comentarios negativos tornaron en considerar la RSC como una herramienta más de mercadotecnia, con escaso o nulo convencimiento de aquellos que la aplican, agregando en ese sentido uno de los encuestados que *"hay un escaso convencimiento de que estas medidas sean debidamente valoradas por compradores, y la contradicción que surge entre el requerimiento del mercado y la sincera y efectiva aplicación de la misma"*.

4.2.1 Principales motivaciones

El estudio de los motivos que llevan a las empresas hortofrutícolas a implantar iniciativas de RSC, en México, se abordó solicitando a los encuestados que valorasen según una escala de 1 a 5 (1=Muy poco importante a 5=Muy importante) distintos motivos por los que las empresas adoptan medidas en distintos ámbitos. Previamente se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, para comprobar la fiabilidad de la validez de las afirmaciones, obteniéndose un valor de 0.867, que mostraba la validez de las consideraciones expresadas. Tal y como se muestra en la Tabla 4.8, el motivo más influyente es responder a la preocupación de la empresa por cuidar a sus trabajadores, con una puntuación media de 4.5, seguido por mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector (4.2); en tercer lugar, está responder a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medio ambiente (4.1), y con el mismo puntaje, responder a las exigencias de la cadena de distribución, que demanda y valora los esfuerzos de RSC. Como se observa, el motivo con menos puntuación es poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas, así como el dar mayor rentabilidad a la empresa.

En el caso de España, el motivo más influyente para adoptar medidas de RSC es mejorar la imagen o reputación de la empresa en general, con una valoración media de 4.8 según una escala Likert del 1 al 5; en segundo lugar, responder a las exigencias de la cadena de distribución que demandan, que valoran estos esfuerzos, y obtener otras ventajas competitivas, con unas puntuaciones de 4.5 de media en cada una de las afirmaciones. Aspectos menos importantes eran acceder a beneficios fiscales o financiación pública con una puntuación media de 3.0, equivalente a una valoración neutral como motivación, y responder a las exigencias del marco jurídico, con una puntuación media de 3.3.

Por lo tanto, en ambos países se coincide en señalar que la adopción y desarrollo de iniciativas y medidas de Responsabilidad Social Corporativa no responde a la intención de acceder a financiación o lograr una mejora en la rentabilidad empresarial, siendo estos motivos poco relevantes frente a los mencionados al comienzo de este epígrafe como los más importantes, en México *"Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a sus trabajadores y*

contribuir al bienestar de la sociedad” y en España “Mejorar la imagen o reputación general de su empresa dentro del sector”, con unas valoraciones medias de 4.5 y 4.8 respectivamente.

Tabla 4.8. Valoración de motivos para realizar prácticas de RSC en México y España.

	México			España		
	Md	Max	Min	Md	Max	M in
Obtener ventajas competitivas	4.0	5	2	4.5	5	3
Mayor rentabilidad	3.8	5	1	3.7	5	3
Permanecer en el mercado, siguiendo la tendencia que marcan.	4.2	5	2	4.3	5	3
Mejorar la imagen o reputación general de su empresa dentro del sector.	4.3	5	3	4.8	5	4
Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a sus trabajadores y contribuir al bienestar de la sociedad.	4.5	5	3	4.0	4	4
Responder mejor a la preocupación de mi empresa por su impacto sobre el medio ambiente.	4.1	5	3	4.0	4	4
Responder a exigencias de un marco jurídico que se desarrolla en la adopción de este tipo de iniciativas.	3.9	5	1	3.3	4	2
Responder a las exigencias de los consumidores finales, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	4.0	5	1	4.3	5	3
Responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	4.1	5	1	4.5	5	4
Poder acceder a beneficios fiscales y/ o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas.	3.0	5	1	3.0	4	2
*Nivel de importancia 1 a 5: 1=Muy poco importante; 2=Poco importante; 3=Neutral; 4=Algo importante; 5=Muy importante.						

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Posterior se les pidió a los encuestados, mediante una pregunta abierta, que mencionaran el impulso más fuerte por el cual ellos realizan este tipo de acciones en su empresa, proponiendo la pregunta que valoraran la importancia de las motivaciones que les lleva a desarrollar prácticas de RSC en sus empresas hortofrutícolas, indicándose la más importante.

De los 28 encuestados en México, el 28.5% opinó que era por petición del cliente o por miedo a quedar fuera del mercado; un 17.8% expresó que las realizan por elevar la calidad de vida del trabajador; un 12% para ingresar a determinados nichos de mercados, y un 10.7% para mejorar las condiciones laborales en sus empresas, tal y como se detalla en la Tabla 4.9.

Otros señalaron, realizarlas por convicción propia del agricultor o por tratar de retener a sus trabajadores. Si bien el 39.2 % mencionó que realizan estas medidas por aspectos ligados al cliente, como no perderlo o ingresar a mercados nicho, otro aspecto relevante se refiere a cuestiones relacionadas con el trabajador, con el mismo porcentaje que indicó que su preocupación era elevar calidad de vida del trabajador, mejorar condiciones laborales y retener trabajadores, tal y como se

ha señalado. Lo anterior es una muestra de la importancia que ejercen las cadenas de valor, en el mejoramiento de las prácticas laborales de las empresas.

Tabla 4.9. Principal motivo para realizar prácticas de RSC en México y España.

México	FA	FR (%)	España	FA	FR (%)
A petición del cliente	8	28.5	A petición del cliente	2	50.0
Elevar la calidad de vida de los trabajadores	5	17.8	Cuidado al medio ambiente	1	25.0
Ingresar a mercados nichos	3	10.7	Contribuir al bienestar social	1	25.0
Mejorar las condiciones laborales	4	14.3		-	---
Por convicción propia o filosofía de la empresa	3	10.7		-	---
Retener trabajadores	2	7.1		-	---
Mejorar procesos internos y la productividad	2	7.1		-	---
Prepararse para retos futuros	1	3.6		-	---
Total	28	100	Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Cabe señalar como en México, el “Informe Responsable” preguntaba en el año 2012 a 653 empresas, porqué realizan acciones de responsabilidad social, según la cual el 65.3% mencionó que la principal razón es contribuir al bienestar de la sociedad, seguido de mejorar el clima laboral (42.4%), mejorar la imagen de la marca (41.9%), con un 27% que señaló intentar aumentar la productividad, con un 25.4% de las mismas que señaló buscar ahorros o reducción de costos. Hasta el sexto lugar no aparece la lealtad de clientes, con el 22.1% de las menciones, o la atracción a nuevos clientes o acceso a nichos de mercado (20.8%), diferenciarse de otros productos (20.8%), identificándose en el antepenúltimo lugar la atracción de talentos (17.9%) y en un 6.9% de los casos, acceder a beneficios fiscales (Aguilar, 2013: 53). Por lo tanto, a diferencia del sector hortofrutícola mexicano, según los datos de la encuesta presentada en este capítulo, en la encuesta de “Responsable”, realizada para todos los sectores económicos en México, el motivo de exigencias o lealtad a los clientes no es de los más importantes en otros sectores económicos distintos al estudiado.

En el caso de España, dos de los encuestados señalaron que la adopción de estas medidas es a petición de los clientes, indicando uno que se realiza para contribuir al bienestar de la sociedad, y otro por cuidar el medioambiente. Como se observa, en México, a diferencia de España, el implementar medidas de RSC va ligado a elevar la calidad de vida del trabajador, puesto que, en el primer país, las grandes empresas agrícolas están por ley obligadas a proporcionarles hospedaje, siendo común en ambos países la importancia que en la implementación de RSC tiene la demanda de esas medidas por parte de las grandes cadenas de valor.

Igualmente, una vez conocidos los motivos, se les solicitó a los encuestados que relacionasen quiénes les piden los requerimientos de RSC. En México 17 de las 28 empresas encuestadas, manifestaron que sus *stakeholders* o grupos de interés les han exigido algún requerimiento en materia de RSC. De estas 17 empresas, 8 señalaron que el cliente les ha demandado acciones, de estos 4 indicaron, que ya sea el supermercado o vía distribuidor, le han exigido alguna certificación en materia de RSC, indicando otros dos que se trató de exigencias en términos de apoyo en servicios médicos y educativos, siendo todos auditados por certificadoras, con uno más al que se le pidió la instalación de un programa de prevención contra incendios. Asimismo, las cadenas de supermercados le exigieron a otro empresario proporcionar seguridad social a todos sus empleados y demostrar el pago de sus nóminas.

En el caso de peticiones de otros grupos de interés, se señaló que los trabajadores en distintas empresas han exigido mejoras del sueldo, jornadas de trabajo más cortas o mejoras a los comedores y albergues. La comunidad o localidad reclamó el cuidado al medio ambiente y los mismos propietarios mejoraron por cultura empresarial, las guarderías y estancias infantiles. Finalmente, uno indicó que los certificadores le pidieron cambios dirigidos a un uso de agroquímicos menos nocivos. En España, de los cuatro entrevistados, la mitad señaló que los clientes le han pedido adoptar requerimientos, uno en mejoras al ambiente laboral, y el segundo, indicó que le fue solicitada una certificación de RSC para poder comercializar el producto.

4.2.2. Limitaciones para la RSC

Adicional a los motivos para implementar acciones de RSC, se indagó con el cuestionario diseñado cuáles son las principales limitaciones para realizarlas. Esencialmente manifestaron era el costo económico (35.7%) la principal barrera, pues se reducen las ganancias del empresario o la utilidad. En segundo orden de importancia está el aspecto cultural, el desconocimiento o resistencia a realizar nuevas prácticas (19.9%), con el 10.7% que indicó que cree que el gobierno debe tomar un rol más activo en la responsabilidad social para resolver problemas de orden estructural en el país. Tal y como se detalla en la Tabla 4.10 otras ideas indicadas fueron la falta de recursos humanos, que la legislación del seguro social no corresponde con la realidad del campo, el costo de inversión que supone para los pequeños agricultores, o la inviabilidad de aplicar algunos puntos de RSC. Respecto a estos dos últimos, en primera es necesario señalar que por ley en México el agro se encuentra obligado a cumplir con una serie de prestaciones propias del sector, en ocasiones como respuesta a la lejanía de localidades donde se encuentran instaladas, como alimentación, atención a la salud o viviendas en los lugares del trabajo. Por otra parte, en 1995 se realizó una modificación de la Ley del Seguro Social, en la cual se les da a los jornaleros seguro “pleno”, que antes era

“básico”, pero para que el trabajador sea considerado de planta es necesario que coticen más de 270 días, que en caso contrario el trabajo es considerado eventual y el seguro permanece activo mientras trabaje (Hernández, 2014: 159).

En las empresas mexicanas de todos los sectores (Aguilar, 2013: 51), las principales limitaciones para realizar actividades de RSC, son la falta de intereses o involucración de los directivos (32.3%), la falta de presupuesto (27.8%) o el tener metas más urgentes (11.1%), siendo otras razones mencionadas la dificultad para entender el concepto (22.2%), los clientes no lo demandan (16.7%) y para un 11.1%, que indicó que el consumidor final no lo pide.

Tabla 4.10 Limitaciones para realizar prácticas de RSC en México.

México	FA	FR
Financiero. El coste económico de implementación, representan menos ganancias	10	35.7
Cultural y no darle el valor- desconocer el valor e importancia (miedo al cambio o resistencia a realizar cosas nuevas y de sus beneficios)	5	19.9
Falta de programas sociales (de gobierno) o subsidios para ejercerla en co-responsabilidad. Poca participación del gobierno en resolver problemas que son de su índole, las empresas toman un papel que no es el suyo	3	10.7
Falta de tiempo, de capacitación o de disponibilidad de los empleados (falta de recursos humanos)	2	7.1
La legislación en materia de seguridad social no corresponde a la realidad del jornalero	1	3.6
Mayor inversión para los pequeños agricultores	1	3.6
El precio de los vegetales no se puede incrementar, pero los costos de RSC si	1	3.6
El salario mínimo es poco	1	3.6
Algunos puntos de la RSC no son viables de implementar.	1	3.6
Falta de criterios unificados entre certificadoras privadas y públicas	1	3.6
El consumidor no aprecia las RSC	1	3.6
Características del sector (temporalidad e campaña y de trabajo)	1	3.6
Total	28	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En el caso de España, dos de los participantes señalaron como principal limitación el factor cultural, en el sentido de que el sector agrario está muy atomizado y aún es necesario una falta de sensibilización y concientización sobre su importancia. Otro mencionó que son los costes económicos que representan para la empresa, tal como manifestaron en el caso mexicano, y finalmente otro encuestado afirmó que se requiere disponer de una mínima estructura para la puesta en marcha y seguimiento de RSC, lo cual es difícil para las pequeñas empresas.

Posteriormente se les pidió a las empresas encuestadas en México y España, que mencionaron hasta tres actividades realizadas en los últimos años en materia de Responsabilidad Social Corporativa. De acuerdo con la información proporcionada, en México, y tal como se muestra en la Tabla 4.11, el mayor número de actividades que ellos realizan son acciones de Participación con la Comunidad (PC), con el 60.9% del total de las actividades, siendo la acción más señalada la construcción o mejora de casas-habitaciones para los jornaleros, con el 17.4% de las menciones. También indicaron realizar acciones de filantropía, tales como contratar a personas

discapacitadas, dar becas escolares, patrocinar uniformes, entre otros. Uno de los ejes donde se encuentran los mayores esfuerzos son las Prácticas Laborales (PL), con actividades como la capacitación de trabajadores, pagar a los empleados de acuerdo a ley, implementar tiempos de descanso y mejoras en los comedores. En tercer lugar, está el eje de Medioambiente (MA), con programas de reciclaje, ahorro de energía, buen uso y manejo de agroquímicos, conservación de la flora o adherirse al programa “Campo Limpio”. Asimismo, en el eje de Derechos Humanos (DH), uno de los encuestados manifestó luchar por erradicar el trabajo infantil y tres más luchar contra el trabajo informal, al proporcionar seguro social a todos sus trabajadores. Tres empresarios manifestaron trabajar arduamente en programas de Buenas Prácticas Agrícolas para ofrecer al consumidor un producto de calidad e inocuo, no mencionando ninguno encuestado realizar acciones en Prácticas Justas de operación (PJ) o medidas de Gobernanza Corporativa (GO).

Tabla 4.11. Actividades de RSC realizadas por las empresas hortofrutícolas en México.

Eje de ISO	Actividades realizadas						FA	FR(%)
PL. Prácticas Laborales	Capacitación a trabajadores	Pagar de acuerdo a la ley	Implementar tiempos de descanso cada 4 horas	Creación de equipos de liderazgo que vigilan condiciones laborales	Simulacro de incendios ²	Comedores	6	13.0
DH. Derechos humanos	No trabajo infantil	Dar seguro social ³	---	---	---	---	4	8.7
MA. Medioambiente	Programa de reciclaje	Programa de ahorro de energía	Buen uso y manejo de agroquímicos	Conservar de la flora cercana al campo	Adherirse al Programa Campo Limpio	---	5	10.9
PC1. Desarrollo comunitario	Apoyo a mejorar las escuelas ²	Mejorar el entorno comunitario (pintar o limpiar)	Encarpetar calles	Mejorar instalaciones deportivas	---	---	5	10.9
PC2. Filantropía	Contratar a discapacitados	Becas escolares ³	Patrocinar uniformes deportivos ²	Apoyo económico en caso de defunción de familiares	---	---	7	15.2
PC3. Calidad de vida del jornalero	Construir o mejorar albergues ⁸	Creación de consultorio médico ³	Mejoras a la guardería ²	Programa de refrigerio a hijos de jornaleros	Transporte de personal	Mejorar baños comunitarios	16	34.8
AC. Asuntos el Consumidor	Mejorar las Buenas Prácticas Agrícolas ³	---	---	---	---	---	3	6.5
JO. Prácticas Justas de Operación	---	---	---	---	---	---	0	0.0
GO. Gobernanza Corporativa	---	---	---	---	---	---	0	0.0
Total	---	---	---	---	---	---	46	100.0

* Indica el número de empresas que realizó la misma actividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En España, las empresas señalan que el mayor número de actividades de RSC se encuentra en el eje Medioambiente (MA), donde los encuestados señalaron acciones como promoción y sensibilización medioambiental o programas formativos en materia ambiental; seguido por Prácticas Laborales (PL), con programas de prevención laboral y de transmisión de valores institucionales; y en tercer lugar están las acciones realizadas en Participación en la Comunidad (PC), de las cuales no dieron más información.

4.2.3. Grupos de interés en el sector

Con el propósito de conocer cuáles son los grupos de interés o *Stakeholders* más importantes para las empresas hortofrutícolas, se les pidió que evaluaran según una escala de Likert de 1 al 10, la relevancia de cada uno de ellos, siendo 10 el más importante. Según sus respuestas, el grupo de interés más importante en México es el consumidor, con una puntuación promedio de 9.9, seguido de los propietarios y trabajadores, con una media también muy elevada, de 9.5. Llama la atención que los hipermercados o supermercados aparecen en el quinto lugar, con una valoración de su importancia de 8.7. Los grupos menos relevantes según los encuestados son otras empresas del sector (proveedores de inputs, etc) y la administración pública. En España, los grupos más importantes son los consumidores, los agricultores y los trabajadores, todos con una valoración de su importancia de 9.8 en una escala de 10. La similitud se encuentra en que ambos países califican a las empresas del sector y a la administración como los grupos de interés menos importantes; a consumidores y trabajadores muy destacados, ocupando pese a lo esperado a los supermercados con una puntuación elevada, pero de segundo nivel, muy similar en ambos países (Tabla 4.12).

Tabla 4.12. Nivel de importancia de los stakeholders del sector hortofrutícolas.

Actor	México			España		
	Media	Máximo	Mínimo	Media	Máximo	Mínimo
Consumidor	9.8	10	8	9.8	10	9
Agricultor	8.8	10	7	9.8	10	9
Trabajadores	9.5	10	7	9.8	10	9
Super-hipermercados	8.7	10	6	8.8	10	7
Administración	7.3	10	2	8.0	10	5
Proveedores	8.2	10	5	9.3	10	8
Propietarios	9.5	10	6	9.5	10	8
Empresas del sector	7.9	10	5	7.5	10	5
Población local	8.5	10	6	9.0	10	8

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

4.2.4 Estándares e iniciativas en el sector hortofrutícola

Respecto a las certificaciones de RSC, de las 28 empresas encuestadas en México, 13 cuentan con alguna de ellas, lo que representa el 46.4% de los casos, y las adoptantes de este tipo de

medidas son en su totalidad en empresas de tamaño grande, como se muestra en la Tabla 4.13, comprobándose al aplicar el test Chi-Cuadrado la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la adopción del estándares, comprobándose que ninguna de las empresas catalogadas como de mediana o pequeña dimensión cuenta con algún estándar de RSC. En México las 13 empresas que han adoptado estándares de RSC cuentan con 21 certificaciones, con 9 que cuentan con dos o más certificaciones. Este análisis solo es posible describirlo en el caso de México, por contar con suficientes respuestas, además de que en España las cuatro encuestadas contaba con al menos un estándar.

Tabla 4.13. Empresas con estándar de RSC en México.

	Empresas grandes		Empresas medianas y chicas	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Con estándar RSC	11	73.3	1	7.7
Sin estándar de RSC	4	26.7	12	92.3
Total	15	100.0	13	100.0
<i>Análisis de correlación Chi-Cuadrado y Test exacto de Fisher: ($\chi^2=12.253$; $\alpha=0.000$)</i>				

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En la Tabla 4.14 se presenta la siguiente pregunta, en la que se les preguntaba por cuáles eran los estándares que más demanda el mercado. Siete encuestados señalaron que *Fair Trade*, seguido por *Eleven Rivers*, el *Distintivo de ESR* o adherirse al *Pacto Mundial de ONU*. Otros estándares que mencionaron, pero de manera menos frecuente, son *EFI*, *ISO 9000*, *Rainforest Alliance*, así como la utilización de la plataforma *SEDEX* y la elaboración de memorias de RSC.

Tabla 4.14. Estándares o iniciativas de RSC con las que cuentan las empresas hortofrutícolas en México y España.

México	FA	FR(%)	España	FA	FR(%)
Fair Trade	7	25.0	Global GRASP	3	75.0
Eleven River	4	14.8	ISO 14000	1	25.0
ESR	3	10.7	Leaf	1	25.0
Pacto Mundial	2	7.14	Pacto Mundial	1	25.0
SEDEX	1	3.6	SEDEX	3	75.0
ISO 9000	1	3.6	ISO 9000	2	50.0
Elabora memoria	1	3.6	Elabora memoria	1	25.0
EFI	1	3.6	EMAS	1	25.0
Rainforest Alliance	1	3.6	Tesco NURTURE	2	50.0
Total de certificaciones	21	-----	Total de certificaciones	15	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En el caso de España, aunque son pocas las empresas de la muestra, se observa una clara demanda de estándares de RSC, sobretodo del cumplimiento de *GRASP*, pero se ve como éstas cumplen simultáneamente con dos o tres estándares, como son la *ISO 9001*, elaborando memorias con base en *GRI* o estando en un caso adherida al *Pacto Mundial*. Es conveniente destacar, muestra

del alto nivel de certificaciones que presenta el sector hortofrutícola de exportación de la Región de Murcia, que 4 de las 3 empresas encuestadas cuentan con la plataforma SEDEX para evaluar a sus proveedores, y asimismo, que tengan otras certificaciones como IFS Logistic e IFS Broker, con dos de ellas que cuentan con la certificación de Tesco NURTURE para los mercados de Reino Unido, la cual evalúa aspectos ambientales, y que a partir del 2017, es un módulo más evaluado por Global Gap. El alto nivel de difusión de estas y otras certificaciones en el sector hortofrutícola de exportación en España, se relaciona con el hecho de que a finales de junio de 2014 existían en España 4,573 productores evaluados con el módulo GRASP de Global Gap, siendo habitual que los productores se vean obligados a cumplir con diversas normas, según el país del destino, por lo que se requiere una integración, homologación y armonización de las normas, y al parecer, serán exigir Global Gap y los requisitos adicionales que cada comprador pida que se convierten en módulos adicionales de éste, como es el caso de Tesco NURTURE, tal y como se señala en CAPDER(2015).

4.2.5. Autovaloración de la empresa hortofrutícola y del sector

A continuación, se les preguntó qué calificación les dan a sus empresas en materia de RSC, a las empresas del sector, a las empresas en general de todos los sectores del país y a las empresas de países más avanzados. Desde su percepción las empresas del sector hortofrutícola tienen una calificación de 7 sobre 10, pero al momento de otorgar una puntuación a su empresa, ésta fue cinco décimas por encima de ellas. Asimismo, los encuestados calificaron a las empresas hortofrutícolas con mejor desempeño de RSC que las de otros sectores (Tabla 4.15), si bien calificaron mejor posicionadas a las empresas de países más avanzados, como pueden ser de EEUU, Canadá o la Unión Europea.

Tabla 4.15 Calificación en RSC a las empresas del sector frente a otras.

	<i>México</i>			<i>España</i>		
	<i>Media</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Media</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>
A su empresa	7.5	10.0	5.0	6.8	10	4
A las empresas del sector	7.0	9.0	2.0	6.3	7	5
Las empresas general de todos los sectores del país	6.5	9.0	3.0	6.5	7	6
Empresas de países más avanzados como EEUU y Canadá	8.0	10.0	5.0	7.0	7	7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Una situación similar ocurrió en el estudio de RSC a nivel México cuándo se les preguntó el grado de madurez en el tema de México. Los gerentes y técnicos de empresas encuestados fueron autocríticos calificándola de muy baja, pero al momento de realizarse una autoevaluación, se califican positivamente. Por lo cual se concluye, que en el país es necesario primero, que cada empresa reconozca los impactos generados, identifique sus áreas de oportunidad para que desde ese

punto elabore un plan de mejora (Aguilar, 2013:39). En España, la calificación a la propia empresa hortofrutícola fue de 6.8, evaluándolas por encima de las empresas del sector e incluso de otros sectores, algo similar a los datos presentados en el caso de México, con la diferencia que fueron más autocríticos, si bien calificaron mejor en materia de RSC a empresas de países más avanzados.

Antes de analizar en las empresas el grado de cumplimiento de determinadas acciones de RSC, cada uno de los encuestados examinó cuál era la dimensión de ISO 26000 en la cual creían las empresas del sector era más responsables, así como la dimensión que se necesita mejorar, tal como se muestra en la Tabla 6.16. A esta pregunta solo respondieron 16 encuestados de México, de los que un 62.5% indicó que el área en la cual son más responsables las empresas hortofrutícolas es en asuntos del consumidor, haciendo referencia a la calidad e inocuidad del producto exportado. Por el otro lado, el área más destacada a mejorar es en las prácticas laborales, con el 50% de los encuestados que así lo estimó, haciéndose referencia a la creación de sindicatos o el pago del séptimo día, entre otras; seguida de cuidado al medio ambiente, con 24.0%. En cambio, tal y como señala Aguilar (2013: 56), a nivel nacional los ejes mejor calificados por las empresas del país fueron prácticas laborales, prácticas justas de operación y los asuntos del consumidor, y el avance más débil es en gobierno corporativo, participación activa en la comunidad y medio ambiente.

Tabla 4.16. Percepción sobre el cumplimiento de la RSC de las empresas hortofrutícolas en México.

Área en que son responsables:	FA	FR (%)	Área de mejora:	FA	FR (%)
Asuntos del consumidor	10	62.5	Prácticas laborales	8	50.0
Prácticas laborales	4	25.0	Medioambiente	4	24.0
Derechos humanos	1	6.3	Participación activa en la comunidad	2	12.5
Medioambiente	1	6.3	Derechos humanos	2	12.5
Total	16	100.0	Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

4.3. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS DE RSC

El primer paso para ser una empresa con un adecuado nivel de implantación y logro de su RSC, es la Gobernanza Corporativa (GO), la cual hace referencia a tener una cultura empresarial con una misión y visión alienadas con la RSC. Como señala Argandoña e Isea (2011: 18): “*La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la RS, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable. De hecho, la gobernanza tiene la peculiaridad de ser una materia fundamental y, al mismo tiempo, un instrumento imprescindible para que las organizaciones aborden el resto de materias fundamentales*”. Por lo tanto, hay muchas empresas

que desarrollan actividades de RSC, de una u otra manera, pero si realmente quieren trabajar en este tema, el primer punto a cumplir es el de la Gobernanza de su organización.

En GO si la ética es parte de la cultura empresarial, las empresas se calificaron en México con una media de 3.9. No obstante, si se les pregunta si tiene identificados los grupos de interés de la empresa señalaron una valoración media de 3.5; y si están en constante comunicación de 3.3 (Tabla 4.17). En este país aproximadamente un 47% de las empresas que emplean la RS tienen un mecanismo para identificar a sus grupos de interés, y un 26% declaró no entender el concepto (Aguilar, 2013: 70), debiendo recordarse que una vez son identificados los *stakeholders* es necesario mantener la comunicación con ellos, con el objeto de prevenir riesgos y definir oportunidades en materia de RSC. En el caso de las empresas hortofrutícolas españolas, los encuestados señalaron que la ética es parte de la cultura organizacional de la empresa, con una valoración media de 4, similar a la de México (GO1), siendo la misma calificación fue otorgada a GO2, consistente en identificar a los grupos de interés y GO3 de comunicación constante con los grupos, en la cual se dio peor calificación.

Tabla 4.17. Evaluación de la dimensión Gobernanza en las empresas hortofrutícolas en México.

Gobernanza Corporativa (GO)		Md
<i>GO1. La ética es parte de la cultura organizacional de la empresa, la cual está de manifiesto en su visión, misión y actuación.</i>		3.9
<i>GO2. Tiene identificados los grupos de interés de su empresa, tanto internos como externos, sus características y tipo de relación.</i>		3.5
<i>GO3. La empresa está en constante comunicación con los grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores, comunidad...).</i>		3.3
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumpla; 2=Lo cumpla poco; 3=Lo cumpla medianamente; 4=Lo cumpla en su mayoría; 5=Lo cumpla totalmente. MD= Mediana</i>		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En derechos humanos, la guía ISO 26000 sigue los lineamientos sobre la Declaración Universal de los Derechos Humanos, sabiendo que esos son los que posee todo individuo por el hecho de nacer, inalienables y universales, y que toda empresa debería de cumplir. Por esto se les preguntó a las empresas del sector hortofrutícola en México si no existe la discriminación en sus prácticas empresariales con una puntuación media de 4.6 (DH1), indicando por tanto que sí se alcanza un alto nivel de cumplimiento de los mismos. Asimismo, es indispensable seguir avanzando hacia erradicar el trabajo infantil, forzado o informal dentro del sector (DH2), aspecto que fue evaluado con 4.3. Finalmente, la dimensión DH3, de protección frente al acoso, no solo sexual sino psicológico o verbal, buscando la manera de erradicarlo, fue evaluado más positivamente que el previo, alcanzando una puntuación de cumplimiento elevada, con una valoración media de 4.5 (Tabla 4.18). En España las cuatro empresas calificaron un grado de cumplimiento total en los tres ejes de derechos humanos, equivalente a una puntuación de 5 en todas ellas, a diferencia de México

donde las valoraciones, pese a ser altas, muestran la existencia de espacios de vigilancia y protección por desarrollar.

Tabla 4.18. Evaluación de la dimensión Derechos Humanos en México.

<i>Derechos Humanos (DH)</i>	Md
<i>DH1. En sus prácticas empresariales no existe la discriminación por raza, género, orientación sexual, siendo muy vigilado.</i>	4.6
<i>DH2. Está comprometido en la lucha contra el trabajo infantil, forzado o informal, asegurándose que en toda su cadena de suministro no se vulneren esos principios básicos de los empleados.</i>	4.3
<i>DH3. Protege a los trabajadores del acoso laboral, incluyendo acoso físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas.</i>	4.5
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumpla; y 5=Lo cumpla totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En prácticas laborales en México sin duda, el aspecto a mejorar es la dimensión PL4, correspondiente a tener representantes sindicales, que además sean elegidos libremente, con una valoración de su nivel de cumplimiento muy baja, de sólo 2.3 (ver Tabla 4.19). A esa le sigue la realización de cursos en los que se transmiten los valores institucionales (PL1) e igualmente es necesario cumplir completamente la legislación en materia de relaciones laborales (PL2), tanto en la duración de la jornada como en el pago del día de descanso, pero sobre todo, proporcionar seguridad social a todos los trabajadores, el cual representa la formalización de las relaciones de trabajo y la atención médica garantizada ante cualquier enfermedad. En España, la peor dimensión evaluada fue la (PL1) de realización de cursos para transmitir los principios y valores de la empresa, con una media de 3. Posteriormente, se encontraba PL4 con una media de 3.8, en la cual las empresas de México obtuvieron un puntaje más bajo. Por el contrario, los mejor evaluados fueron PL2, correspondiente a asegurar cumplirse con las leyes laborales del país (en un 100%), seguido de los puntos PL5 y PL3 con 4.8, obteniéndose en materia de proporcionar a todos los trabajadores acceso a cursos y programas una calificación de 4.3.

Tabla 4.19. Evaluación de la dimensión prácticas laborales en México.

<i>Prácticas Laborales (PL)</i>	Md
<i>PL1. Realiza continuamente cursos y talleres entre trabajadores en los que les trasmite los principios y valores institucionales.</i>	3.2
<i>PL2. En la contratación y relaciones laborales sigue la legislación, respetando la duración de jornadas, días de descanso, etc.</i>	3.5
<i>PL3. Las instalaciones cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, espacios para comer, etc.).</i>	4.3
<i>PL4. Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente, y se les facilita las instalaciones y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones representativas.</i>	2.3
<i>PL5. La empresa supervisa escrupulosa y de manera periódica que la maquinaria y equipos sean seguros y sin riesgos.</i>	3.8
<i>PL6. Proporciona a todos los trabajadores y de manera continua acceso a cursos y programas formación y capacitación.</i>	3.7
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumpla; y 5=Lo cumpla totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En la dimensión de medioambiente para México, un alto porcentaje de empresas encuestada indicó tener implementadas medidas o programas de ahorro de agua, energía y otros materiales, disponiendo de programas de reciclaje de envases y/o cartones, cumpliéndolo medianamente (ver Tabla 4.20). Sin embargo, desde la visión de la norma ISO 26000, es necesario evaluar los impactos asociados a la producción de un bien o servicio y un enfoque precautorio con la adopción de tecnologías eficientes, siendo por lo tanto la MA4, un área en que presenta una necesidad de mejora.

En cuanto a España, se las empresas dieron una valoración media de 4.5 a cada uno de los ítems incluidos dentro de la dimensión Medioambiente, incluso de acuerdo en la encuesta contestada, se catalogan más avanzados en adoptar la última tecnología para hacer uso eficiente de los recursos hídricos, e incluso cuentan con planes para mitigar el impacto de la actividad agrícola. El primero, producto de la escasez de agua que se vive en la Región de Murcia, obliga a los productores y empresas del sector a hacer un uso muy eficiente del recurso y un ahorro máximo de los recursos hídricos, siendo destacada por la implementación de tecnologías para su uso eficiente.

Tabla 4.20. Evaluación de la dimensión medioambiente en México.

Medioambiente (MA)	Md
<i>MA1. Implementa medidas o programas para un ahorro máximo de recursos como el agua, la energía y otros materiales.</i>	3.7
<i>MA2. Hace un uso sostenible de los recursos, con programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel.</i>	3.5
<i>MA3. Adopta las últimas tecnologías para hacer el uso más eficiente de los recursos hídricos y/o energéticos.</i>	3.1
<i>MA4. Cuenta con planes para mitigar el impacto de la actividad agrícola en el uso del suelo, del paisaje o la biodiversidad.</i>	2.6
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumplo; y 5=Lo cumplo totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

El concepto de Prácticas Justas de operación (PJ) parte de la idea que las empresas deben seguir principios de rectitud con los clientes o proveedores, promoviéndose el combate contra la corrupción, el soborno o la extorsión, promoviéndose la responsabilidad social a lo largo de la cadena de valor, así como el respeto a los derechos de propiedad. Actualmente es necesario conocer la historia del proveedor, solicitar que cumplan con prácticas de RSC, y de igual modo, la empresa debe pagarles en tiempo y forma o tener contratos escritos ya que, por ejemplo, para una pequeña empresa la liquidez es un factor clave para su supervivencia. Una de las plataformas que tiene como fin facilitar la elección de proveedores o conocer su historial a nivel mundial es SEDEX.

De acuerdo con Aguilar (2013: 76), en México la RS no permea en toda la cadena de valor, con un 15% de los encargados de RS de las empresas encuestadas en ese estudio nacional que indicó que no aplica ninguna medida en este tema, siendo las empresas grandes las que más realizan

auditorías ambientales (21.1% frente al 5.6% de pequeñas). En ese trabajo se añade que es el sector industrial el que más auditorías tiene en este tema.

Volviendo a los datos de la encuesta a empresas hortofrutícolas, se observa que, para las empresas hortofrutícolas de México, sin duda alguna PJ3 (evaluación de prácticas de proveedores) representa un área débilmente desarrollada, no disponiéndose tampoco de una política de empresa que promueva la corrupción en toda la cadena de valor (PJ1), tal y como se muestra en la Tabla 4.21. Prácticas Justas de operación es un punto a ser mejorado también en el caso de las empresas hortofrutícolas españolas; si bien tiene una media superior de 3.8 puntos, el punto PJ1 fue el peor calificado (3.3), situándose en la dimensión PJ2 un puntaje muy bajo y similar en ambos países, siendo por el contrario más elevado (3.75) la valoración que se da del cumplimiento en el caso de España de evaluar a los proveedores (PJ3).

Tabla 4.21. Evaluación de la dimensión Prácticas Justas de operación en México.

Prácticas Justas (PJ)	Md
<i>PJ1. Dispone de una política que promueve la lucha contra la corrupción, con empleados, contratistas, clientes y proveedores.</i>	2.8
<i>PJ2. Implementa prácticas justas en el pago de precios, y tiene contratos escritos con todos sus proveedores o contratistas.</i>	3.5
<i>PJ3. Solicita y evalúa que sus proveedores cumplan o implementen acciones de RSC.</i>	2.2
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumplo; y 5=Lo cumplo totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En la dimensión de la RSC de Asuntos del Consumidor (AC), la ISO 26000 se basa en las Directrices para la Protección del Consumidor de la ONU (DPC), la cual comprende un trato justo y equitativo a los consumidores en los siguientes aspectos: la conducta comercial de las empresas deber ser ética, no discriminatoria ni engañosa; divulgar y ser transparente en la información completa del producto; contribuir en la educación y sensibilización, lo que significa ayudar a los consumidores a entender los riesgos de adquirir el producto; protección de la privacidad, no divulgando los datos personales o recopilarlos sin el consentimiento de los consumidores; y finalmente, tener un canal de reclamaciones a disposición de los consumidores. Tal y como se muestra en la Tabla 4.21, la mayor calificación en todos los ítems en México se obtuvo en absoluta garantía de que sus productos son saludables y de calidad (AC2) con 4.7, sin duda determinado por la orientación exportadora del sector, toda vez que se ven sujetas todas las empresas a numerosas certificaciones y a cumplir con las Buenas Prácticas Agrícolas, dado que de todas las empresas encuestadas solo una empresa no exporta (Tabla 4.21). Sin embargo, espacios de mejora se encuentran en participar y promover campañas para que el consumidor entienda el impacto en su bienestar de los productos que adquieren (AC2), fundamentado en el eje de educación y sensibilización de DPC, relativamente sencillo si se tiene en cuenta que las frutas y verduras son un

producto saludable que puede ser promocionado por poseer esa su principal característica. Asimismo, es importante desarrollar canales de queja y de sugerencias con los clientes (AC1), de manera que se mejoren sus canales de comunicación directa con la empresa.

Tabla 4.22 Evaluación de la dimensión asuntos del consumidor en México.

Asuntos Consumidor (AC)	Md
<i>AC1. Tiene un sistema definido de medición de la satisfacción del cliente y canales para la comunicación de quejas-sugerencias.</i>	3.3
<i>AC2. Tiene absoluta garantía de que sus productos son saludables y de calidad, y no representan riesgo para los consumidores.</i>	4.7
<i>AC3. Promueve o participa en campañas educativas dirigidas a que los consumidores entiendan el impacto en su bienestar y el medio ambiente de la elección de los productos que adquieren.</i>	2.1
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumplo; y 5=Lo cumplo totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

En España, los encuestados manifestaron que las empresas del sector tienen absoluta garantía de que sus productos son saludables (AC2), con un puntaje 3 décimas inferior a México. Además, indican tener sistemas definidos para medir la satisfacción del cliente y canales para quejas o sugerencias (AC1), presentando, al igual que en México necesidad de mejorar importantes en el punto AC3, dada una puntuación media otorgada en ese punto de sólo 2.5 en España, siendo por tanto en ambos países el ítem mejor valorado el correspondiente a la dimensión AC2.

Finalmente, en Participación activa en la Comunidad (PC), existen numerosas formas de involucrarse por parte de las empresas, siendo la más común la lograda mediante la donación monetaria o en especie (PC2) o con el apoyo directo a Organizaciones No Gubernamentales u ONGs (PC3), pudiendo en este último caso, involucrar a la ONG mediante proyectos para la solución de problemas específicos, pero también, promoviendo que los empleados participen en acciones de voluntariado, siendo importante que las empresas agrícolas generen un vínculo mediante este activismo en las comunidades donde operan, lo cual contribuye a elevar su imagen y reputación.

Tabla 4.23. Evaluación de la dimensión participación activa en la comunidad en México.

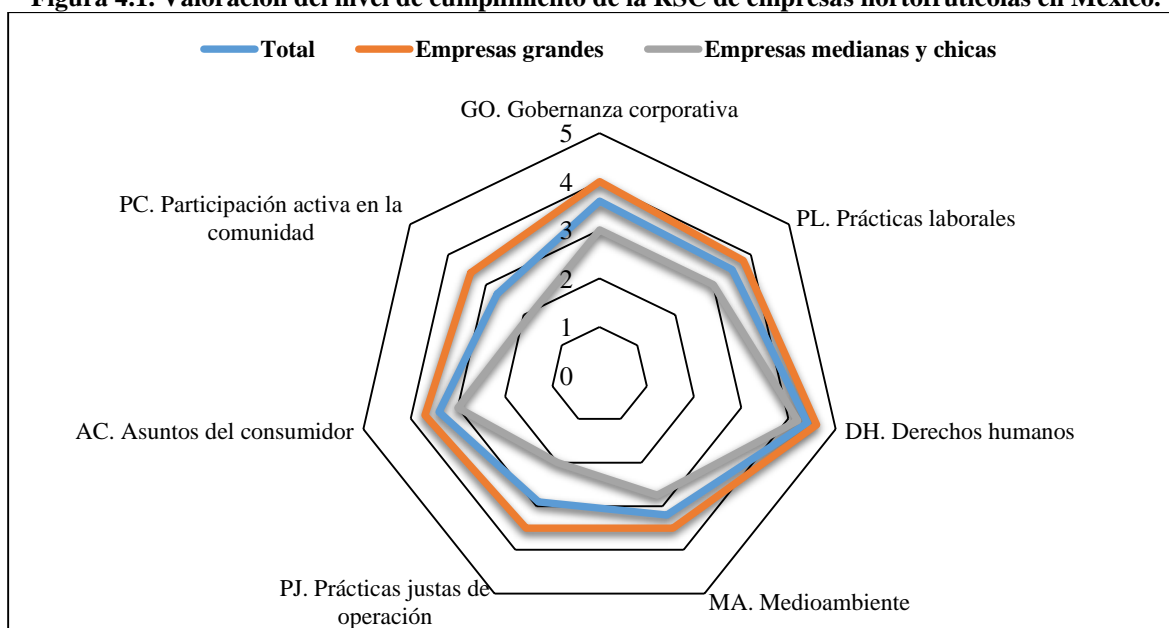
Participación activa con la Comunidad (PC)	Md
<i>PC1. Contribuye o ayuda a financiar proyectos sociales, tecnológicos o ambientales en la localidad donde opera.</i>	2.9
<i>PC2. Contribuye en causas filantrópicas de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros.</i>	3.1
<i>PC3. Apoya a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la sociedad.</i>	2.3
<i>Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=No lo cumplo; y 5=Lo cumplo totalmente. MD= Mediana</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

No obstante, tal y como se muestra en la Tabla 4.23, la puntuación alcanzada en esos 3 elementos de la PC es escasa, siendo equivalente a un nivel de aprobado en un caso, y en dos a suspenso. Tanto en España como en México, por lo tanto, PC1 y PC3 son los aspectos a mejorar, pues en el primer país obtuvo medias de 3 y en el segundo 2.9, pero los españoles declararon apoyar en mayor medida a instituciones u ONG con una calificación de 4.5, equivalente a un alto nivel de cumplimiento o implementación de esas actuaciones.

Partiendo de la norma ISO 26000 y los elementos que plantea, se calculó el Índice de RSC para las empresas hortofrutícolas que contestaron al cuestionario, con el objetivo de conocer puntos a mejorar. Como se puede observar en la Figura 4.1, un eje a mejorar es sin duda la Participación activa en la Comunidad (PC), tanto como apoyar causas filantrópicas, ONG o financiar proyectos sociales, tecnológicos o ambientales, en la que alcanzan una valoración media de 2.7. Otra dimensión que representa una necesidad de mejora es Asuntos del Consumidor (AC) que alcanza una valoración media de tan sólo 2.9, a excepción del ítem de tener garantías de que el producto es saludable, en el que la valoración fue elevada. En tercer lugar, igualmente el eje de Medioambiente (MA) constituye un área para redoblar esfuerzos, pues tan sólo alcanza un nivel de aprobado con 3.2, siendo, por último, la dimensión mejor valorada, la de consecución de los Derechos Humanos (DH), en la que sí se logra una alta valoración de las empresas, tomando un valor de 4.3 en una escala sobre 5, la dimensión en la que es más elevado el nivel de responsabilidad social de las empresas del sector hortofrutícola estudiado.

Figura 4.1. Valoración del nivel de cumplimiento de la RSC de empresas hortofrutícolas en México.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Es importante destacar que, si separamos el nivel de cumplimiento de la RSC, las grandes empresas que respondieron al cuestionario alcanzan un mayor nivel de cumplimiento. Por ejemplo, en la dimensión Gobernanza (GO) las empresas son autovaloradas con una nota de 4.0, mientras que en las otras dimensiones se alcanzan valoraciones cercanas a 3. En Derechos Humanos (DH), las más avanzadas también son, por cuatro décimas, las grandes empresas, siendo también las que tienen una participación más activa en la comunidad, con valoraciones de 3.4 frente a 1.9 entre grandes y pequeñas empresas. Esto puede entenderse porque de acuerdo con ENJO 2009, cuanto más grande es la unidad económica, mayor es la cantidad de servicios generados comparada con las micros o pequeñas empresas. En el caso representación sindical, de las que tienen más de 200 empleados el 21.3% cuenta con sindicato, mientras que en las más pequeñas el porcentaje no alcanza ni el 1.0%.

Respecto a las despensas, un 26% de las empresas grandes las brinda, mientras que la media de las que lo hacen siendo pequeñas ronda el 4.6%. Igualmente, el ofrecimiento de alimentación está presente en el 34.6% en las grandes empresas, siendo la media de 16.6, siguiendo los resultados alcanzados por Hernández (2017:148). De igual modo, las grandes empresas son las que más brindan servicios de hospedaje, de educación a los jornaleros y a sus hijos, servicios de salud y guardería, sin olvidar, como señala Hernández (2017), que las prestaciones de estos servicios son una cuestión de rentabilidad para la empresa, facilitando la atracción o retención de jornaleros, sabiendo además que el ofrecer guarderías o escuelas, requiere un mínimo de personas o la obtención de apoyos gubernamentales, siendo las grandes empresas las que proporcionan estos servicios. Además, valdría agregar el hecho de que al ser grandes unidades, están más expuestas ante los ojos de las autoridades y la misma sociedad.

4.4. MATRIZ FODA

En este último lugar, se presentan los resultados de una última pregunta del cuestionario, en la que se les pidió a los técnicos y empresarios agrícolas encuestados que realizaran un ejercicio de reflexión sobre la Debilidades (D), Fortalezas (F) de las empresas del sector, cuestiones internas que pueden ser moldeadas por el sector, así como de las Amenazas (A) y Oportunidades (O) que afronta y que por ser externas, no pueden ser modificables por su parte de manera directa, dependiendo del contexto, situaciones u otros actores. Por lo tanto, en la Tabla 4.24 y 4.25 se presentan el correspondiente análisis FODA –también denominado DAFO- del sector hortofrutícola de México y España, resultado de las aportaciones dadas por los encuestados.

Entre las principales Fortalezas (F) de la hortofrutícola de exportación de Baja California y Sinaloa (México) los empresarios encuestados señalaron la calidad del producto y el cumplimiento

de Buenas Prácticas Agrícolas, con el objetivo de garantizar la inocuidad de sus producciones de hortalizas. Otra de las ventajas competitivas es la cercanía con el mercado estadounidense, así como el *know how* del conocimiento agrícola que se tiene, y su capacidad productiva. Entre las Oportunidades (O) identificadas, se destacó la posibilidad de expandirse a otros mercados internacionales, como es el asiático o el europeo; el crecimiento de la demanda de productos orgánicos; y el crecimiento de la demanda de productos inocuos en general.

Las Debilidades (D) que se enumeraron fueron la dependencia en el uso de insumos extranjeros, como semillas o el paquete tecnológico que emplea el sector; así como el poder de los intermediarios en la comercialización, o la dependencia de un solo mercado extranjero, EEUU. Entre las Amenazas (A) se destacaron la falta de agua y la sequía; la inseguridad en el país; el temor a un cambio en la política de libre comercio con EEUU o la necesidad del cumplimiento de nuevos requerimientos con la ley FSMA (Ley de Modernización de Seguridad Alimentaria por sus siglas en inglés) de los EEUU para los exportadores; y, por último, lo bajo de los precios de las hortalizas.

Tabla 4.24. Valoración de los técnicos agrícolas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del sector hortofrutícola de México.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<i>Producto de buena calidad, los cuales cumple con la normatividad.</i>	<i>La producción no es protegida al 100%, por lo que está expuesta a las contingencias del clima.</i>
<i>Conocimiento agrícola, del know how.</i>	<i>Falta de capacitación del personal.</i>
<i>Iniciativa a cambio a adoptar estándares o certificaciones.</i>	<i>Compra de insumos (semilla y fertilizante del extranjero).</i>
<i>Cercanía al consumidor final (EEUU).</i>	<i>Regentear gente nueva.</i>
<i>Capacidad productiva.</i>	<i>Producto perecedero.</i>
<i>Trabajo en equipo.</i>	<i>Dependencia de un solo mercado en el extranjero.</i>
<i>Poca rotación de personal o disponibilidad de mano de obra.</i>	<i>Intermediarios en la comercialización.</i>
<i>Empresas sólidas económicamente.</i>	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<i>Expandirse a otros mercados internacionales.</i>	<i>Sequía.</i>
<i>Nuevos mercados que demandan productos inocuos.</i>	<i>Inseguridad.</i>
<i>Crecimiento del mercado orgánico.</i>	<i>Precios bajos sin garantía.</i>
<i>Apoyos gubernamentales.</i>	<i>Cambio en la política del TLCAN.</i>
	<i>Antidumping del tomate.</i>
	<i>Nuevas superficies de siembra en otros estados y en otros países.</i>
	<i>Nuevos requerimientos de inocuidad en EEUU con la ley FSMA.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Tal y como se muestra en la Tabla 4.24, en el caso de las encuestas recibidas de empresas de la Región de Murcia (España), las Fortalezas (F) que destacaron son el ser una zona de producción reconocida por su calidad, contando con una producción controlada, un sector

profesionalizado y estar menos expuesto a las crisis económicas. Dentro de las Debilidades (D), los encuestados señalaron la poca dimensión de las empresas y su difícil crecimiento; así como la baja cultura de investigación y de desarrollo dentro del sector. Las Oportunidades (O) que se identificaron, similares a las descritas por los encuestados en México, son el acceso a nuevos mercados y la oportunidad que puede suponer una creciente tendencia al consumo de productos ecológicos. En las Amenazas (A) se señalaron dos principalmente: la escasez de agua y el creciente poder de las distribuidoras y los supermercados, frente a un sector hortofrutícola poco concentrado y coordinado.

Tabla 4.24. Valoración de los técnicos agrícolas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del sector hortofrutícola de España.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Zona de producción reconocida por su calidad.	Unidades de producción pequeñas.
Producción controlada.	Baja cultura de investigación y desarrollo.
Sector profesionalizado.	
Proactivos en adquirir o adoptar estándares.	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Acceso a nuevos mercados.	Escasez de agua.
Aumento del consumo de productos ecológicos.	Crecimiento del poder de las distribuidoras.
	Entrada de nuevo competidores, de países como Marruecos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta I.

Cabe por último señalar, que este análisis FODA del sector hortofrutícola estudiado en dos destacados enclaves hortofrutícolas de México y de España, será nuevamente abordado en el Capítulo 5, en el que, mediante las respuestas de más de una veintena de expertos del sector hortofrutícola de ambos países, además de identificarse las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del mismo, se aportará una categorización de las mismas, aportando una escala de valoración de los aspectos más importantes, y que aporta una visión complementaria a la aportada en este epígrafe por el grupo de 22 empresarios y técnicos de empresas que fueron encuestados, 18 en México y tan sólo 4 en el caso de España.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EXPERTOS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

Como se describió en el apartado de metodología, el panel de expertos del sector agroalimentario consultado, está integrado por un variado grupo Delphi de técnicos del sector: agricultores, técnicos de campos, responsable de calidad, gerentes, técnicos de asociación de empresas, productores, representantes de asociaciones o distribuidores, funcionarios agrícolas y certificadores especializados en evaluar empresas que buscan obtener estándares RSC e investigadores. Lo anterior permitió contar con las opiniones de un amplio espectro de actores del sector, desde quienes están encargados de la producción hortofrutícola, la gerencia y comercialización, a responsables de asociaciones de distribuidores, así como a certificadores e investigadores. Todo ello, con el fin de contar con una visión amplia e integral de la problemática y de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hortofrutícola. En la Tabla 5.1 se describe el perfil de los expertos entrevistados que respondieron a las dos rondas de interrogatorios, siendo finalmente 20 los profesionales que participaron en dicho proceso, ofreciéndose en este capítulo un análisis de sus respuestas expertas, conocedores cualificados del sector.

Tabla 5.1. Descripción del panel de expertos del sector hortofrutícola en México y España.

		FA			FR (%)		
		México	España	Total	México	España	Total
Ocupación	Agricultor	2	1	3	10.0	5.0	15.0
	Técnico de campo	2	0	2	10.0	0.0	10.0
	Responsable de calidad en empresa	0	1	1	0.0	5.0	5.0
	Comercial empresa agraria	1	0	1	5.0	0.0	5.0
	Gerente empresa agraria	1	0	1	5.0	0.0	5.0
	Empresas comercializadoras	0	1	1	0.0	5.0	5.0
	Técnico asociación de productores	0	3	3	0.0	15.0	15.0
	Asociación de distribuidores	1	0	1	5.0	0.0	5.0
	Investigador del sector	2	1	3	10.0	5.0	15.0
	Certificador del sector	2	0	2	10.0	0.0	10.0
Sexo	Hombre	8	5	13	40.0	25.0	65.0
	Mujer	5	2	7	25.0	10.0	35.0
Estudios	Universitario	7	0	7	35.0	0.0	35.0
	Posgrado	6	7	13	30.0	35.0	65.0
Total		13	7	20	65.0	35.0	100.0
Edad promedio del encuestado (años)		41.6		45.4		43.0	
Años de experiencia en el sector agrario		13.6		21.1		16.3	
Conocimiento del sector agrario*		3.9		4.1		4.0	
Conocimiento de comercialización*		3.9		4.0		3.9	
Conocimiento en RSC*		3.8		4.0		3.9	

FA: Frecuencia Absoluta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje. *Grado: 1=Muy bajo conocimiento y 5=Muy alto conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

De los 20 expertos que fueron entrevistados, 13 eran de México y 7 de España, en su mayor parte hombres, contando todos ellos con estudios universitarios (65%) o estudios de posgrado, con una

edad media de 43 años, y más de 16 años de experiencia en el sector, siendo superior en el caso de los expertos que respondieron desde España. En relación al grado de conocimiento sobre el sector agrario, la comercialización y el tema de RSC en el sector, tanto en los técnicos de México como los de España dicen tener un “alto” nivel de conocimiento sobre esos tres aspectos, en los que se centran el cuestionario diseñado, y que son analizados en los siguientes apartados.

5.2. ACTIVIDADES DE RSC EN LAS EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS

5.2.1. Valoración general de la RSC

El cuestionario diseñado comenzó pidiéndoles a los entrevistados que señalaran si tenían una imagen positiva o negativa de las medidas de RSC aplicadas por las empresas en el sector hortofrutícola de México y España, respectivamente. Como se puede observar en la Tabla 5.2, la mayoría de los entrevistados (65%) tiene una imagen positiva, con un 30% que contemplan aspectos positivos y negativos, y solo uno (5%) exclusivamente negativa. Si se analizan las valoraciones por países, en México el 45% tiene una imagen positiva y en España el 20%. La imagen negativa solo es descrita por un experto de México.

Tabla 5.2. Valoración global del panel de expertos de las medidas de RSC que realizan las empresas del sector hortofrutícola en México y España.

(2° Ronda)	FA			FR (%)		
	México	España	Total	México	España	Total
Positiva	9	4	13	45.0	20.0	65.0
Negativa	1	0	1	5.0	0.0	5.0
Positiva y negativa	3	3	6	15.0	15.0	30.0
Total	13	7	20	65.0	35.0	100.0

FA: Frecuencia Absoluta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Una vez definida la imagen positiva o negativa de la RSC en el sector hortofrutícola de México y España, se elaboraron preguntas sobre las ideas dadas en el primer cuestionario del porqué de éstas valoraciones. Como se puede contemplar en la Tabla 5.3, una de las valoraciones versaba en evaluar, si la RSC es positiva por qué contribuye a elevar el bienestar de los trabajadores, la cual contó con un alto nivel de consenso, considerando el 85% estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esa afirmación, siendo la calificación media por ello de 4.5 y la mediana de 5.0, dada la escala de valoración de 1 a 5 empleada.

En relación a si la aplicación de medidas y acciones RSC permite una menor rotación del personal, el nivel de consenso es elevado (60% están de acuerdo con esa afirmación), siendo la valoración media de 3.8, con la mediana en 4.0. Esta fue la misma puntuación obtenida para la pregunta de si la RSC fortalece las relaciones con los grupos de interés, si bien en este caso, la

dispersión de las valoraciones es mayor, con un 15.0% que manifestó que no lo cree. Asimismo, se les cuestionó a los expertos si la RSC es positiva por mejorar la reputación de las empresas, a lo que la mayoría indicó (85%) entre las frecuencias 4 y 5, con la mediana de las respuestas en 5.0 puntos

Tal y como se muestra en la Tabla 5.3, en relación a los aspectos negativos de las actividades de RSC en el sector, se advierte no se alcanza un alto grado de consenso, siendo mayor la dispersión en las respuestas dadas. En primer lugar, se les planteaba si la RSC era negativa por ser realizada “de manera simulada”, alzándose un alto nivel de disenso, por cuanto un 40% manifestaba estar en contra, e igual porcentaje a favor, motivo por el cual la media y mediana se sitúa en esta afirmación en una puntuación de 3.0 puntos. Otra cuestión a retomar era si es negativa al existir empresarios que no están preocupados por el tema o si la RSC puede generar desencuentros con sindicatos o con trabajadores al cuestionarse mal, con una media de 3.0 y 3.1 respectivamente, fruto de similar número de expertos de acuerdo y en desacuerdo con esas dos consideraciones. Finalmente, se les preguntó si la RSC era negativa para el sector porque los empresarios están más preocupados por sus resultados financieros que por el impacto social ambiental, con solo el 55% de los expertos que mostró algún grado de desacuerdo frente a un 35% que indicó estar de acuerdo, siendo por ello el valor medio de las respuestas de 2.5.

Tabla 5.3. Valoración global* del panel de expertos sobre aspectos positivos y negativos que la RSC aporta a las empresas del sector hortofrutícola en México y España (I/II).

(2ª Ronda)	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
La RSC es positiva, porque contribuye al bienestar de los trabajadores.	5.0	0.0	10.0	25.0	60.0	4.4	5.0
La RSC es positiva, porque permite una menor rotación del personal.	5.0	15.0	20.0	20.0	40.0	3.8	4.0
La RSC es positiva, porque se fortalecen las relaciones con los grupos de interés.	15.0	0.0	15.0	35.0	35.0	3.8	4.0
La RSC es positiva, porque mejora la reputación general de la empresa.	5.0	0.0	10.0	30.0	55.0	4.3	5.0
La RSC es negativa, porque es “simulado”, haciéndose sólo por exigencias de clientes y comerciales.	10.0	30.0	20.0	30.0	10.0	3.0	3.0
La RSC es negativa, porque hay muchos empresarios que en verdad no están preocupados e interesados por el tema.	10.0	30.0	25.0	15.0	20.0	3.1	3.0
La RSC es negativa, porque si se gestiona mal puede generar desencuentros con sindicatos, trabajadores, etc.	10.0	30.0	15.0	25.0	20.0	3.2	3.0
La RSC es negativa, porque las empresas están más preocupadas por sus resultados que por su impacto social o ambiental.	5.0	45.0	15.0	30.0	5.0	2.9	2.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En la Tabla 5.4 se presentan las respuestas a esa misma pregunta, ofreciéndose las valoraciones medias dadas por los expertos distinguiendo si eran del sector hortícola de México o

de España. En relación a si la RSC contribuye al bienestar de los trabajadores, en México los expertos están más convencidos de ello que los de España, puesto que en el primero la media es de 4.5 y la mediana de 5.0, mientras que en España ambas medidas alcanzan un 4.0.

En cuanto a si la RSC permite una menor rotación, los expertos mexicanos creen que sí, con una media de 4.2, en comparación con España la cual fue marcada con un 2.9, es decir, una posición media de neutralidad. Por el contrario, los expertos de España creen en mayor medida que la RSC es positiva por fortalecer las relaciones entre grupos de interés, con una media de 4.3 cuando en México es de 3.5, aunque en ambos países la mediana fue de 4.0. Respecto a si mejora la reputación general de las empresas, en ambos países los expertos opinan que sí, con una valoración media igual (4.3), si bien en México la mediana es de 5.0 y en España de 4.0.

Tabla 5.4. Valoración global* del panel de expertos sobre aspectos positivos y negativos que la RSC aporta a las empresas del sector hortofrutícola en México y España (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
La RSC es positiva, porque contribuye al bienestar de los trabajadores.	4.5	5.0	4.0	4.0	4.4	5.0
La RSC es positiva, porque permite una menor rotación del personal.	4.2	5.0	2.9	3.0	3.8	4.0
La RSC es positiva, porque se fortalecen las relaciones con los grupos de interés.	3.5	4.0	4.3	4.0	3.8	4.0
La RSC es positiva, porque mejora la reputación general de la empresa.	4.3	5.0	4.3	4.0	4.3	5.0
La RSC es negativa, porque es “simulado”, haciéndose sólo por exigencias de clientes y comerciales.	3.5	4.0	2.1	2.0	3.0	3.0
La RSC es negativa, porque hay muchos empresarios que en verdad no están preocupados e interesados por el tema.	3.3	3.0	2.6	2.0	3.1	3.0
La RSC es negativa, porque si se gestiona mal puede generar desencuentros con sindicatos, trabajadores, etc.	3.6	4.0	2.3	2.0	3.2	3.0
La RSC es negativa, porque las empresas están más preocupadas por sus resultados que por su impacto social o ambiental.	3.0	3.0	2.6	2.0	2.9	2.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En lo que, a los aspectos negativos de la RSC, en general se tiene que los expertos de España están más en desacuerdo que los de México. Por ejemplo, en la cuestión de si es negativa al ser “simulada”, en México la media fue de 3.5 (con una mediana de 4.0) cuando en España la mediana es de 2.0, que corresponde a estar en desacuerdo. Cuando se les preguntó si hay muchos empresarios que no están interesados en el tema de la RSC, en México la respuesta media fue neutral, siendo en España tanto la media como la mediana de 2.0, lo que significa un mayor desacuerdo.

5.2.2. Motivaciones para el desarrollo de iniciativas de RSC

La principal motivación por la cual las empresas hortofrutícolas en México y España realizan acciones de RSC, de acuerdo con nuestros expertos, es por las exigencias comerciales, ya sea de clientes o supermercados. En la Tabla 5.5 se puede observar que el 85% marcaron estar algo de

acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, siendo por tanto muy elevado el nivel de consenso en considerar que es el estímulo más fuerte para desarrollar iniciativas o estrategias de RSC en el sector hortofrutícola.

El segundo motivo para llevar a cabo este tipo de acciones o iniciativas sería, con un alto nivel de consenso (70%), la necesidad del sector de volverse más sostenible. El panel de especialistas no logró ponerse de acuerdo si la RSC está motivada por la preocupación de los directivos de empresa de cuidar a sus trabajadores o si se realiza más inversión en este tipo de propuestas al ver los resultados positivos de su puesta en marcha, es mayor el porcentaje de técnicos que se inclina a creer son ciertas esas dos motivaciones.

Tabla 5.5. Valoración global* del panel de expertos sobre las principales motivaciones para realizar iniciativas o acciones de RSC que tienen las empresas del sector hortofrutícola en México y España (I/II).

(2º Ronda)	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
La RSC viene motivada por exigencias comerciales, demandada por supermercados y los clientes.	5.0	0.0	10.0	25.0	60.0	4.4	5.0
La RSC viene motivada por la necesidad del sector agrícola de volverse más sostenible.	10.0	0.0	20.0	35.0	35.0	3.9	4.0
La RSC viene motivada por la preocupación de los directivos por sus trabajadores.	5.0	20.0	25.0	40.0	10.0	3.3	3.5
La RSC viene motivada por ver los resultados positivos que tiene invertir en acciones de RSC.	5.0	25.0	20.0	35.0	15.0	3.3	3.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. FR=Frecuencia Relativa. Me=Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Nuevamente en la Tabla 5.6 se presentan los resultados descritos, atendiendo al país de procedencias del panel de expertos. A diferencia de España, en México los entrevistados afirman casi por mayoría absoluta que este tipo de medidas de RSC es aplicado por exigencia de los supermercados y clientes, con una mediana de 5.0 para el segundo país y 4.0 para el primero.

Tabla 5.6. Valoración global* del panel de expertos sobre las principales motivaciones para realizar iniciativas o acciones de RSC que tienen las empresas del sector hortofrutícola en México y España (I/II).

(2º Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
La RSC viene motivada por exigencias comerciales, demandada por supermercados y los clientes.	4.5	5.0	4.0	4.0	4.4	5.0
La RSC viene motivada por la necesidad del sector agrícola de volverse más sostenible.	3.8	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0
La RSC viene motivada por la preocupación de los directivos por sus trabajadores.	3.4	4.0	3.1	3.0	3.3	3.5
La RSC viene motivada por ver los resultados positivos que tiene invertir en acciones de RSC.	3.2	3.0	3.6	4.0	3.3	3.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En los dos países, con una mediana de 4.0, creen que es necesaria la aplicación de estas acciones porque el sector requiere volverse más sostenible. No obstante, no están convencidos, en España menos que en México, de que un incentivo sea la preocupación de los empresarios por sus empleados. Ante la pregunta de si el desarrollar este tipo de acciones es fomentada al ver los frutos de este tipo de inversión, los expertos mexicanos muestran en media una posición neutral, y los de España lo catalogan con una mediana de 4.0, que significa un cierto grado de acuerdo.

Interesaba conocer igualmente las limitaciones que enfrentan las empresas del sector para realizar más medidas de RSC. Según los expertos entrevistados la limitación más importante, es la falta de cultura empresarial, siendo muy elevado el consenso por cuanto el 90% de ellos están totalmente de acuerdo o algo de acuerdo con esa afirmación (Tabla 5.7). Otra de las restricciones importantes en el sector es la alta carga administrativa que conlleva la aplicación de RSC y la falta de personal, así como el desconocimiento del tema, todas ellas con una valoración cuya mediana es de 4.0 puntos. Respecto al factor del coste económico que representa para los agricultores el desarrollar medidas de RSC y que reduce su ganancia, la mediana es de 4.0 puntos, con el 65% de los expertos que dicen estar algo de acuerdo o totalmente de acuerdo en la aseveración. Los expertos catalogaron que la limitación menos importante es la característica del sector, por su alta temporalidad del trabajo y el bajo precio del producto, con un elevado nivel de disenso por cuanto si bien un 50% están de acuerdo con la misma, otro 25% muestran algún grado de desacuerdo.

Tabla 5.7. Valoración global* del panel de expertos sobre las principales limitaciones que enfrentan las empresas del sector hortofrutícola en México y España para desarrollar más medidas de RSC (I/II).

(2º Ronda)	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
El coste económico de esas medidas de RSC, que reducen las ganancias del agricultor y los comercializadores.	5.0	20.0	20.0	40.0	15.0	3.4	4.0
El desconocimiento sobre el tema, es la principal limitación a su desarrollo.	5.0	10.0	5.0	55.0	25.0	3.9	4.0
La falta de programas públicos de difusión y fomento de la RSC, sin una corresponsabilidad por parte de los gobiernos.	0.0	20.0	20.0	45.0	15.0	3.6	4.0
La falta de “cultura empresarial” sobre la importancia de la RSC.	0.0	5.0	5.0	50.0	40.0	4.3	4.0
La alta carga administrativa y la falta de personal de la aplicación de más medidas de RSC.	0.0	10.0	10.0	50.0	30.0	4.0	4.0
Las características del sector, con una alta temporalidad del trabajo y un precio bajo del producto.	5.0	20.0	25.0	30.0	20.0	3.4	3.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Al realizar un análisis por países, se puede observar que tanto los expertos de México y España coinciden casi con la misma puntuación en que la limitación más importante que enfrenta las empresas del sector para desarrollar más medidas de RSC es la falta de cultura empresarial. De la misma manera creen que otra limitación es la alta carga administrativa y la falta de personal

(Tabla 5.8). En España creen que la menor limitante es el coste económico de aplicar esas medidas con una mediana de 3.0 mientras en México fue de 4.0 puntos. Respecto a si las características del sector, una alta temporalidad del trabajo y precio bajo del producto es una limitante, los expertos de México declararon tener una posición neutral mientras en España existe un mayor consenso en señalarla como una limitante. En relación a la falta de programas públicos de difusión y fomento de la RSC, la mediana fue en ambos de 4.0 puntos.

Tabla 5.8. Valoración global* del panel de expertos sobre las principales limitaciones que enfrentan las empresas del sector hortofrutícola en México y España para desarrollar más medidas de RSC (II/II).

(2º Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
El coste económico de esas medidas de RSC, que reducen las ganancias del agricultor y los comercializadores.	3.5	4.0	3.1	3.0	3.4	4.0
El desconocimiento sobre el tema, es la principal limitación a su desarrollo.	3.8	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0
La falta de programas públicos de difusión y fomento de la RSC, sin una corresponsabilidad por parte de los gobiernos.	3.4	4.0	3.9	4.0	3.6	4.0
La falta de “cultura empresarial” sobre la importancia de la RSC.	4.2	4.0	4.3	4.0	4.3	4.0
La alta carga administrativa y la falta de personal de la aplicación de más medidas de RSC.	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Las características del sector, con una alta temporalidad del trabajo y un precio bajo del producto.	3.2	3.0	3.7	4.0	3.4	3.5

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

El motivo esencial para desarrollar acciones de RSC y en el cual más consensos manifiestan los expertos con 90% de grado de acuerdo es *obtener ventajas competitivas* y otras de las razones principales es *responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC* con una mediana de 5.0 y media de 4.5. Tal como quedó de manifestó en la Tabla 5.5, sin duda alguna, los clientes, llamase cadenas de supermercados o la gran distribución juegan un rol crucial para que las empresas hortofrutícolas implanten o desarrollen iniciativas de RSC. Otro motivo esencial de acuerdo con los especialistas entrevistados para implantar iniciativas de RSC es *mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector*.

Asimismo, otra razón es *responder a las exigencias de los consumidores finales, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC* puesto que el 70% de los entrevistados están entre el rango de totalmente de acuerdo o algo de acuerdo, la cual es tan importante cómo adoptarlas para poder *permanecer en el mercado, siguiendo las tendencias que en el mismo se marcan*. Los expertos consideran que en menor medida los empresarios hortofrutícolas implementan acciones para *responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a los trabajadores y contribuir al bienestar social y responder mejor a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medio ambiente* ambas aseveraciones con una mediana de 4.0. El móvil menos sustancial para establecer acciones de

RSC es *poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública* al estar en una posición neutral con una mediana de 3.0 puntos.

Tabla 5.9. Valoración global* del panel de expertos de los motivos que llevan a las empresas del sector hortofrutícola en México y España a implantar iniciativas de RSC (I/II).

(2ª Ronda)	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
Obtener ventajas competitivas por adoptar RSC ¹ .	5.0	0.0	5.0	25.0	65.0	4.5	5.0
Obtener mayor rentabilidad por adoptar RSC ² .	10.0	0.0	20.0	35.0	35.0	3.9	4.0
Permanecer en el mercado, siguiendo las tendencias que en el mismo se marcan ³ .	0.0	10.0	20.0	25.0	45.0	4.1	4.0
Mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector ⁴ .	0.0	10.0	5.0	30.0	55.0	4.3	5.0
Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a los trabajadores y contribuir al bienestar social ⁵ .	5.0	20.0	5.0	55.0	15.0	3.6	4.0
Responder mejor a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medioambiente ⁶ .	10.0	20.0	10.0	35.0	25.0	3.5	4.0
Responder a exigencias de un marco jurídico que se desarrolla en la adopción de este tipo de iniciativas ⁷ .	10.0	15.0	20.0	20.0	35.0	3.6	4.0
Responder a las exigencias de los consumidores finales, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC ⁸ .	5.0	0.0	25.0	20.0	50.0	4.1	4.5
Responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC ⁹ .	0.0	0.0	15.0	25.0	60.0	4.5	5.0
Poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas ¹⁰ .	15.0	25.0	35.0	10.0	15.0	2.9	3.0
RIR= y CV= ₁ , RIR= y CV= ₂ , RIR= y CV= ₃ , RIR= y CV= ₄ , RIR= y CV= ₅ , RIR= y CV= ₆ , RIR= y CV= ₇ , RIR= y CV= ₈ , RIR= y CV= ₉ , RIR= y CV= ₁₀							
*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.							

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Al desagregar las razones para implantar acciones de RSC, es posible identificar que en México la principal es responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC. En contraste con España que este también es un causal importante, pero cree que la más fuerte es mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector (Tabla 5.10). Es notoria una diferencia en relación a los incentivos para implementar medidas de RSC, en la afirmación de responder a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medioambiente, siendo en España mejor valorado con una media de 4.3 mientras en México con una de 3.0 puntos. Lo que puede significar que en el primero estén más preocupados por este tema que en el segundo.

En México creen que la adopción de medidas de RSC no es para acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas mientras en España son neutrales. El motivo de obtener mayor rentabilidad por adoptar RSC es considerado algo importante tanto en México como en España, pero no es el principal, al igual que el incentivo de responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a los trabajadores y contribuir al bienestar social.

Tabla 5.10. Valoración global* del panel de expertos de los motivos que llevan a las empresas del sector hortofrutícola en México y España a implantar iniciativas de RSC (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
Obtener ventajas competitivas por adoptar RSC.	4.4	5.0	4.6	5.0	4.5	5.0
Obtener mayor rentabilidad por adoptar RSC.	3.8	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0
Permanecer en el mercado, siguiendo las tendencias que en el mismo se marcan.	4.0	4.0	4.1	4.0	4.1	4.0
Mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector.	4.1	4.0	4.7	5.0	4.3	5.0
Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a los trabajadores y contribuir al bienestar social.	3.3	4.0	4.0	4.0	3.6	4.0
Responder mejor a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medioambiente.	3.0	3.0	4.3	4.0	3.5	4.0
Responder a exigencias de un marco jurídico que se desarrolla en la adopción de este tipo de iniciativas.	3.5	4.0	3.7	4.0	3.6	4.0
Responder a las exigencias de los consumidores finales, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	4.2	5.0	4.0	4.0	4.1	4.5
Responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	4.5	5.0	4.3	5.0	4.5	5.0
Poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas.	2.6	2.0	3.3	3.0	2.9	3.0

*Valoración de 1 a 5, con 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Me= Media. Md=Mediana.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

La mayoría de expertos considera que no adoptar o implementar medidas o acciones de RSC es un factor de riesgo (Tabla 5.11), y solo el 10% consideró que no lo era. En concreto fueron dos especialistas de México quienes consideraron que no es un factor de riesgo.

Tabla 5.11. Valoración global del panel de expertos, del si no adoptar- implantar medidas o acciones de RSC, es un factor de riesgo en las empresas del sector hortofrutícola en México y España.

(2° Ronda)	FA			FR%		
	México	España	Total	México	España	Total
Sí	11	7	18	55.0	35.0	90.0
No	2	0	2	10.0	0.0	10.0
Total	13	7	20	65.0	35.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

5.2.3. Principales actividades y ámbitos de desarrollo

Los expertos hicieron una autoevaluación de cuáles eran los tres ámbitos de los siete de acuerdo con la norma ISO 26000 en los cuales aprecian que las empresas de este sector han tenido los mayores avances en materia de RSC. Los mayores avances como se pueden contemplar en la Tabla 5.12, se presentan por orden de importancia: prácticas laborales, medioambiente y derechos humanos. Los entrevistados mexicanos creen que los mayores avances son en prácticas laborales, derechos humanos y empatan en señalar en tercer lugar la gobernanza corporativa o ética en los negocios y el medioambiente. En cambio, los españoles creen que los mayores avances se han dado en materia de medioambiente, seguido de prácticas laborales y no hay consenso en un tercer lugar al

mencionar los ejes de derechos humanos, participación activa en la comunidad y asunto de consumidores.

Tabla 5.12. Valoración global del panel de expertos sobre los 3 ámbitos con mayores avances en materia de RSC en las empresas del sector hortofrutícola en México y España.

(2º Ronda)	FA			FR%		
	México	España	Total	México	España	Total
Prácticas laborales.	12	6	18	20.0	10.0	30.0
Medioambiente	6	8	14	10.0	13.3	23.3
Derechos humanos.	9	2	11	15.0	3.3	18.3
Gobernanza corporativa, ética en los negocios.	6	1	7	10.0	1.7	11.7
Participación activa en la comunidad.	3	2	5	5.0	3.3	8.3
Asuntos de consumidores.	3	2	5	5.0	3.3	8.3
Prácticas justas de operación	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Total	39	21	60	65.0	35.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Consecutivamente, se les planteó a los entrevistados que diesen una valoración en términos de RSC a las empresas del sector. Así, en la Tabla 5.13 se puede notar que a las empresas hortofrutícolas le dan una valoración de 6.7, por encima de las empresas de cualquier otro sector, aunque por debajo de las empresas en general -de cualquier sector- y de países más desarrollados.

Tabla 5.13. Valoración global* del panel de expertos sobre calificación en términos de RSC a las empresas del sector hortofrutícola en México y España y de otros sectores.

(2º Ronda)	México					España					Total
	Me	Md	Mo	Máx	Mín	Me	Md	Mo	Máx	Min	Md
La empresa de su sector.	6.6	7	8	8	4	6.9	7	8	8	5	6.7
Las empresas en general.	5.7	6	7	7	3	6.1	6	6	8	4	5.8
Las empresas en general (de todos los sectores) de otros países desarrollados, como puede ser de la UE o EEUU.	7.8	8	8	9	6	7.0	7	7	8	6	7.5

*Valoración de 1 a 10. Me=Media. Md=Mediana. Mo=Moda. Máx=Máximo. Mín=Mínimo. Total= México y España.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Si se desglosa por países, los entrevistados de México le otorgan una puntuación de 6.6 a las empresas del sector hortofrutícola siendo la máxima calificación otorgada un 8.0 y la mínima de un cuatro. Las empresas de otros sectores en México están a una distancia de casi un punto porcentual menos, habiendo algún experto que le otorgó una calificación mínima de 3.0 a las empresas de los otros sectores en México. No obstante, los especialistas mexicanos creen (Tabla 5.13) que las empresas de otros sectores y de otros países más desarrollados son socialmente más responsables, con una nota media de 7.8. Los expertos consultados de España otorgan a las empresas del sector hortofrutícola una puntuación media de 6.9; la valoración máxima otorgada fue de 8 y la mínima de 5. Al igual que en México, en España las empresas de otros sectores fueron evaluados con menos puntuación, en este caso con siete décimas menos, considerando también que las empresas de

cualquier otro sector de países desarrollados son socialmente más responsables, al otorgarle una puntuación que alcanza una media de 7 puntos.

De la misma manera, se buscó indagar sobre cómo creen ven los empresarios hortofrutícolas la realización a sus actividades o iniciativas de RSC¹¹, en relación a si es una inversión, con beneficios más o menos inmediatos, o por el contrario un gasto sin retornos. En general los expertos creen que el sector hortofrutícola la ve como un *gasto estratégico para la empresa*; en segundo lugar, lo catalogan como *una inversión, aunque poco rentable*; y en tercer lugar, en su opinión, es entendida por el sector como *un gasto necesario para contribuir al bienestar de la sociedad* (Tabla 5.14). Tanto en México como en España hay un consenso en creer es valorada como un *gasto estratégico para la empresa*, e igualmente, una *inversión rentable a corto plazo*. En ninguno de los dos países los expertos señalaron que adoptar acciones de RSC era *un gasto innecesario* ni una *inversión rentable a corto plazo*. Y un encuestado en México indicó otra visión, la cual la definió como un *“disfraz para los sectores problemáticos”*.

Tabla 5.14. Valoración global del panel de expertos sobre cómo ven las empresas del sector hortofrutícola en México y España la adopción de acciones de RSC.

(2° Ronda)	FA			FR (%)		
	Méx.	Esp.	Total	Méx.	Esp.	Total
Un gasto innecesario.	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Un gasto necesario para contribuir al bienestar de la sociedad.	4	1	5	13.9	3.4	17.3
Un gasto estratégico para la empresa.	9	5	14	31.0	17.2	48.2
Una inversión, aunque poco rentable.	4	2	6	13.9	6.9	20.8
Una inversión rentable a corto plazo.	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Una inversión rentable a mediano y largo plazo.	2	1	3	6.9	3.4	10.3
Otras: “un disfraz para los sectores problemáticos”.	1	0	1	3.4	0.0	3.4
Total	20	9	29	69.1	30.9	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Inmediatamente se prosiguió a preguntarle al panel sobre los grupos de interés o *stakeholders* más significativos para las empresas hortofrutícolas. El término *stakeholders* es utilizado para definir los grupos o individuos de interés, que son las personas o entidades perjudicadas o beneficiadas por la acción u omisión de una empresa, y los cuales llegan a tener derecho a reclamar o demandar gestiones a la gerencia. Aguilar (2013, 40) indica la necesidad que tiene una empresa de conocerlos y entrar en contacto directo para minimizar riesgos, cuidar la reputación, así como alienar las expectativas de ellos con las de la organización.

El grupo de interés más importante, como se puede notar en la Tabla 5.15, son según los expertos las grandes cadenas de super-hipermercados, seguidos de los consumidores finales, los

¹¹ Esta pregunta tiene como base el estudio de Aguilar (2013) sobre “Panorama de la Responsabilidad Social en México”. Según este, las empresas mexicanas señalan en un 40% ver la RSC como una inversión muy rentable a corto, mediano y largo plazo; el 21.2% la considera como un gasto necesario para contribuir al bienestar de la sociedad; y el 20.6%, como una inversión rentable largo plazo, con solo un 5.1% que la ven como un gasto estratégico para la empresa, siendo esta la respuesta más dada por los expertos consultados en este trabajo.

agricultores, los trabajadores, y jornaleros. Los grupos de interés con menos peso son la población local, la administración pública y los proveedores. En México el grupo de interés más importante son las grandes cadenas de supermercados, seguida por los consumidores finales y los trabajadores. Los grupos menos importantes son la población local y la administración pública. También en España el grupo de interés con mayor relevancia son las grandes cadenas de supermercados, seguido de los consumidores y los agricultores. En cambio, los menos importantes son las empresas del sector, los proveedores y los trabajadores.

Tabla 5.15. Valoración global del panel de expertos sobre la importancia de los grupos o actores de interés que tiene para las empresas hortofrutícolas de México y España.

(2º Ronda)	México					España					Total
	Me	Md	Mo	Máx	Mín	Me	Md	Mo	Máx	Mín	
Consumidores finales	9.1	9.0	10.0	10.0	8.0	8.9	9.0	9.0	10.0	7.0	9.0
Agricultores	8.0	8.0	8.0	10.0	2.0	8.9	9.0	10.0	10.0	7.0	8.3
Jornaleros	8.2	8.0	10.0	10.0	6.0	8.1	9.0	9.0	10.0	5.0	8.2
Trabajadores	8.4	8.0	10.0	10.0	6.0	7.9	8.0	9.0	10.0	5.0	8.2
Grandes Super-Hipermercados	9.5	9.0	10.0	10.0	7.0	9.1	10.0	10.0	10.0	8.0	9.4
*Distribuidores	9.6	10.0	10.0	10.0	8.0	9.5	9.5	#N/A	10.0	9.0	9.6
*Mayoristas	9.3	9.0	9.0	10.0	9.0	9.7	10.0	10.0	10.0	9.0	9.4
Administración Pública:	6.4	7.0	8.0	10.0	1.0	8.3	8.0	8.0	9.0	7.0	7.1
Proveedores	7.0	8.0	8.0	10.0	1.0	7.1	8.0	9.0	9.0	4.0	7.1
Propietarios de la empresa	7.5	8.0	8.0	10.0	2.0	8.6	9.0	10.0	10.0	6.0	7.9
Empresas del sector	7.3	8.0	9.0	10.0	4.0	7.6	8.0	8.0	9.0	5.0	7.4
Población local	6.2	6.0	5.0	10.0	3.0	8.1	8.0	9.0	9.0	7.0	6.9

Valoración de 1 a 10. Me=Media. Md=Mediana. Mo=Moda. Máx=Máximo. Mín=Mínimo. Total= México y España.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En resumen, es lógico que los supermercados sean el grupo de interés con más relevancia para este sector, ante el gran poder de compra que tienen a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados, del que puede ser un ejemplo el Reino Unido, donde cinco cadenas de minoristas tenían al final de la década de los noventa más del 75% de la cuota de mercado (Freidberg, 2007), que les permite imponer a los productores numerosas reglas de compra, en ocasiones “voluntarias”, que de ser incumplidas simplemente les lleva a no ser aceptados como abastecedores.

5.2.4. Principales estándares e iniciativas

A continuación, los especialistas agrícolas entrevistados indicaron cuáles eran los estándares e iniciativas de RSC más frecuentemente implantadas en el sector hortofrutícola al que están vinculados, con el fin de conocer las principales tendencias. De acuerdo Poetz *et al.* (2013) en el sector agrícola el desarrollo de este tipo de estándares tiene entre 10 y 5 años de retraso a nivel mundial si lo comparamos con la industria manufacturera; no obstante, existe una presión creciente para que el sector primario participe en proyectos que van desde iniciativas, plataformas y estándares. Es notorio que GRASP, es la certificación más demandada en este sector, seguida de la iniciativa Fair

Trade¹², Rainforest Alliance, y la elaboración de memorias de RSC con base en GRI, tal y como indicaron los expertos (Tabla 5.16). Si se separan las respuestas por países, en México adoptan principalmente Fair Trade, Rainforest Alliance e Eleven River. En el caso de España 5 de los 7 expertos señalaron que la demanda del mercado está encaminada a solicitar el módulo GRASP de Global Gap. Otros más señalan la tendencia a adoptar normas medioambientales de producción más exigentes, así como la elaboración de memorias de RSC. Además, tanto en México como en España las empresas del sector se han adherido a la iniciativa del Pacto Mundial de la ONU, así como a la plataforma electrónica Sedex. En México es notoria la adopción de otros estándares, como ESR de Cemefi, Eleven River -propio del estado de Sinaloa- o DEAR, promocionado por el gobierno mexicano. En conclusión, como se detalla en la Tabla 5.16, coexisten una pléthora de estándares, iniciativas, algunos comunes a ambos mercados, poniendo de manifiesto la globalización del sector, la similitud de ambos centros agroexportadores y finalmente, la presencia de mercados muy conectados.

Tabla 5.16. Valoraciones globales del panel de expertos sobre las iniciativas y estándares de RSC más implantadas en el sector hortofrutícola en México y España.

(2° Ronda)	FA			FR%		
	México	España	México	España	México	España
GRASP	2	5	7	3.8	9.4	13.2
DEAR	2	0	2	3.8	0.0	3.8
ESR	3	0	3	5.7	0.0	5.7
BSCI	2	0	2	3.8	0.0	3.8
Fair Trade	6	0	6	11.3	0.0	11.3
Rainforest Alliance	5	0	5	9.4	0.0	9.4
SEDEX	2	1	3	3.8	1.9	5.7
EFI	1	0	1	1.9	0.0	1.9
Eleven River	4	0	4	7.5	0.0	7.5
Pacto Mundial	1	2	3	1.9	3.8	5.7
Memoria GRI	2	3	5	3.8	5.6	9.4
SA 8000	2	0	2	3.8	0.0	3.8
DEALTI	2	0	2	3.8	0.0	3.8
Normas medioambientales de producción más exigentes.	0	3	3	0.0	5.6	5.6
Normas laborales más exigentes.	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Medidas de integración de trabajadores inmigrantes.	0	2	2	0.0	3.8	3.8
Medidas de apoyo a la comunidad.	1	1	2	1.9	1.9	3.8
Medidas de transparencia y gobernanza de las empresas.	0	0	0	0.0	0.0	0.0
Medidas de reducción de desperdicios.	1	0	1	1.9	0.0	1.9
Total	36	17	53	68.0	32.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

¹² La certificación Fair Trade o de Comercio Justo en castellano, aunque muchos investigadores lo separan de ser un estándar de RSC, los expertos del sector no siempre lo consideran así. Como señala (Poetz *et al.*, 2013) Fair Trade es una oportunidad de diferenciar el producto en mercados y nichos de alta calidad, pero a la vez, se ha institucionalizado como un medio para abordar tanto los problemas ambientales como sociales en la producción y el consumo de alimentos, promoviendo reglas de comercio internacional más justas.

En relación a si las grandes cadenas de supermercados valoran o fidelizan a las empresas que son socialmente responsables, existe un alto nivel de consenso, puesto que el 90% mencionó que sí es así, con sólo dos expertos que consideran no es cierto, uno en México y otro en España.

Tabla 5.17. Valoración global del panel de expertos sobre si las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables.

(2° Ronda)	FA			FR%		
	México	España	Total	México	España	Total
Sí	12	6	18	60.0	30.0	90.0
No	1	1	2	5.0	5.0	10.0
Total	13	7	20	65.0	35.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Como se describió previamente, los entrevistados vuelven a señalar que los supermercados, pero en especial los transnacionales, si valoran a sus proveedores, las empresas agrícolas, que desarrollan este tipo de acciones, con una mediana de 5.0. La principal razón por la cual los supermercados valoran las prácticas de RSC es por no estar involucrados en boicots o controversias por comprar a hortofruticultores que realizan malas prácticas laborales y ambientales, con una mediana de 5.0 y una media de 4.4 (Tabla 5.18), equivalente a estar totalmente de acuerdo con la afirmación que les fue planteada. Sin embargo, los supermercados de su país, llamase el caso de México o España según la nacionalidad del experto, indican no valoran las prácticas de RSC, porque los consumidores tampoco se fijan en eso y solo están interesados en pagar un menor precio.

Tabla 5.18. Valoración global del panel de expertos sobre por qué las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables (I/II).

1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
Si lo valoran los supermercados transnacionales, que imponen a sus proveedores cumplir con prácticas de RSC.	5.0	5.0	5.0	30.0	55.0	4.3	5.0
Si valoran los supermercados las prácticas de RSC, porque no quieren estar involucrados en boicot o controversias.	0.0	5.0	15.0	20.0	60.0	4.4	5.0
No lo valoran los supermercados de mi país, porque los consumidores están sólo interesados en pagar precios bajos.	5.0	20.0	20.0	40.0	15.0	3.4	4.0
No lo valoran, pues normalmente los supermercados sólo buscan comprar a quien sea más barato.	5.0	50.0	15.0	25.0	5.0	2.8	2.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En relación a sí los supermercados valoran las prácticas de RSC, no es notoria una diferencia entre lo que opinan los especialistas de México y los de España. En México creen que los supermercados valoran más estas prácticas porque no quieren verse involucrados en boicot. Tanto en México como España, los expertos consideran la existencia de una dualidad de mercado: los mercados transnacionales que imponen prácticas de RSC y los supermercados del país de origen

que están en general menos preocupados por este tema, porque el consumidor está solo dispuesto a pagar en función del precio sin importarle otras cuestiones (ver Tabla 5.19).

Tabla 5.19. Valoración global del panel de expertos sobre si las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
Si lo valoran los supermercados trasnacionales, que imponen a sus proveedores cumplir con prácticas de RSC.	4.2	5.0	4.4	4.0	4.3	5.0
Si valoran los supermercados las prácticas de RSC, porque no quieren estar involucrados en boicot o controversias.	4.5	5.0	4.1	4.0	4.4	5.0
No lo valoran los supermercados de mi país, porque los consumidores están sólo interesados en pagar precios bajos.	3.5	4.0	3.3	4.0	3.4	4.0
No lo valoran, pues normalmente los supermercados sólo buscan comprar a quien sea más barato.	2.7	2.0	2.9	2.0	2.8	2.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Respecto si los consumidores conocen y valoran los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en materia de RSC, los expertos señalaron que no era así de manera mayoritaria (60%), sobre todo entre los expertos de España, que contestaron más enfáticamente que no. En México las opiniones de los expertos están más divididas, como se puede observar en la Tabla 5.20.

Tabla 5.20. Valoración global del panel de expertos sobre si los consumidores conocen y valoran en general los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en México y España en materia de RSC.

(2° Ronda)	FA			FR (%)		
	México	España	Total	México	España	Total
Si	6	2	8	30.0	10.0	40.0
No	7	5	12	35.0	25.0	60.0
Total	13	7	20	65.0	35.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

De acuerdo a lo que señaló una mayoría del panel de expertos (90%), hay nichos de mercados que sí valoran la RSC, respecto a los consumidores que solo están interesados en el precio (70%). Al preguntarles sí en su país los consumidores en general no valoran la RSC, que aún es una práctica marginal en el sector, los expertos señalan estar algo de acuerdo (con una mediana de 4.0).

Tabla 5.21. Valoración global del panel de expertos sobre qué tipo de consumidores conocen y valoran en general los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en México y España en materia de RSC (I/II).

1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
Si se valora la RSC en algunos nichos de mercado, pero hay otros que solo les interesa el precio.	0.0	10.0	0.0	40.0	50.0	4.3	4.5
No lo valoran en general, pues en mi país los consumidores que lo valoran, aún es un sector marginal.	5.0	10.0	25.0	40.0	20.0	3.6	4.0
No lo valoran en general, por una falta de transmisión y difusión de la RSC hacia los consumidores.	5.0	10.0	30.0	40.0	15.0	3.5	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Ante la pregunta sí creen necesario que las empresas hortofrutícolas transmitan y difundan a los consumidores las actividades que desarrollan en materia RSC, existe también mayor grado de acuerdo, con un 65% que mencionó que sí. En México existe un mayor consenso, casi total en afirmar que, si bien hay ciertos nichos de mercados que valoran las RSC, existen otros que solo están interesados en el precio en relación con España donde la mediana es de 4.0. Así mismo, en ambos países al preguntarles si los consumidores que valoran la RSC en su país es aún marginal, la respuesta casi es idéntica en estar algo de acuerdo con la mediana de 4.0 puntos. En relación a la falta de transmisión y difusión de la RSC hacia los consumidores, en España están más de acuerdo en dicha afirmación que entre los expertos de México (Tabla 5.22).

Tabla 5.22. Valoración global del panel de expertos sobre qué tipo de los consumidores conocen y valoran en general los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en México y España en materia de RSC (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
Si se valora la RSC en algunos nichos de mercado, pero hay otros que solo les interesa el precio.	4.6	5.0	3.7	4.0	4.3	4.5
No lo valoran en general, pues en mi país los consumidores que lo valoran, aún es un sector marginal.	3.5	4.0	3.7	4.0	3.6	4.0
No lo valoran en general, por una falta de transmisión y difusión de la RSC hacia los consumidores.	3.2	3.0	4.1	4.0	3.5	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Los especialistas consultados de ambos países indican que existen incentivos para que las pequeñas empresas realicen acciones de responsabilidad social. Solo el 10% manifestó que no tienen incentivos, con un experto de España indicó simultáneamente que sí y no (Tabla 5.23). En esta sintonía, autores como Hartmann (2011: 312) señalan que el principal motivo de las medianas y pequeñas empresas es la presión directa de las cadenas de suministro, a diferencia de las grandes empresas, en las que las medidas de RSC se originan o vienen iniciadas por organismos no gubernamentales (ONGS) y consumidores activistas, preocupados por la sostenibilidad del sector y de su consumo.

Tabla 5.23. Valoración global del panel de expertos sobre si existen incentivos para que las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC del sector hortofrutícola en México y España.

(2° Ronda)	FA			FR (%)		
	México	España	Total	México	España	Total
Si	11	6	17	55.0	30.0	85.0
No	2	0	2	10.0	0.0	10.0
Si y No	0	1	1	0.0	5.0	5.0
Total	13	7	20	65.0	35.0	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Entre las razones aludidas para que las pequeñas empresas adopten acciones de RSC, se encuentran el acceder a ciertos nichos de mercados (mediana de 5.0 equivalente a estar totalmente de acuerdo con esa afirmación), con un grado de acuerdo del 90%; así como formar parte de una cadena de valor que lo demanda, con un grado de acuerdo o consenso que es en este caso del 100% (de acuerdo o totalmente de acuerdo). Aunque no consideran de manera muy convencida que la pequeña empresa tenga como incentivos en la adopción de medidas de RSC asegurarse una menor rotación de personal, puesto los que respondieron estar algo de acuerdo o totalmente de acuerdo es de tan solo 50% (Tabla 5.24).

Tabla 5.24. Valoración global del panel de expertos sobre incentivos por el cuál las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC en el sector hortofrutícola de México y España (I/II).

1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
Si, para poder acceder a determinados nichos de mercado.	5.0	0.0	0.0	20.0	75.0	4.6	5.0
Si, para asegurarse una menor rotación de personal.	0.0	15.0	35.0	35.0	15.0	3.5	3.5
Sí, cuando pasan a formar parte de una cadena de valor que lo exige.	0.0	0.0	0.0	35.0	65.0	4.7	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

En la Tabla 5.25 se observa que tanto en México como en España manifiestan con gran similitud que entre los incentivos que tienen las pequeñas empresas para desarrollar acciones de RSC destaca el acceder a nichos de mercados, con una mediana de valoración de 5.0 para ambos países. En México creen que el motivo más cierto para las pequeñas empresas es formar parte de una cadena de valor que así lo exige -con una mediana de 5.0-; mientras los de España opinan igualmente que sí, pero de manera menos contundente. Además, los especialistas de España difieren con los de México en si uno de los alicientes que tienen las empresas de aplicar RSC es evitar la rotación de personal, estando más en desacuerdo con esa causa entre los expertos españoles.

Tabla 5.25. Valoración global del panel de expertos sobre incentivos por el cuál las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC en el sector hortofrutícola de México y España (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
Si, para poder acceder a determinados nichos de mercado.	4.6	5.0	4.6	5.0	4.6	5.0
Si, para asegurarse una menor rotación de personal.	3.8	4.0	2.9	3.0	3.5	3.5
Sí, cuando pasan a formar parte de una cadena de valor que lo exige.	4.8	5.0	4.4	4.0	4.7	5.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.,

5.3. ESTÁNDARES E INICIATIVAS DE RSC EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

El mayor consenso alcanzado sobre las críticas a los estándares es que los *minoristas* buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardar los riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen, tal y como relata la literatura

(Fulponi, 2006; Hartmann 2011; Barrientos y Dolan, 2006; Freidberg, 2007). Así, el 85% de los expertos están de acuerdo o totalmente de acuerdo (Tabla 5.26) con esa afirmación. En ese sentido, una pregunta similar que se planteó a los expertos era si *las certificaciones se han convertido en un negocio, los minoristas lo utilizan como un medio para ganar y fidelizar clientes*¹³ (Fulponi, 2007; Freidberg, 2007), en la cual existe un elevado nivel de consenso, con un 70% del panel entrevistado que señalaron estar algo de acuerdo o completamente de acuerdo.

Otra de las afirmaciones, con mayor nivel de consenso (85%) es que es correcto que para las *empresas hortofrutícolas cumplir con numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa por lo que se requiere una integración, homologación y/o armonización técnica de éstos*, afirmación que era descrita e identificada previamente por CAPDER (2015). Este punto, abordado por la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural (CAPDER) de la Junta de Andalucía (España), planteaba la recomendación de una armonización de estándares, creyendo que la tendencia es a utilizar más Global Gap y utilizar módulos especiales de este mismo estándar -como el GRASP- o añadirle otros si se tratan de certificaciones más exhaustivas.

Una interrogante a valorar en cuanto a los estándares desde el punto de vista del cliente final es saber si *las variedades de certificaciones confunden más al consumidor en vez de ayudarlo a tomar una decisión de compra*. Los expertos manifiestan un grado de acuerdo con esa cuestión, que alcanza una valoración con una mediana de 4.0 puntos, equivalente a estar de acuerdo con la misma. Otra aseveración que muestra cierto grado de consenso -con una mediana de 4.0- es la relativa a que *las grandes cadenas minoristas están definiendo mediante estándares y certificaciones “lo que es sustentable o no”, dejando en ocasiones de lado prácticas que pudieran considerarse más amigables con el medio ambiente*, que fue previamente identificada por Bloom (2014) y Fuchs *et al.* (2011).

En la literatura, tanto agroalimentaria como de otros sectores, existe otra interrogante en sí realmente los estándares de RSC mejoran las condiciones laborales o el cuidado por el medioambiente, investigadores como Acosta *et al.* (2011) afirman que al menos la implementación de estándares de inocuidad y calidad si conduce a cambios en los sistemas de producción con la adopción de tecnologías que a su vez lleva a la mejora de rendimientos y de competitividad. En el ámbito de la RSC existe el término en inglés *greenwashing*, para mencionar aquellas prácticas que se valen de etiquetas verdes para comunicar que se es sustentable pero que no realizan cambios significativos en la empresa en el ámbito medioambiental ni en el social (Prieto-Carrón 2006; Barrientos y Smith, 2007; Poetz *et al.*, 2013; Tallontire y Greenhalgh, 2005). Ante tal crítica, se les preguntó al panel de expertos si *“las certificaciones, estándares y protocolos en materia de RSC*

¹³ Fulponi (2006) indica que en cierta medida buscan no perder clientes, porque a los supermercados se les ha impuesto la función de ser los garantistas de los atributos de los productos que venden.

funcionan más como imagen, pero poco ayudan a mejorar las condiciones laborales y ambientales del agro”, alcanzándose un marcado disenso ante tal afirmación, con una media y mediana de 3.0.

Tabla 5.26. Valoración global del panel de expertos sobre las opiniones o críticas sobre las certificaciones, estándares y protocolos del sector hortofrutícola en México y España (I/II).

<i>1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.</i>	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
El crecimiento de las certificaciones privadas es en parte producto de la existencia de los problemas ambientales y de justicia social que los gobiernos han sido poco capaces o dispuestos a resolver. ¹	5.0	25.0	25.0	20.0	25.0	3.4	3.0
Los estándares tanto públicos como privados en el agro facilitan la coordinación de las cadenas de valor. ²	10.0	15.0	35.0	20.0	20.0	3.3	3.0
Las certificaciones se han convertido en un negocio, los minoristas lo utilizan como un medio para ganar y fidelizar clientes. ³	0.0	20.0	10.0	40.0	30.0	3.8	4.0
Los minoristas buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardar los riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen. ⁴	0.0	5.0	10.0	30.0	55.0	4.4	5.0
Las certificaciones, estándares y protocolos en materia de RSC funcionan más como imagen, pero poco ayudan a mejorar las condiciones laborales y ambientales del agro. ⁵	15.0	20.0	30.0	25.0	10.0	3.0	3.0
Las variedades de certificaciones confunden más al consumidor en vez de ayudarlo a tomar una decisión de compra. ⁶	0.0	10.0	30.0	40.0	20.0	3.7	4.0
Para las empresas hortofrutícolas cumplir con numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa por lo que se requiere una integración, homologación y/o armonización técnica de éstos. ⁷	5.0	0.0	10.0	30.0	55.0	4.3	5.0
Las grandes cadenas minoristas están definiendo mediante estándares y certificaciones “lo que es sustentable o no”, dejando en ocasiones de lado prácticas que pudieran considerarse más amigables con el medio ambiente. ⁸	0.0	15.0	25.0	35.0	25.0	3.7	4.0
Las certificaciones no son garantías al 100%, como creen consumidores y supermercados, porque pueden fallar.	5.0	5.0	15.0	45.0	30.0	3.9	4.0
El problema de las certificaciones es “coleccionarlas” como un “fin” y no como “un medio”.	0.0	35.0	25.0	20.0	20.0	3.3	3.0
Cumplir con estándares desarrolla una disciplina y capacidades dentro de una empresa.	0.0	5.0	10.0	35.0	50.0	4.3	4.5

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Respecto a si *el crecimiento de las certificaciones privadas es en parte producto de la existencia de los problemas ambientales y de justicia social que los gobiernos han sido poco capaces o dispuestos a resolver*¹⁴ (Fulponi, 2007; Bartley, 2007; Fuchs *et al.*, 2011; Vogel, 2010) tampoco parece existir un consenso por parte del panel de expertos, pues las puntuaciones dadas son muy variantes y solo un 45% de los expertos señala tener un grado de acuerdo en esta aseveración. Otro disenso es en la afirmación de si los *estándares tanto públicos como privados en el agro facilitan la*

¹⁴ Fulponi (2006:7) indica que las asociaciones de consumidores creen que los problemas ambientales y laborales en la industria de los agronegocios y alimentación deberían estar más regulados por los gobiernos que por la misma industria. Los consumidores solo creen que la industria debería regular en cierta medida temas referentes a la calidad del producto.

coordinación de las cadenas de valor (Busch y Bain 2004; Hatanaka *et al.*, 2005) puesto que el 35% de los expertos se mostró neutral y un 25% señaló su desacuerdo.

En la segunda ronda fueron introducidas las tres últimas afirmaciones de la Tabla 5.26, fruto de la retroalimentación hecha por los mismos expertos. Una de ellas es que *las certificaciones no son garantía al 100%, como creen consumidores y supermercados, porque pueden fallar*, en la cual existe un consenso relativo con un 70% de grado de acuerdo. También existe cierto consenso en el *cumplir con estándares desarrolla una disciplina y capacidades dentro de una empresa*, la cual tiene una mediana de 4.5.

El siguiente ejercicio fue examinar las similitudes o diferencias respecto a las críticas u opiniones sobre certificaciones entre los expertos de México y España. En la primera afirmación sobre si el *crecimiento de las certificaciones privadas es en parte producto de la existencia de los problemas ambientales y de justicia social que los gobiernos han sido poco capaces o dispuestos a resolver*, los expertos mexicanos tienen una posición neutral -con una media y mediana de 3-, a diferencia de los españoles con una media y mediana superior, de 4.0, mostrando un nivel de acuerdo con esa afirmación. En la segunda afirmación referente a que *los estándares tanto públicos como privados en el agro facilitan la coordinación de las cadenas de valor*, los expertos muestran una posición neutral en ambos países (Tabla 5.27).

Cabe señalar que el panel de expertos de España mostró mayor consenso en varias aseveraciones, aunque en los de México también se dio, solo que en una proporción menor. Por ejemplo, tanto los expertos de España como los de México catalogan con una mediana de 5.0, pero con una media de 4.6 y 4.2 respectivamente, la afirmación de que los minoristas buscan *mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardar los riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen*. Las mismas valoraciones son aplicadas ante la frase de que *para las empresas hortofrutícolas cumplir con numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa por lo que se requiere una integración, homologación y/o armonización técnica de éstos*. E igualmente los expertos de ambos países alcanzan un alto consenso en la afirmación de que *cumplir con estándares desarrolla una disciplina y capacidades dentro de una empresa*, alcanzado la valoración una mediana de 5.0, equivalente a estar totalmente de acuerdo con la veracidad de esa afirmación.

Una de las preguntas con cierto grado de consenso, con una mediana de 4.0 en ambos países, es la concerniente a que *las grandes cadenas minoristas están definiendo mediante estándares y certificaciones “lo que es sustentable o no”, dejando en ocasiones de lado prácticas que pudieran considerarse más amigables con el medio ambiente*. Otro consenso entre los expertos de ambos

países, con una calificación idéntica -media de 3.9 y mediana de 4.0- es que *las certificaciones no se garantizan al 100%, como creen consumidores y supermercados, porque pueden fallar.*

Las diferencias en las valoraciones, se encuentran cuando los mexicanos se muestran neutrales al señalar que *cumplir con estándares desarrolla una disciplina y capacidades dentro de una empresa*, mientras los españoles están de acuerdo con esa cuestión. Además, ni los mexicanos ni los españoles logran un consenso sobre si *las certificaciones, estándares y protocolos en materia de RSC funcionan más como imagen, pero poco ayudan a mejorar las condiciones laborales y ambientales del agro*, al alcanzarse una posición neutral ante esa afirmación.

Tabla 5.27. Valoración global del panel de expertos sobre las opiniones o críticas sobre las certificaciones, estándares y protocolos del sector hortofrutícola en México y España (II/II).

(2ª Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
El crecimiento de las certificaciones privadas es en parte producto de la existencia de los problemas ambientales y de justicia social que los gobiernos han sido poco capaces o dispuestos a resolver.	3.0	3.0	4.0	4.0	3.4	3.0
Los estándares tanto públicos como privados en el agro facilitan la coordinación de las cadenas de valor.	3.4	3.0	3.0	3.0	3.3	3.0
Las certificaciones se han convertido en un negocio, los minoristas lo utilizan como un medio para ganar y fidelizar clientes.	3.7	4.0	4.0	4.0	3.8	4.0
Los minoristas buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardar los riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen.	4.2	5.0	4.6	5.0	4.4	5.0
Las certificaciones, estándares y protocolos en materia de RSC funcionan más como imagen, pero poco ayudan a mejorar las condiciones laborales y ambientales del agro.	2.8	3.0	3.1	3.0	3.0	3.0
Las variedades de certificaciones confunden más al consumidor en vez de ayudarlo a tomar una decisión de compra.	3.6	4.0	3.9	4.0	3.7	4.0
Para las empresas hortofrutícolas cumplir con numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa por lo que se requiere una integración, homologación y/o armonización técnica de éstos.	4.2	5.0	4.6	5.0	4.3	5.0
Las grandes cadenas minoristas están definiendo mediante estándares y certificaciones “lo que es sustentable o no”, dejando en ocasiones de lado prácticas que pudieran considerarse más amigables con el medio ambiente.	3.8	4.0	3.6	4.0	3.7	4.0
Las certificaciones no se garantizan al 100%, como creen consumidores y supermercados, porque pueden fallar.	3.9	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0
El problema de las certificaciones es “coleccionarlas” como un “fin” y no como “un medio”.	3.5	3.0	2.9	3.0	3.3	3.0
Cumplir con estándares desarrolla una disciplina y capacidades dentro de una empresa.	4.2	4.0	4.6	5.0	4.3	4.5

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Tal y como se ha señalado, en el sector agroalimentario existe una tendencia a nivel mundial de desarrollar estándares privados, tanto en materia de calidad como de RSC, y algunos que tratan de ser más holísticos. De acuerdo con Busch y Bain (2004), actualmente los estándares privados prevalecen sobre los estándares públicos en el comercio internacional de alimentos, y en la economía del libre mercado en general. En este sentido, se les inquirió a los entrevistados sobre los motivos

del desarrollo de estándares privados¹⁵: según los expertos una de las razones es diferenciarse de la competencia, con un 95% de los entrevistados que señalaron una posición de un alto nivel de acuerdo, situada su valoración entre 4.0 y 5.0. Otra de las razones del crecimiento de estos estándares que señalan en estar de acuerdo -con una mediana de 4.0- es la de establecer nichos de mercados. Los expertos están de acuerdo -pero en menor medida que con las dos afirmaciones señaladas anteriormente- que el crecimiento de los estándares privados viene motivado con el propósito de “evitar ser blanco de activistas” y por el objetivo de mejorar el bienestar de los jornaleros agrícolas.

Tabla 5.28. Valoración global del panel de expertos sobre la razón del desarrollo y crecimiento a nivel global de estándares privados de RSC del sector hortofrutícola en México y España (I/II).

1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.	FR (%)					Me	Md
	1	2	3	4	5		
Evitar ser blancos de activistas y salvaguardar su imagen.	0.0	20.0	20.0	45.0	15.0	3.6	4.0
Diferenciarse de la competencia.	0.0	0.0	10.0	40.0	50.0	4.4	4.5
Establecer mercados nichos.	0.0	0.0	10.0	45.0	45.0	4.4	4.0
Mejorar el bienestar de los jornaleros agrícolas.	5.0	15.0	20.0	45.0	15.0	3.5	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Según los expertos de México, el desarrollo y crecimiento de las certificaciones es establecer nichos de mercados -con una mediana de 5.0-, no existiendo una discrepancia con los de España, que, por su menor respuesta, con una mediana de 4.0, significando un menor nivel de acuerdo con dicha afirmación. Empero en España consideran que estas se desarrollan en mayor medida para diferenciarse de la competencia, casi con un consenso total y una mediana de 5.0. En México consideran que este tipo de estándares privados evita ser blancos de activistas y salvaguarda su imagen, ayudando a mejorar el bienestar de los jornaleros; mientras en España tiene una opinión neutral, al otorgar una mediana de 3.0 (Tabla 5.29).

Tabla 5.29. Valoración global del panel de expertos sobre la razón del desarrollo y crecimiento a nivel global de estándares privados de RSC del sector hortofrutícola en México y España (II/II).

(2° Ronda)	México		España		Total	
	Me	Md	Me	Md	Me	Md
Evitar ser blancos de activistas y salvaguardar su imagen.	3.6	4.0	3.4	3.0	3.6	4.0
Diferenciarse de la competencia.	4.4	4.0	4.4	5.0	4.4	4.5
Establecer mercados nichos.	4.6	5.0	3.9	4.0	4.4	4.0
Mejorar el bienestar de los jornaleros agrícolas.	3.7	4.0	3.1	3.0	3.5	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

¹⁵ Fulponi (2006) en su trabajo menciona que los estándares privados cumplen con la función de diferenciación del producto y segmentación y que la vez los supermercados buscan con estos satisfacer todas las demandas de los consumidores que van desde seguridad alimentaria hasta cuestiones ambientales, entre otras. Por otra parte, es interesante revisar el trabajo de Freidberg (2007) quien señala como estos nacen en Gran Bretaña, cuando el gobierno le da autonomía a los *retailers* para demostrar la debida diligencia en materia de calidad e inocuidad alimentaria, en la década de los noventa, pero que además las grandes cadenas de supermercados toman ésta tarea preocupados por las amenazas a su imagen ante brotes de alimentos contaminados con *e-coli* y la evidencia de malas condiciones en granjas de producción.

5.4. SITUACIÓN Y RETOS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA

En este último apartado del capítulo se ofrecen los resultados del diálogo mantenido con los expertos en las dos rondas de este Delphi, dedicándose el primer envío a identificar las principales Debilidades, Fortalezas (cuestiones internas y en manos del sector de poder ser modificadas), así como las Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta el sector y que no pueden ser objeto de modificación por su parte, viniéndoles impuestas por el contexto o por actores y situaciones externas. Una vez recopiladas, en la segunda ronda se les pidió a los expertos que valorasen de 1 a 5 su importancia (donde 1 era muy poco importante y 5 muy importante), pensando en su sector concreto. Así, en este epígrafe se presenta el DAFO o FODA del sector hortofrutícola exportador de México y de España, ofreciéndose un valioso e inédito ranking de la importancia que según los expertos tienen los distintos elementos identificados.

En la Tabla 5.30 se muestran los resultados, diferenciando entre las respuestas de expertos de ambos países. En México identifican como las Fortalezas más importantes de este sector el ser una destacada zona productora en varios cultivos, tener una experiencia productiva que es referencia internacional y el acceso que tienen a canales de distribución internacional. En el caso de los expertos de España, casi en consenso absoluto, los expertos consideran que la Fortaleza más importante es ser referente internacional en calidad de productos; adicionalmente consideran ser una destacada zona productora en varios cultivos; el que las empresas tienen capacidad de adaptación, o el acceso que tienen a canales de distribución todo el año, con una amplia experiencia comercial. En el caso de España consideran tener en cierta medida proactividad para adoptar certificaciones, que es valorada menos importante en el caso de México. En ninguno de los países apreciaron los expertos ser una Fortaleza del sector el ser referente internacional en prácticas de RSC.

En relación a las Oportunidades, en México consideran que la más relevante es llegar a nichos de mercado de alta calidad en el extranjero, y la conquista de nuevos mercados internacionales fuera de los Estados Unidos. En España aprecian una de estas, en la demanda de productos orgánicos, así como nichos de exportación que sí valoran las medidas de RSC.

En la horticultura de España los expertos no plantean la necesidad de políticas públicas de promoción del sector hortofrutícola, si bien en el caso de México lo llegan a proponer como una oportunidad, pero no tan relevante. Otra diferencia es que en el sector en España ven los expertos una Oportunidad en que exista una creciente conciencia por un consumo de productos saludables y, por lo tanto, una mayor demanda de este tipo de productos, algo que en el caso de los expertos mexicanos no lo ven tan relevante ocasión para el sector hortícola estudiado.

Tabla 5.30. Valoración global del panel de expertos sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el sector hortofrutícola de México y España (I/II).

Fortalezas (F)	México		España		Debilidades (D)	México		España	
	Me	Md	Me	Md		Me	Md	Me	Md
Destacada zona productora en varios cultivos.	4.5	5.0	4.4	5.0	Costos de producción elevados y crecientes.	3.8	4.0	4.6	5.0
Referente internacional en calidad del producto.	4.2	4.0	4.7	5.0	Producción perecedera, con “poca vida”.	4.2	4.0	4.0	4.0
Acceso a canales de distribución internacionales.	4.5	5.0	4.4	5.0	Escasa capacidad de negociación de productores.	3.2	3.0	4.0	4.0
Capacidad de adaptación de sus empresas.	4.4	5.0	4.4	5.0	Baja cultura de I+D e innovación.	3.2	3.0	3.7	4.0
Experiencia productiva, referente internacional.	4.5	5.0	4.3	4.0	Fragmentación y falta de organización del sector.	3.2	3.0	3.7	4.0
Oportunidades (O)	México		España		Amenazas (A)	México		España	
	Me	Md	Me	Md		Me	Md	Me	Md
Nuevos mercados internacionales.	4.5	5.0	4.1	4	Cambio climático.	4.2	5.0	4.3	4.0
Nichos de mercado de exportación de alta calidad.	4.8	5.0	4.3	4.0	Escasez de mano de obra.	4.1	4.0	2.9	3.0
Nichos de exportación que valoran la RSC.	4.3	5.0	4.1	4.0	Escasez de agua y pérdida de recursos naturales.	4.4	5.0	5.0	5.0
Crecimiento de la demanda de alimentos inocuos.	4.3	5.0	4.0	4.0	Creciente competencia extranjera.	4.0	4.0	4.0	4.0
Mayor conciencia del consumidor por una alimentación sana y su importancia en la salud.	3.8	4.0	4.4	5.0	Creciente poder de grandes distribuidoras.	3.8	4.0	4.3	4.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Según los expertos, la principal Debilidad del sector hortofrutícola en México es que ofrece productos perecederos, de corta vida, y en menor medida los costos de producción elevados y crecientes. En España consideran que la mayor Debilidad del sector son los costos de producción elevados y crecientes, seguido de tener una producción perecedera de poca vida y la escasa capacidad de negociación de los productores. En México no es una debilidad el pequeño tamaño de las unidades de producción en contraste con los de España que se muestran algo de acuerdo en este punto con una valoración de 4.0, equivalente a una consideración de importante debilidad. Relativa a si una mala reputación de la zona de producción, los especialistas de México dicen estar en desacuerdo, en tanto los de España la puntuaron como neutral.

Por último, en México creen que la falta de agua es una grave Amenaza para el sector, seguido por el cambio climático, la incorporación de nuevos países exportadores, la escasez de mano de obra o el aumento de regulaciones sobre inocuidad. Esta última hace referencia a la nueva Ley de Inocuidad en Estados Unidos, que debe ser aplicada a todos los exportadores, incluidos lógicamente los de México. En España existen un consenso absoluto en considerar que la principal Amenaza del sector es la escasez de agua y pérdida de recursos naturales, así como el cambio climático y el creciente poder de las distribuidoras frente a los agricultores. Haciendo una comparación de los dos países es España donde la preocupación de la escasez de agua es un punto

esencial, seguido del aumento del poder de las distribuidoras frente a los agricultores; por contra en México ven como una amenaza a la exportación el aumento de regulaciones sobre inocuidad, lo cual en España no es considerado tan importante. En la Tabla 5.31 se muestra, de manera más detallada, el análisis FODA combinando las valoraciones aportadas por los expertos de los dos países, ordenados de manera descendente.

Tabla 5.31. Valoración global del panel de expertos sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el sector hortofrutícola de México y España (II/II).

Fortalezas (F)	Me	Md	Debilidades (D)	Me	Md
Destacada zona productora en varios cultivos.	4.5	5.0	Costos de producción elevados y crecientes.	4.1	4.0
Acceso a canales de distribución internacionales.	4.5	5.0	Producción perecedera, con “poca vida”.	4.1	4.0
Experiencia productiva, referente internacional.	4.4	4.5	Escasa competitividad de pequeños productores.	3.7	4.0
Capacidad de adaptación de sus empresas.	4.4	5.0	Escasa capacidad de negociación de productores.	3.5	3.0
Referente internacional en calidad del producto.	4.4	5.0	Falta de formación y capacitación.	3.4	3.0
Amplia experiencia comercial.	4.4	4.0	Baja cultura de I+D e innovación.	3.4	3.0
Amplia variedad de productos.	4.4	4.5	Fragmentación y falta de organización del sector.	3.4	3.0
Competitividad del sector a nivel internacional.	4.3	4.0	Dependencia de insumos externos.	3.3	3.5
Uso de tecnologías de producción avanzadas.	4.2	4.0	No interactuar con el mercado directamente.	3.2	3.0
Vínculos estables con clientes.	4.2	4.0	Lenta reacción a requerimientos de mercados.	3.2	3.0
Climatología, y capacidad de producir todo el año.	4.1	4.0	Escasa difusión de estándares y certificaciones.	3.2	3.0
Arraigo social y tradición productiva.	4.0	4.0	Bajo valor añadido incorporado a la producción.	3.2	3.0
Proactividad del sector en certificaciones.	3.8	4.0	Tamaño pequeño de las unidades de producción.	3.2	3.0
Referente internacional en prácticas de RSC.	3.4	3.0	Incumplimiento de la normativa laboral.	2.8	3.0
Sector menos expuesto a las crisis económicas	3.3	3.5	Mala reputación de la producción de la zona.	2.6	2.0
Oportunidades (O)	Me	Md	Amenazas (A)	Me	Md
Nichos de mercado de exportación de alta calidad.	4.6	5.0	Escasez de agua y pérdida de recursos naturales.	4.6	5.0
Nuevos mercados internacionales.	4.4	5.0	Cambio climático.	4.2	4.5
Nichos de exportación que valoran la RSC.	4.3	4.5	Creciente competencia extranjera.	4.0	4.0
Crecimiento de la demanda de alimentos inocuos.	4.2	4.5	Creciente poder de grandes distribuidoras.	4.0	4.0
Desarrollo de la demanda de alimentos orgánicos.	4.2	4.5	Escasez de mano de obra.	3.7	3.5
Introducción de mejoras tecnológicas.	4.1	4.0	Nuevas barreras comerciales a la exportación.	3.7	4.0
Mayor conciencia del consumidor por una alimentación sana y su importancia en la salud.	4.1	4.0	Aumento en las regulaciones sobre inocuidad.	3.6	3.5
Cooperación e intercambio de experiencias de éxito.	4.1	4.0	Que los mercados en destino no exijan medidas de RSC y solo tenga en cuenta los precios.	3.4	3.5
Políticas públicas de promoción del sector.	3.4	3.5	Ayudas y subvenciones en otros países.	3.1	3.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta II.

Para concluir, se pueden destacar como aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades) del sector hortofrutícola estudiado de México y de España, recogidos de manera más detallada en la Tabla 5.31, los siguientes elementos:

1) Entre las Fortalezas más relevantes se encuentra el que son destacadas zonas productoras con varios cultivos, con un acceso a canales de distribución internacionales, con experiencia productiva referentes a nivel internacional, así como en calidad de sus producciones, con una amplia experiencia comercial y de variedad de productos, entre otros. Estos aspectos, identificados por los expertos, permiten valorar de positiva la evolución y competencia que en ambas zonas de producción se ha logrado alcanzar con el paso de los años, y en el que no hay que cejar.

2) Entre las Debilidades destacan los costos de producción elevados y crecientes, así como el que su producción tienen una corta vida o la escasa capacidad de negociación de los productores de ambas zonas de producción frente al gran poder de las cadenas de distribución de sus mercados de destino, EEUU y Europa respectivamente, reto que sólo se podría abordar desde un aumento de la escala de los productores y comercializadores, o mediante una mayor coordinación de estas dos zonas, en la que se da una gran concentración de producción intensiva.

3) El sector presenta como Oportunidades la existencia de nichos de mercado de exportación de alta calidad, la posibilidad de nuevos mercados internacionales, o de nichos de exportación que valoran las medidas y actuaciones de RSC, además del potencial de crecimiento de la demanda de alimentos inocuos y orgánicos o biológicos en sus mercados de destino.

4) Entre las Amenazas del sector las dos más importantes según el panel de expertos se encuentran, relacionadas con el medio ambiente, la escasez de agua y de recursos naturales y en segundo lugar el impacto que sobre el sector productor pueda tener el cambio climático, siendo importantes también la creciente competencia extranjera y el creciente poder de las grandes distribuidoras, identificándose aspectos relevantes que pudieran condicionar la evolución futura del sector.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CIUDADANOS DEL MUNICIPIO DE ELOTA

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta a ciudadanos fue aplicada a 400 personas del municipio de Elota, tal y como se ha descrito en el epígrafe de metodología, siendo 205 hombres y 197 mujeres. De ellos un 16.0% son hablantes de un dialecto indígena, siendo el más hablado el náhuatl (6.8%), seguido del mixteco (2.3%), zapoteco (2.3%), tlapaneco (1.3%) y popoluca (1.3%). Otros dialectos hablados por los encuestados, todos ellos trabajadores de los campos agrícolas como jornaleros son el huichol, mixe, tarasco, totonaca y tzeltal.

Tabla 6.1. Descripción socio-demográficas (400).

		FA	FR (%)			
Género	Hombre	203	50.7			
	Mujer	197	49.3			
Etnia Indígena	No	336	84.0			
	Si	64	16.0			
Habla Dialecto	No	336	84.0			
	Si	64	16.0			
		FA	FR(%)	FA	FR(%)	
Edad (años)	17-21 años	82	20.5	Baja (17-25)	133	33.3
	22-27 años	77	19.3			
	28-36 años	81	20.3	Media(26-38)	132	33.0
	37-45 años	79	19.8	Alta (39- 82)	135	33.8
	46-82 años	81	20.3			
Estado civil	Soltero	110	27.5	Soltero	110	27.5
	Casado	209	52.3	Otro estado	290	74.5
	Unión Libre	64	16.0			
	Divorciado	7	1.75			
	Viudo	10	2.5			
Nivel de estudios	Sin estudios	20	5.0	Bajos	171	42.8
	Primaria incompleta	59	14.8			
	Primaria completa	92	23.0			
	Secundaria	94	23.5	Medios	180	45.0
	Bachillerato	86	21.5	Altos	49	12.3
	Universidad	45	11.3			
	Postgrado	4	5.0			
Total		400	100.0	Total	400	100.0

FA: Frecuencia absoluta. FR: Frecuencia relativa en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Elota es un municipio, con altos flujos de migración temporal de otros estados de México durante los meses de septiembre a mayo, así como de municipios circundantes del estado de Sinaloa. Incluso, algunos emigrantes ya se establecieron de manera permanente en el municipio¹⁶. Esto se vio reflejado al preguntarles el estado de origen de los entrevistados, con un 55% de la muestra que indicaron ser originarios de Sinaloa, un 25.5% de Guerrero, un 6.4% de Veracruz y un

¹⁶ Elota es un municipio con ciertas características diferentes al resto del estado de Sinaloa. Es nivel estatal, el municipio del estado de Sinaloa con mayor porcentaje de población nacida en otro entidad o país, con una tasa de 28.7%, esta tasa es de 10.1% en Sinaloa. Además con la con la edad media de población más joven, con 23 años, mientras el promedio estatal es de 28 años. (INEGI, 2015:17 y 7).

5.8% de Oaxaca. Otras entidades federativas de las cuales eran originarias las personas encuestadas fueron: Michoacán, Puebla, Zacatecas, Jalisco, Baja California, Chiapas, Morelos, Durango, Chihuahua, Nayarit y Sonora.

La mitad de la muestra está casada (52.5%) y un 16% vive en unión libre, con un 27.5% que indicó ser soltero. Los encuestados tiene un nivel de estudios bajo. En concreto, un 42.8% no tiene ningún estudio o apenas completó la primaria, comprobándose como un 12.3% de los encuestados sí fue a la universidad o cursó un estudio de postgrado¹⁷ (Tabla 6.1). La población encuestada destaca por ser joven, con un 60.1% que tiene entre 17 y 31 años, mientras que solo un 20,3% tiene entre el rango de 46 a 82 años, siendo la edad media de la muestra de 35 años.

De los 400 encuestados, 141 son jornaleros y/o trabajadores de los empaques agrícolas, quienes vivían en galeras proporcionadas por el empleador; es decir, son migrantes circulares, que generalmente viven en un solo cuarto, proporcionándoles dos por parte de la empresa productora si la familia es grande y trabajan varios. Todos contaban en su vivienda en el municipio con los servicios de drenaje, agua entubada, energía eléctrica, excusado- sanitario compartido; y en su mayoría con piso de cemento, contando solo el 7% de ellos con refrigerador. En las características del total de los encuestados (Tabla 6.2), por lo antes descrito, se observa que un gran porcentaje vive en un solo cuarto y un 38.0% no disponen de refrigerador. De los jornaleros con casa rentada o propia en Elota, sólo uno indicaba no tener energía eléctrica, siendo también sólo uno el que indicó no tener drenaje; 5 de ellos no tiene excusados y 9 de ellos tienen piso de tierra.

Tabla 6.2. Características y recursos del hogar.

		FA	FR(%)			FA	FR(%)
Drenaje	No	5	1.3	Energía eléctrica	No	1	0.3
	Si	395	98.8		Si	399	99.8
Agua entubada de la red pública	No	2	0.5	Refrigerador	No	152	38.0
	Si	398	99.5		Si	248	62.0
Un solo cuarto	No	225	56.3	Excusado-sanitario	No	7	1.8
	Si	175	43.7		Si	393	98.3
Piso de tierra	No	382	95.5	<i>Total</i>		400	100.0
	Si	18	4.5				

FA: Frecuencia Absoluta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Tal como se indicó anteriormente, los encuestados, se caracterizan por ser una población joven, la media es de 34.6 años. El tamaño de la estructura familiar es de 4.2 personas de los cuales 2.2 trabajan en el hogar. La renta familiar mensual es de 11,084.3 pesos, lo que equivale a ganar 4.2 salarios mínimos por día. Mientras, la renta per cápita es de 3,030.9 pesos, lo que equivale a ganar

¹⁷ En este municipio tienen un nivel de escolaridad de 7.4 años, por debajo de la media estatal, la cual es de 9.5(INEGI, 2015: 33).Además, a nivel nacional los jornaleros se caracterizan por tener un nivel de estudio bajo, con una escolaridad de 5.9 años, equivalente a tener casi los estudios primarios terminados; con un 12.9% que no tienen ningún estudio, un 50.4% tiene primaria, un 25.7% secundaria, un 9% medio superior y un 2% estudios superiores (INEGI, 2016:9).

cada uno un poco más de un salario mínimo diario (Tabla 6.3). El jornalero agrario en promedio manifestó ganar 203.2 pesos diarios, equivalente a 2.3 salarios mínimos.

Tabla 6.3. Tamaño e ingresos mensuales del hogar.

Total	Media	Moda	Mediana	Máximo	Mínimo	DT
Edad del encuestado (años)	34.6	19.0	32.0	82.0	17.0	14.0
Tamaño familiar (n° personas)	4.2	4.0	4.0	20.0	1.0	2.0
Trabajan en el hogar (n° personas)	2.2	2.0	2.0	7.0	1.0	1.1
Renta familiar al mes (Pesos)	11,084.3	8,000.0	9,880.0	40,000.0	1,300.0	5,882.0
Renta per cápita (pc) al mes (Pesos)	3,030.9	2,000.0	2,516.7	15,000.0	260.0	1,824.8

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

6.2. SITUACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

El mayor porcentaje de la población encuestada trabaja como asalariado (82.5%), con un 5.5% de la muestra que son personas inactivas, es decir: ama(o)s de casa, jubilados o estudiantes (Tabla 6.4). De acuerdo con la información proporcionada, la población encuestada se dedica principalmente al sector primario (58.6%), en la cual destaca la actividad de jornalero agrícola. Al sector industrial solo se dedica un 10.6% de la población, que fundamentalmente son empaques hortícolas, dedicándose al sector servicios un 30.7% de la muestra.

Tabla 6.4. Dedicación laboral de los encuestados.

Ocupación	FA	FR(%)		FA	FR(%)
Sí, por cuenta propia	36	9.0	Ocupados	378	94.5
Sí, soy asalariado	330	82.5			
Otros trabajos informales	12	3.0			
Ama de casa	11	2.7	Desocupados	22	5.5
Estudiante	5	1.3			
Jubilado	6	1.5			
Total	400	100.0	Total	400	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

La información sobre los sectores económicos de actividad de la muestra, previamente descrita, es coherente con la presentada por SEDESOL (2010a), la cual indica que en el sector primario trabaja la mayoría de la población del municipio, con un 52.6%, seguida por el sector servicios con un 37.1%, y por último dedicándose al sector industrial un 10.4%. Estos datos confirman que la economía de Elota, es eminentemente agraria (Tabla 6.5), siendo los productos hortícolas más producidos el tomate, el chile verde y el pepino.

Tabla 6.5. Dedicación sectorial y actividad laboral de los encuestados.

Sector	FA	FR(%)	Ocupación	FA	FR(%)
Sector agrario	222	55.5	Agraria	222	55.5
Sector industrial	40	10.0	No agraria	178	44.5
Sector servicios	116	29.0			
No activo	22	5.5			
<i>Total</i>	<i>400</i>	<i>100.0</i>	<i>Total</i>	<i>400</i>	<i>100.0</i>
Actividad	FA	FR(%)	Sector	FA	FR(%)
Jornalero agrario	195	87.4	Agrario	222	58.7
Otros del sector agrícola y ganadero	27	12.6			
Trabajador en una empackadora	22	55.5	Industria	40	10.6
Otras actividades industriales	18	45.5			
Comercio	73	62.9	Servicios	116	30.7
Administración pública	19	16.4			
Otros Servicios	24	20.7			
<i>Total</i>	<i>378</i>	<i>100.0</i>	<i>Total</i>	<i>378</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Un alto porcentaje de jornaleros (57.9%), trabaja de 35 a 48 horas, con un 34.4% que trabaja más de 48 horas a la semana. Mientras, entre quienes trabajan en otra ocupación, el 41.5% lo hace entre 35 y 48 horas, y los que trabajan en el intervalo de más de 48 horas representa el 27.8%, con un 13.6% de la muestra que reportó trabajar de 15 a 34 horas semanales (Tabla 6.6). Al aplicar el análisis Chi-Cuadrado se muestra una correlación entre ser jornalero y tener una jornada larga; es decir, el jornalero trabaja más horas en promedio que otras personas con otras ocupaciones. En cambio, no hay una correlación entre tener derecho-habiciencia y ser o no jornalero (Tabla 6.6), con solo un 13.3% de los jornaleros que no tiene algún servicio de salud frente a quienes trabajan en otro sector (15.6%) que manifestaron no estar afiliados a un servicio de salud.¹⁸

Tabla 6.6. Condiciones de trabajo de los encuestados según la ocupación semanal.

Duración jornada laboral ¹	Jornaleros		Otros		Total	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
<i>Cero horas</i>	0	0.0	22	10.7	22	5.5
<i>Menos de 15 horas</i>	8	4.1	13	6.3	21	5.3
<i>De 15 a 34h.</i>	7	3.6	28	13.7	35	8.8
<i>De 35 a 48h</i>	113	57.9	85	41.5	198	49.5
<i>Más de 48h.</i>	67	34.4	57	27.8	124	31.0
<i>Total</i>	<i>195</i>	<i>100.0</i>	<i>205</i>	<i>100.0</i>	<i>400</i>	<i>100.0</i>
Derecho Habiciencia ²	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
<i>No</i>	26	13.3	32	15.6	58	14.5
<i>Si</i>	169	86.7	173	84.4	342	85.5
<i>Total</i>	<i>195</i>	<i>100.0</i>	<i>205</i>	<i>100.0</i>	<i>400</i>	<i>100.0</i>

Análisis de correlación Chi-Cuadrado y Test exacto de Fisher: ¹($\chi^2 = 40.332$; $\alpha = 0.000$); ²($\chi^2 = 0.418$; $\alpha = 0.571$)^{NS}.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

¹⁸ De acuerdo a la encuesta intercensal de INEGI (2015), en Elota la tasa de personas con derecho-habiciencia es de 88% mientras la media estatal es de 85%. Información coincidente con la proporcionada por nuestros respondientes. La información proporcionada sobre afiliación al Instituto Mexicano de Seguridad Social en 2016 se registraron 10,665 personas, de las cuales el 83.7% pertenecen al sector primario, 13.4% al sector servicios y solo un 2.9% al sector industrial.

Por su parte, INEGI (2015) indica que a nivel nacional los trabajadores agrícolas trabajan en promedio 37 horas; los hombres 38 y las mujeres 30 horas. Es decir, los primeros trabajan a tiempo completo (si se considera que una jornada completa es cuando se trabaja más de 35 horas), mientras que las mujeres lo hacen en mayor medida a tiempo parcial, al margen de las tareas del hogar y del cuidado de la familia que realizan.

6.2.1. Satisfacción laboral de los jornaleros agrarios

Una vez conocida la duración de la jornada laboral, el siguiente objetivo del cuestionario diseñado era conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral media por sectores económicos, planteado a través de 8 preguntas. En general en el sector agrario se alcanza una mayor satisfacción que en otros sectores, con una media de 3.8, frente a quienes trabajan en el sector industrial o de servicios, con unas valoraciones medias de 3.4 y 3.7 puntos respectivamente según una escala de 1 a 5 (Tabla 6.7). Lo que más interesaba medir es la satisfacción laboral de los jornaleros frente a quienes no son jornaleros. Esparza *et al.*, (2016) afirma que en México se han realizado pocos estudios para conocer la satisfacción de laboral de los trabajadores agrícolas en comparación con investigaciones realizadas en el sector industrial, a pesar de la importancia del sector primario en la producción nacional, siendo este uno de los objetivos de este trabajo.

Tabla 6.7. Valoración media del nivel de satisfacción laboral media (Escala de 1 a 5*) de los encuestados según la ocupación.

	Agraria	Industria	Servicios	N. Activo	Total
<i>Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla¹.</i>	3.7	3.5	3.7	0.0	3.5
<i>Las condiciones laborales en general son buenas².</i>	3.7	3.5	3,8	0.0	3.5
<i>La relación con sus compañeros y jefes son de cordialidad³.</i>	4.1	3.6	3.9	0.0	3,7
<i>Puede expresar libremente sus opiniones en su grupo de trabajo⁴.</i>	4.1	3.6	3.8	0.0	3.7
<i>Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa⁵.</i>	3.4	3.0	3.6	0.0	3.2
<i>Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo⁶.</i>	4.2	3.6	3.8	0.0	3.8
<i>Recibe información básica sobre prevención de riesgos laborales⁷.</i>	4.2	3.5	3.6	0.0	3.7
<i>La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional⁸.</i>	3.0	2.8	3.3	0.0	2.9
<i>Los sueldos son adecuados para lo que son los sueldos en general en el país⁹.</i>	3.2	2.8	2.8	0.0	2.9
*Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo. Me: Media. Md:Mediana.					
Test F de diferencia de medias: ¹ (49.035; $\alpha=0.000$); ² (58.567; $\alpha=0.000$); ³ (64.108; $\alpha=0.000$); ⁴ (58.974; $\alpha=0.000$); ⁵ (43.729; $\alpha=0.000$); ⁶ (66.921; $\alpha=0.000$); ⁷ (64,607; $\alpha=0.000$); ⁸ (34,715; $\alpha=0.122$) ^{NS} ; ⁹ (39.668; $\alpha=0.000$).					

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Las valoraciones medias del nivel de satisfacción de los jornaleros son en todos los aspectos superiores a las otorgadas por otros trabajadores, tal como se muestra en la Tabla 6.7 y 6.8, desde las condiciones laborales en general, si está o no motivado, si recibe información sobre riesgos laborales e incluso su sueldo. En todos ellos se identifican unas valoraciones con una diferencia de medias significativas entre jornaleros y no jornaleros, excepto para la variable que abordaba la posibilidad de desarrollo profesional en su puesto de trabajo. Por ejemplo, en sueldo, la valoración media de los jornaleros fue 3.3 frente a 2.4 de los otros encuestados. La categoría con menor puntuación media en los jornaleros es la oportunidad de desarrollo profesional, sin embargo, no es una posición negativa, sino neutral e incluso superior de la otorgada por quienes trabajan en otros sectores. Mientras el bloque de los otros, trabajadores de la industria y los servicios, otorgaron la puntuación más baja a la categoría sueldos recibidos, con una media de 2.4 puntos en una escala de 1 a 5, como se ha mencionado.

Tabla 6.8. Valoración media del nivel de satisfacción laboral media (Escala de 1 a 5*) de los encuestados según la ocupación.

	Jornaleros	Otros	Total
<i>Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla¹.</i>	3.8	3.2	3.5
<i>Las condiciones laborales en general son buenas².</i>	3.8	3.2	3.5
<i>La relación con sus compañeros y jefes son de cordialidad³.</i>	4.2	3.3	3.7
<i>Puede expresar libremente sus opiniones en su grupo de trabajo⁴.</i>	4.2	3.3	3.7
<i>Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa⁵.</i>	3.4	3.0	3.2
<i>Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo⁶.</i>	4.4	3.3	3.8
<i>Recibe información básica sobre prevención de riesgos laborales⁷.</i>	4.4	3.1	3.7
<i>La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional⁸.</i>	3.0	2.8	2.9
<i>Los sueldos son adecuados para lo que son los sueldos en general en el país⁹.</i>	3.3	2.4	2.9
*Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo. Me: Media. Md: Mediana.			
Test F de diferencia de medias: ¹ (15.388; $\alpha=0.000$); ² (13.612; $\alpha=0.076$); ³ (34.960; $\alpha=0.000$); ⁴ (33.394; $\alpha=0.000$); ⁵ (8.940; $\alpha=0.000$); ⁶ (49.889; $\alpha=0.000$); ⁷ (66.181; $\alpha=0.000$); ⁸ (2.399; $\alpha=0.122$) ^{NS} ; ⁹ (36.927; $\alpha=0.000$).			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Que la valoración media de los jornaleros fuera superior a los otros trabajadores, no era un resultado que se esperaba encontrar. Autores como Esparza *et al.*, (2016) han encontrado en un estudio comparativo de dos invernaderos de tomates, en Zacatecas-México, diferencias muy marcadas entre cada uno de ellos, en la valoración de satisfacción laboral y de integración al trabajo, reparando que este tipo de trabajo es atractivo para los jóvenes, con poca escolaridad y por la cercanía a sus hogares, dado los pocos conocimientos que requieren para desempeñar el trabajo.

La explicación puede estar en que, para los jornaleros, las posibilidades de encontrar un trabajo, son limitadas por su bajo nivel de estudios. La afirmación de Hernández (2012) es útil para tratar de entender los hallazgos para este estudio cuando dice: “*Tanto en sus comunidades de origen, como en las de destino las opciones de ocupación, son limitadas. Las limitaciones se*

derivan, en primer lugar, de su perfil profesional y, en segundo lugar, porque la oferta de trabajo se encuentra altamente diferenciada, es decir, se trata de empleos de bajo nivel de ingresos intermitentes y fuertemente estacionalizados, y de empleos profesionales ligados a los servicios públicos” (Hernández, 2012: 142).

Cabe recordar que los jornaleros agrícolas en México son calificados como un grupo vulnerable, en su mayoría campesinos provenientes de las regiones más marginadas del país, con un alto nivel de rezago educativo, con precarias condiciones de vida -tanto en sus comunidades de origen como de destino-; con falta de servicios básicos (drenaje, luz o agua entubada) e incluso sin garantía protección social, que se ven forzados a dejar su hogar por falta de oportunidades, bajos salarios y escasa dotación de recursos naturales. En las comunidades de destino generalmente viven en galeras, habitaciones proporcionadas -de cuatro por cuatro metros- por los empleadores y con baños compartidos por decenas de familias, con contratos informales generalmente de manera verbal (Rangel: 2010; Hernández: 2012, SEDESOL 2010b).

Para los jornaleros encontrar un empleo estable es un anhelo, por lo que las condiciones laborales pasan a un segundo plano, y que el dueño de la agrícola les proporcione un lugar para pernoctar es visto como un ahorro aun a pesar de que estas se encuentren en malas condiciones y sea obligación del patrón de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (Hernández, 2012:142). Las comunidades de origen de los jornaleros migrantes, principalmente de los estados de Oaxaca y Guerrero, donde proviene a nivel nacional el mayor número de ellos, se caracterizan por ser entidades federativas con economías agrícolas minifundistas, de infra subsistencia, con problemas de erosión de suelo y con uso de tecnología rudimentario, por lo cual el 60.1% deja su comunidad de origen por escasez de empleo y el 24.7% por insuficiencia de ingresos (SEDESOL, 2010b: 13-14).

6.2.2. La voz de los jornaleros en relación con la satisfacción laboral

Con el propósito de indagar más y encontrar sustento para las valoraciones dadas por los jornaleros mediante la encuesta, de manera paralela se les aplicó entrevistas semiestructuradas a una veintena de encuestados, con lo que se pudo constatar lo anteriormente mencionado. En sus comunidades de origen, Guerrero, Veracruz y Oaxaca, sus oportunidades laborales son pocas e incluso peor pagadas que en los campos agrícolas de Sinaloa, como se expresa en el siguiente relato *“Mire, allá en Guerrero no hay trabajo, no hay nada, yo la verdad me enfado de estar en la banqueta sin hacer nada, nomás platicando allá. Entonces uno viene a trabajar para llevarse el dinero, con eso construí mi casa, poco a poquito, tengo todo. O si hay allá chamba te pagan muy poquito, te quieren pagar el mínimo por trabajar todo el día” (Entrevistado A).*

Otro de los entrevistados originario de Veracruz se mostró optimista de tener un trabajo todo el año, contar con seguro social en la empresa agrícola, y haber ascendido en la empresa en la medida de sus posibilidades. En concreto, decía: *“Yo tengo 10 años trabajando en esta empresa, me vine de Veracruz porque no hay trabajo allá, allá el corte del limón dura unos dos meses y eso no da pa’ comer y ocupan poca gente... Yo llegué siendo jornalero, iba al corte del tomate, poco a poco me fueron conociendo en la empresa y ahora soy guardia de seguridad... Ya me quedé a vivir en La Cruz, qué más puedo pedir tengo mi seguro social, mi cheque y ahora trabajo todo el año. Ya me traje a mi familia y rento una casita chiquita”* (Entrevistado B).

Además, como se mencionaba anteriormente, para aquellos que emigran cruzando tres o cuatros estados, encontrar trabajo es en ocasiones un privilegio. Al interrogarles sobre si les gustaba su trabajo y si estaban motivados, uno contestó *“Pues hay que trabajar para comer, no queda de otra, peor estuviéramos si no hubiera, así que, aunque no me guste hay que entrarle, qué más da”*. (Entrevistado C). El Entrevistado D, originario de Oaxaca, jefe de cuadrilla, expresó *“Yo estoy bien, yo creo que es de las mejores empresas para trabajar, aquí el trabajo dura hasta nueve meses, es la empresa donde más hay trabajo. Ya para junio no estamos yendo, nos vamos de vacaciones como un mes y medio nomás”*.

Tal y como se observaba en la Tabla 6.8, las condiciones generales de trabajo agrario en Elota son calificadas como buenas por un alto porcentaje de jornaleros, aunque algunos expresaron inconvenientes. Por ejemplo, el Entrevistado E, aportaba alguna opinión sobre las condiciones laborales ligándola a las condiciones de vida proporcionadas por el empleador: *“No son malas las condiciones de trabajo, en general está bien; pero creo que todavía aún se puede mejorar, por ejemplo, eso de las galeras, pero no me puedo quejar en general, póngale que son buenas”* (Entrevistado E).

Otro factor relevante a la hora de calificar las condiciones laborales, son las condiciones de clima y el agotamiento por el tipo de trabajo. Para el Entrevistado F, el clima de Sinaloa era demasiado cálido en comparación con su lugar de origen y comparado en los meses que fueron entrevistados los meses de enero y febrero, por lo que manifestó: *“De que estamos bien, estamos bien, pero ahora hace frío; el clima es bueno, pero en el calor, no lo aguantamos, andamos todos con sed, o el sol nos tumba. Allá en Guerrero, de la parte de donde yo soy, no es tan extremoso el clima, es más fresco... Eso es lo más malo de trabajar en el campo, los rayos del sol”* (Entrevistado F).

En la misma sintonía una señora de 62 años, procedente de Oaxaca, se quejó por sentir el agotamiento físico de realizar su trabajo al expresar que *“es muy pesado; me canso mucho, mucho,*

uno entra en la madrugada a trabajar a veces hasta cuando oscurece y una ya no ve ni que corta y el jefe nomas mandando, dando órdenes, pero pa' mandar pues yo puedo hacer eso" (Entrevistada J).

En definitiva, no es objetivo señalar que el trabajo agrícola de la región es una panacea, sino el contexto de los jornaleros y porque incluso ante situaciones adversas, manifiestan una mejor satisfacción laboral que otros trabajadores del municipio. También se añade que no todos los trabajadores están conformes con el trabajo que realizan, tal como este joven de Guerrero, de 30 años, cuando decía: *"Yo no vuelvo, trabajo malo, mal pagado, gané 150 ayer en el día, no nos dejan ganar más y hoy que vine al pueblo para atenderme en el seguro no me van a pagar el día. Creo que mejor me voy a ir de soldado, me han contado mis parientes, unos primos que tengo, que si hay oportunidad de entrar al ejército" (Entrevistado H).*

Tal como se indicó ya, un gran porcentaje de jornaleros tienen una buena impresión de las empresas agrícolas en Elota, asociando esta idea con ser empleadoras de gran cantidad de personas. Ante la pregunta de si la empresa proporcionaba oportunidades de desarrollo, los jornaleros se mostraban neutrales en su mayoría, pero no la calificaban en total desacuerdo porque en su subjetividad, ellos creen que podrían aspirar a ser mayordomos en el campo, jefe de cuadrilla, trabajar en el empaque o incluso, si tenían nivel de estudios de secundaria o preparatoria, pasar a un puesto administrativo o de ayudante en las cocinas o albergues, donde no estuvieran expuestos al sol; y otros más eran conscientes de que por su nivel de estudios, les resultaba difícil aspirar a más o encontrar un trabajo bien remunerado. Un ejemplo, es el de un joven jornalero proveniente de Guerrero quien agradecía la oportunidad de trabajo en la agrícola y desde su punto de vista a la suerte: *"Bueno, yo llegué a la empresa, como jornalero, yo tengo 20 años y estudiaba en Chilpancingo el tercer semestre de administración, pero por falta de dinero no pude seguir estudiando. Me vine solo, tengo unos meses, pero en la empresa luego, luego de estar trabajando como jornalero me pasaron a técnico de calidad y me pagan 1,500 a la semana. Creo que hay oportunidad de crecer" (Entrevistado I).*

En relación a la satisfacción con el sueldo obtenido, si bien los jornaleros no señalan que sea mucho, sí tienen un mayor nivel de satisfacción que otros ciudadanos. No obstante, el sueldo que ganan los jornaleros en Sinaloa, en relación con lo que pueden ganar en su entidad federativa de procedencia es mejor, como ellos mismos lo indicaron en relatos, además de que se enfrentan en muchas ocasiones al desempleo. El jornalero J mencionó que *"en Guerrero no hay nada, oiga, no hay trabajo, y al que trabaja le quieren cobrar piso la mafia, hasta el que vende pan en un carrito paga piso, ahora resulta que uno trabaja para ellos" (Entrevistado J).* Uno más señalo que: *"En*

Zacatecas no hay nada, que puedo hacer allá, dizque se siembra del maíz y es de temporal” (Entrevistado K).

Los jornaleros ganan en Elota en promedio 185 pesos diarios, equivalente a un poco más de 2 salarios mínimos. Posadas (2018) señala que en la percepción de los jornaleros sobre su salario y qué necesidades cubre, puede variar entre si éste es local, pendular o circular. Para el local el salario no alcanza ni para cubrir las necesidades de alimentación, mientras que para los pendulares y circulares sí. El circular es más optimista y piensa que sirva para cubrir vestimenta, transporte y recreación, pero no para cubrir los rubros de salud, educación y de vivienda.

Finalmente, en relación a si reciben información sobre cómo realizar su trabajo y sobre prevención de riesgos laborales, la mayoría de los jornaleros expresaba recibir información todas las mañanas antes de comenzar a trabajar, recibiendo instrucciones de qué se debía hacer y cómo, así como recibían instrucciones de qué hacer en caso de un accidente, a quien recurrir y el hecho de que tienen un botiquín auxiliar a su disposición. Incluso la información sobre riesgos laborales es dada por las empresas de manera regular, al estar relacionado con las buenas prácticas agrícolas y evitarse la contaminación del producto por estar en contacto con otros patógenos, como pueda ser la sangre del trabajador.

6.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El término Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC)¹⁹ es conocido solo por el 10% de la población encuestada, que entre los que trabajan el sector agrario solo lo conocen el 4.5% (Tabla 6.9). Los trabajadores del sector servicios son los que dicen haber escuchado más el concepto RSE (20.7% de los encuestados), seguidos por un 18.2% de los no activos, siendo positiva la correlación según el sector económico. Por otro lado, si se enfoca el análisis solo en saber si el jornalero tiene conocimiento de la definición, solo el 2.1% de ellos afirmó haber escuchado, frente al 17.6% de otras personas con diferente ocupación.

Al indicarle que dieran una definición, frente al 10% que mencionó tener noción del tema, solo un 7% dio una respuesta acertada. Este porcentaje difiere de quienes conocen el concepto de RSC en México, de acuerdo a “Responsables”, que realizó en 2013 una encuesta sobre el “*Panorama de Responsabilidad Social en México*”; en el país aproximadamente el 21% de la población indicó tener una noción sobre el tema de la RSC, y cuanto más estudio tenía el

¹⁹ Se decidió preguntar por el término Responsabilidad Social Empresarial y no Responsabilidad Social Corporativa porque en México la literatura y los medios informativos manejan el primero. Si bien se considera que ambos son sinónimos la segunda es aplicada solo para las compañías de tamaño grande.

encuestado más comprensión del tema alcanza, sobre todo entre quienes han estudiado un postgrado (Aguilar, 2013: 34).

Tabla 6.9. Conocimiento del término Responsabilidad Social Empresarial de los encuestados según la ocupación.

	Agraria		Industria		Servicios		N. Activo		Total ¹	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
No lo conoce	212	95.5	38	95.0	92	79.3	18	81.8	360	90.0
Si lo conoce	10	4.5	2	5.0	24	20.7	4	18.2	40	10.0
Total	222	100.0	40	100.0	116	100.0	22	100.0	400	100.0
	Jornalero				Otros				Total ²	
	FA		FR(%)		FA		FR(%)		FA	FR(%)
No lo conoce	191		97.9		169		82.4		360	90.0
Si lo conoce	4		2.1		36		17.6		40	10.0
Total	195		100.0		205		100.0		400	100.0

Análisis de correlación Chi-Cuadrado y Test exacto de Fisher: ¹($\chi^2 = 26.711$; $\alpha = 0.000$); ²($\chi^2 = 0.418$; $\alpha = 0.571$)^{NS}.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Quienes contestaron de manera errónea, se expresaban ideas, alejadas de su aplicación en el ámbito empresarial, como que: “La responsabilidad que tiene cada persona para sacar el trabajo”; “llevar a cabo lo que la empresa te pida”; “la responsabilidad es un compromiso que tenemos todas las personas” y “ser responsable en el área de trabajo”. Por estas respuestas se asume que los encuestados, entienden el concepto como la “responsabilidad personal” que tienen en el trabajo, de cumplir o llevar a cabo determinada tarea. Es decir, la responsabilidad de ellos hacia su trabajo, no tanto de las empresas hacia sus trabajadores o el entorno.

Entre quienes dieron una respuesta correcta, sólo 3 personas tiene una idea completa de todo lo que comprende el concepto, con ideas como: “La empresa es responsable de sus trabajadores, del medio ambiente donde desarrollan sus actividades y lo fundamental el cumplimiento de las leyes y norma”. Los otros dieron respuestas correctas, pero más restrictivas a uno de los ejes de RSC empresarial, según lo norma ISO 26000, sabiendo que una lectura amplia del concepto podría ser extendida a otras instituciones, o incluso a la propia persona en todos sus actos, no abordada en este trabajo.

Un alto porcentaje (39.3%) de los encuestados asocia la RSC a participación activamente con la comunidad, enfocado en la filantropía, como podría ser apoyar en causas sociales, instituciones de beneficencia o dar becas. La visión de RSC y filantropía siempre ha ido de la mano, incluso es la primera contestación que dan las personas cuando se les pregunta sobre el término RSC. Como indica Cintia Angulo de Leseigneur, Presidenta y Directora General, Alstom Mexicana para el estudio de Responsable, “Hemos confundido la Responsabilidad Social con cuestiones

altruistas y de asistencialismo social, que, si bien son positivas, nosotros no queremos hacer eso” (Aguilar, 2013:26).

El 17.8% de los encuestados menciona el cumplimiento de las normas o leyes nacionales en materia laboral, lo cual abarca el eje de prácticas laborales de ISO 26000, y un 14.2% a tratar bien al trabajador que se puede catalogar dentro de los puntos de derechos humanos de la norma antes mencionado. Un solo encuestado (3,6%) hace referencia a la parte de gobernanza corporativa, al indicar que la empresa debe fundamentar su visión y misión con la ética; y finalmente, otro afirmó que debe ofrecer productos saludables, lo cual es perfectamente englobable en la dimensión asuntos del consumidor. Uno más hizo alusión al respeto y no dañar el medio ambiente, lo que sería la parte ambiental en ISO 26000.

Por otra parte, y como se comentó en la parte introductoria sobre el concepto de RSE, el entendimiento del término varía o cambia además entre cada cultura. Como afirma el reporte de Responsable: *“La noción de Responsabilidad Social (RS) no se define ni se aplica de la misma manera en Estados Unidos, México, Alemania, Japón o China. Cada país, con su cultura, su historia, pero, sobre todo, su realidad social, industrial y ambiental tropicaliza a su vez, el concepto de RS”* (Aguilar: 2013, 34). Este mismo autor (Aguilar, 2013: 28) indica que a nivel nacional el 45.3% de sus participantes vinculó el concepto de RSE con las dimensiones económicas, sociales y ambientales, o el denominado concepto de “Triple Cuenta de Resultados”. El 26.2% como reconocer los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Un 12.7% lo asoció a aspectos filantrópicos; y un 4.7% solo a aspectos ambientales.

Una vez que los encuestados trataron de definir el término responsabilidad social empresarial, se les preguntó qué aspectos debe cumplir una empresa socialmente responsable. Cada una de las preguntas, respondía a 1 de los 7 ejes que conforma la norma ISO 26000. Los ejes que tienen diferencias significativas entre jornaleros y los otros ciudadanos son las de Participación en la Comunidad (PC), Gobierno Corporativo (GO) y Prácticas Justas de operación (PJ), en los cuales los jornaleros dieron una media de valoración menor (Tabla 6.10). Los jornaleros manifestaron que lo más importante para ellos son las Prácticas Laborales (PL) seguido por los Derechos Humanos (DH). El jornalero ante todo está preocupado por tener un buen salario, lo cual es una respuesta comprensible si consideramos su contexto.

Uno de los entrevistados narró los siguiente: *“Que nos paguen bien, si nos pagaran bien, muchas cosas se arreglarían, creo yo. Eso del medio ambiente, pues no lo voy arreglar yo, ni usted, eso no es cosa mía, ya está dañado”*. Por ejemplo para el Entrevistado F, una empresa socialmente responsable, era aquella que trata bien a sus trabajadores y añadió: *“Una buena empresa, es que nos*

traten bien, lo que menos queremos es no tener jefes ojetes²⁰, porque es malo trabajar con gente mala, que nomás pase grito y grito” (Entrevistado F).

Tabla 6.10. Valoración media de los encuestados de los aspectos que debería cumplir una empresa socialmente responsable según la ocupación (Escala de 1 a 5*).

	Jornalero	Otros	Total
PL. Buen trato a sus trabajadores y pago digno ¹ .	4.9	4.8	4.8
MA. Proteger el medioambiente de la localidad donde opera ² .	4.5	4.7	4.6
PC. Apoyar causas sociales en la comunidad ³ .	3.9	4.5	4.2
AC. Ofrecer productos saludables y de calidad ⁴ .	4.7	4.7	4.7
GO. Actuar de manera ética ⁵ .	4.2	4.6	4.4
PJ. Pagar precios justos a sus proveedores ⁶ .	4.1	4.5	4.3
DH. Respetar a sus trabajadores sin importar raza o sexo ⁷ .	4.8	4.8	4.8
Test F de diferencia de medias: ¹ (0.600; $\alpha=0.439$) ^{NS} ; ² (6.513; $\alpha=0.011$) ^{NS} ; ³ (50.182; $\alpha=0.000$); ⁴ (0.180; $\alpha=0.672$) ^{NS} ; ⁵ (35.002; $\alpha=0.000$); ⁶ (31.696; $\alpha=0.000$); ⁷ (0.048; $\alpha=0.826$) ^{NS} .			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

6.4. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS

En primer lugar, es necesario, señalar que quienes participaron en esta encuesta, en su gran mayoría, casi el 75% trabajó o ha trabajado en algún momento de su vida en el sector hortícola en Sinaloa (Tabla 6.11), por lo cual pueden ser considerados adecuados informantes, con conocimiento sobre este tipo de empresas y del sector. Esto es lógico porque, además, como se mencionó anteriormente, Elota es un municipio con preminencia del sector agrícola. Igualmente es natural que los jornaleros tengan más familiares cercanos trabajando en el sector, en un 82.6%, mientras los ciudadanos del municipio señalaron en un 53.7% tener un familiar trabajando en el sector agrario. El 50.7% de los ciudadanos afirmó haber trabajado como jornalero o empacador en algún momento de su vida.

Tabla 6.11. Vínculos de los encuestados con el sector hortícola y empacadoras según la ocupación.

	Jornalero		Otros		Total	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
Tiene personas cercanas que han trabajado						
No	34	17.4%	97	47.3%	131	32.8%
Si	161	82.6%	108	53.7%	269	67.3%
Ha trabajado en su localidad o Sinaloa						
No	0	0.0%	101	49.3%	101	25.3%
Si	195	100.0%	104	50.7%	299	74.8%
Total	195	100.0%	205	100.0%	400	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Posteriormente, interesaba conocer cómo calificaban los encuestados a las empresas de este subsector. El primer paso fue preguntar si tenían de él una imagen positiva y/o negativa, pidiéndoles que sustentaran su respuesta con una idea, con el propósito de contar con más información sobre sus

²⁰ Palabra empleada para definir a la persona con un comportamiento engrdeído, grotesco o que trata a los otros de mala manera o modo.

percepciones. El 57.9% de los jornaleros manifestó tener una imagen positiva de las agrícolas, frente el 74.1% de los trabajadores dedicados a otras ocupaciones (Tabla 6.12). Es decir, un 66.3% de la población encuestada de Elota en general tiene una imagen positiva de las empresas agrícolas; dicho de otra manera, un total de 265 de los encuestados expresaron un pensamiento favorable.

Dentro de las ideas o valoraciones positivas, el 59.6% lo relacionó con la creación de empleo, seguido por el 12.9% que lo relaciona con activar la economía o el efecto que tiene en otras actividades; y el 8.7% manifestó que son empresas con productos de calidad. Quienes manifestaron tener una imagen negativa, el 37.1% considera que los salarios son injustos; el 12.4% está preocupado por el uso de los agroquímicos y sus efectos sobre la salud de la población; un 7.6% por la contaminación del medioambiente; un 8.6% lo asocia a trabajo largo y agotador; y finalmente un 4.8% de la muestra lo relaciona con trabajo temporal y precario.

Tabla 6.12. Imagen general de los encuestados de las empresas hortícolas de su localidad o Sinaloa según la ocupación.

Imagen Positiva	Jornalero		Otros		Total	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
No	82	42.1%	53	25.9%	135	33.8%
Si	113	57.9%	152	74.1%	265	66.3%
Imagen Negativa	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
No	169	57.3%	126	42.7%	295	48.8%
Si	26	24.8%	79	75.2%	105	51.2%
Total	195	100.0%	205	100.0%	400	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Algunas de las ideas expresadas por los encuestados dan luz a los aspectos descritos en la Tabla 6.12; por ejemplo, un encuestado señalaba que: “*El problema es con el manejo de los desechos, se filtran agua contaminada con químicos a los esteros y causas problemas con los pescadores*”; o referente al medio ambiente fue el que dijo que “*no hacen exámenes de suelo y el ponen una cantidad de fertilizantes exorbitantes, sobreexplotan los recursos, no invierten en el ambiente y cuando no sirvan las tierras se irán de aquí a buscar otras*”. Otros más se quejaron de la falta de compra de insumos a la localidad, ya que todo el paquete tecnológico es adquirido a transnacionales, y dos más señalaron el acaparamiento del mercado por parte de los grandes hortícolas y la poca rentabilidad de los pequeños productores hortícolas.

Por otra parte, el 17% de la población encuestada tenía una imagen dicotómica, es decir, positiva y negativa, como un entrevistado, quien señalaba las dos partes de la historia del trabajo y la riqueza que genera en la localidad la actividad hortícola: “*La demanda de más servicios públicos como el agua, luz, recolección de basura e incluso de seguridad pública, que representan costos para el ayuntamiento, al recibir entre 18 mil y 20 mil jornaleros. Esto representa la mitad de la población del municipio. Sin embargo, cada temporada los estamos esperando porque reactivan la*

economía, cuando se van de los meses de mayo hasta finales de agosto, todo está muerto". Asimismo, el 24.7% de la muestra carecía de opinión, al no expresar, ni una opinión positiva o negativa.

En cuanto a la valoración media de los encuestados del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de medidas de Responsabilidad Social, contemplando únicamente las dimensiones PL, DH, MA y PC, tanto jornaleros como otros ciudadanos tienen una valoración media global de las iniciativas de RSC en las empresas del sector muy similar (Tabla 6.13). En concreto, los jornaleros la evalúan con un 3.9 y los otros ciudadanos con un 3.7, lo que da como resultado una media general de 3.8 considerando ambos grupos, que representa una variación mínima entre jornaleros y no jornaleros, respecto a la valoración del cumplimiento de RSC.

Si bien la imagen de los jornaleros sobre el cumplimiento de RSC es buena en casi todos los aspectos, el aspecto peor evaluado es el referente a la acción sindical (PL3) y el apoyo a instituciones como Organizaciones No Gubernamentales (PC4). Esto puede interpretarse desde sus distintas aristas. El jornalero en su comunidad de origen tiene precarias condiciones de vida; son de orígenes y regiones con grandes diferencias y distantes, trabajando por temporadas en las comunidades de destino donde encuentran empleo. Todo ello dificulta su organización para la defensa de sus derechos, a lo que contribuye además sus bajas capacidades por su bajo nivel educativo, lo que a la vez repercute en pocas opciones laborales tanto en su localidad de origen como de destino (SEDESOL, 2010b:5).

De ello puede ser un ejemplo el que los jornaleros consideran que las empresas agrícolas cumplen mejor con las relaciones contractuales marcadas por la Ley (PL1) en comparación con otros ciudadanos, que la evalúan dos décimas por debajo, con 3.6. En Elota hay empresas que sí cumplen con el pago de aguinaldo o de días festivos, pero no con el pago del séptimo día de trabajo, pues algunas solamente les dan un día de descanso, más este no es pagado, como lo indica la Ley Federal del Trabajo.

Respecto al eje de Derechos Humanos (DH3), los jornaleros encuestados lo evalúan mejor que los ciudadanos, excepto en el ítem de si están comprometidas en luchar contra el trabajo informal, al proporcionar seguridad social a sus trabajadores, puesto que hay empresas que sí los afilian al IMSS, aunque haya otras que no lo hacen. Se obtuvo incluso la información de una empresa que les proporcionaba el pago de estudios y/o de medicamentos al llevar la factura, pero no cotizaban para la jubilación. Respecto a la DH1, de discriminación, la percepción es de una peor evaluación en los ciudadanos, porque estos parten de la óptica que los jornaleros de Guerrero, Oaxaca y Veracruz son colocados en los peores puestos de trabajo y existe una segmentación laboral de acuerdo al estado de origen y feminización del trabajo. Esta percepción, al menos en

Elota, no es compartida por los jornaleros que fueron encuestados, quienes sentían que el trato sí es igualatorio para todos los trabajadores del campo.

Tabla 6.13. Valoración media de los encuestados del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de medidas de responsabilidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).

Práctica Laboral (PL)	Jornalero	Otros	Total
<i>PL1.En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc.¹.</i>	3.8	3.6	3.7
<i>PL2.Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc.)².</i>	3.9	3.8	3.9
<i>PL3.Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente³.</i>	2.8	3.0	2.9
<i>PL4.Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria⁴.</i>	3.9	3.9	3.9
Derechos Humanos (DH)	Jornalero	Otros	Total
<i>DH1.No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/ u orientación sexual⁵.</i>	4.5	4.1	4.3
<i>DH2.Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños⁶.</i>	4.5	4.0	4.3
<i>DH3.Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social)⁷.</i>	3.7	3.9	3.8
<i>DH4.Protegen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal. sexual o psicológico, abuso o amenazas)⁸.</i>	4.3	3.8	4.0
Medio Ambiente (MA)	Jornalero	Otros	Total
<i>MA1. Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible⁹.</i>	4.3	4.0	4.2
<i>MA2.Tiene programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel¹⁰.</i>	4.2	3.8	4.0
<i>MA3.Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad¹¹.</i>	4.1	3.7	3.9
<i>MA4.Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente¹².</i>	4.1	3.8	3.9
Participa Comunidad (PC)	Jornalero	Otros	Total
<i>PC1.Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad¹³.</i>	4.1	4.2	4.2
<i>PC2.Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad¹⁴.</i>	3.3	3.4	3.3
<i>PC3Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros¹⁵.</i>	3.2	3.2	3.2
<i>PC4.Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad¹⁶.</i>	3.0	3.0	3.0
Índice de cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC)	3.9	3.7	3.8

Test F de diferencia de medias: ¹(3.664; $\alpha=0.57$)^{NS}; ²(0.676; $\alpha=0.411$)^{NS}; ³(1.959; $\alpha=0.162$)^{NS}; ⁴(0.00; $\alpha=0.986$)^{NS}; ⁵(17.356; $\alpha=0.000$); ⁶(10.399; $\alpha=0.001$); ⁷(2.318; $\alpha=0.129$)^{NS}; ⁸(17.633; $\alpha=0.000$); ⁹(11.801; $\alpha=0.001$); ¹⁰(10.566; $\alpha=0.001$); ¹¹(13.813; $\alpha=0.000$); ¹²(9.375; $\alpha=0.002$); ¹³(0.592; $\alpha=0.442$)^{NS}; ¹⁴(1.567; $\alpha=0.211$)^{NS}; ¹⁵(0.123; $\alpha=0.726$)^{NS}; ¹⁶(1.265; $\alpha=0.261$)^{NS}.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

En la cuestión de la lucha contra el trabajo infantil (DH2), los jornaleros fueron en su gran mayoría tajantes en decir que los niños no trabajan en esta actividad; que no lo permiten en las grandes empresas; que para ellos hay guarderías o centros de formación primaria, e incluso apoyos económicos para que los niños estudien. Si bien esos apoyos económicos tratan de compensar o impedir que los niños trabajen, algunos pequeños propietarios, que en la mayoría de los casos solo

venden en el mercado nacional, sí emplean aun a niños dentro de la actividad hortícola estudiada, según las entrevistas realizadas, pero es una proporción muy baja comparado con el gran número de trabajadores que son empleados en las grandes agrícolas.

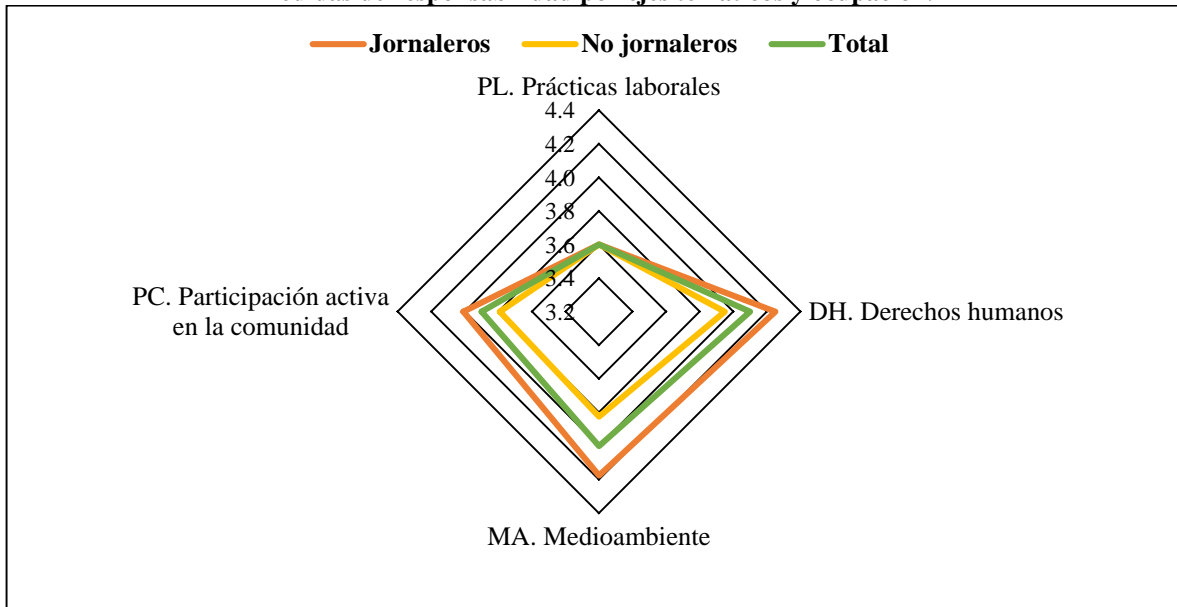
En el eje de medioambiente (MA), nuevamente los jornaleros evaluaron los 4 ítems mejor que los ciudadanos. El uso responsable de los plaguicidas (MA4) los jornaleros dieron una media de 4 puntos mientras los que no trabajan en esa actividad otorgaron una valoración ligeramente inferior, de 3.7. La lógica de los jornaleros al contestar estas preguntas era que, sí estaban expuestos a los agroquímicos, pero en el momento de las fumigaciones se les desaloja del campo. De igual modo las mujeres embarazadas indicaban que había cuadrillas especiales para ellas, con el objetivo de que realizaran tareas menos pesadas y no exponerlas a los agroquímicos.

Aun así, estudios como Leyva *et al.* (2014) indican que, en los campos agrícolas de Sinaloa, se utilizan agroquímicos con componentes, también empleadas en otras actividades agrarias intensivas en el mundo, que pueden causar alteraciones en la reproducción, en el desarrollo o inducir al cáncer, y que, aunque es difícil medir las relaciones directas entre el uso de plaguicidas y efectos en la salud, es necesario se realicen estudios epidemiológicos de manera permanente. Asimismo, los jornaleros, afirmaron la existencia de programas de reciclaje de los envases y cartones (MA2), el primero mediante el Programa Campo, el cual acopia los envases de los agroquímicos.

En el eje de Participación activa en la Comunidad (PC), el ítem mejor evaluado es su contribución al desarrollo local (PC1). Tanto los jornaleros como los ciudadanos de Elota encuestados piensan que el sector primario además de ser un generador de empleos, tiene un efecto de arrastre en el comercio. Sin embargo, ni los jornaleros ni el resto de encuestados consideran que las empresas del sector se caractericen por desarrollar causas filantrópicas en la localidad, aunque tampoco fueron calificados de manera negativa sino neutral (PC2).

Finalmente, la Figura 6.1 muestra cómo fueron evaluados los cuatro ejes de Responsabilidad Social Corporativa por los ciudadanos encuestados en Elota. El eje derechos humanos (DH) fue el mejor evaluado con una media de 4.1 puntos, en la que los jornaleros incluso tienen una mejor percepción, con una nota de 4.3, frente al 4.0 de los ciudadanos. El eje con menos puntuación es el de participación activa en la comunidad (PC) con 3.4 puntos en conjunto. El cumplimiento de prácticas laborales fue puntuado con una media de 3.6 por jornaleros y no jornaleros. El eje de medioambiente fue valorado con un promedio general de 4.0 puntos.

Figura 6.1. Valoración media de los encuestados del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de medidas de responsabilidad por ejes temáticos y ocupación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

6.5. REPUTACIÓN SOCIAL DE GRANDES EMPRESAS HORTOFRUTÍCOLAS

En este apartado se presenta los resultados sobre Reputación Social de las empresas hortícolas en Elota y su relación con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La reputación social es una evaluación colectiva sobre las acciones y resultados pasados de una empresa, que incorpora primordialmente dos aspectos a valorar: su rendimiento económico y el cumplimiento de acciones de responsabilidad social, la cual impactará en su credibilidad y fiabilidad ante los distintos grupos de interés (Fombrun y Van Riel, 1997:10). En un sentido similar, Justo Villafañe (2009) indica que la reputación corporativa está conformada tanto por las variables fuertes de la administración (resultados económicos, calidad de la oferta, innovación e internacionalización) como por las variables débiles (calidad laboral, ética y responsabilidad social corporativa). Siempre, en una lógica donde los resultados económicos no debieran prevalecer o estar desligados del balance social y ambiental.

Para medir la reputación de las empresas existen diversos mecanismos, tal y como se describió en el epígrafe metodológico, como son el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) descrito por Villafañe (2009); y el RepTraK, elaborado por Charles Fombrun y Cees Van Riel (RepTrak, 2017). Este último enfoque fue el elegido para este estudio por razones que se mencionaron en el apartado metodológico, pudiendo recordar como de acuerdo al mismo a nivel mundial las tres compañías con mejor reputación es Rolex (con una valoración del 80.4%), Lego

(79.5%) y Disneyland Resort (79.2%). En México, las “*Top Ten*” de empresas con mejor reputación en el año 2017 son Google, BMW, Nike, Panasonic, Honda, IBM, LG Electronics, Cinépolis, Sonic y General Electric. De todas ellas, Google fue la única empresa en alcanzar una reputación equivalente a una valoración global de “Excelente”, correspondiendo al resto un nivel “Robusto”. Si se analiza por dimensiones el caso de Google, esta obtuvo en cada una de las siete facetas el primer lugar. Esta fuente también midió la reputación de empresas del sector alimentario mexicano, tal como es Nestlé o Lala, si bien no aparece en su ranking el caso de ninguna empresa del sector agrícola nacional (RepTrak, 2017).

Por otra parte, la reputación social va muy ligada de la responsabilidad social. Primero porque ambas conllevan un comportamiento corporativo a las necesidades de sus *stakeholders*, entre otros sus empleados, accionistas y clientes. Además, la reputación social mide aspectos incluidos en la RSC, tales como el trato a los empleados, la ética en la gestión y la preocupación por la sociedad; esos aspectos son contemplados en la norma ISO 26000, siendo los ejes de prácticas laborales conjugados con el de Derechos Humanos (DH), Gobernanza Corporativa (GO) y Participación activa en la Comunidad (PC). Aunque la reputación social corporativa, como ya se dijo, implica cumplir con acciones socialmente responsables, estas además deben ser rentables, siendo valoradas por tener una oferta de calidad, innovadora e internacional. En palabras de Villafañe (2009: 82); *“La RSC es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación... De acuerdo con los datos que nos suministran los monitores internacionales de reputación de referencia, solo la calidad de la oferta comercial tiene más peso en la reputación corporativa – y es una variable más universal- que la responsabilidad”*.

Continuando con el análisis de las respuestas aportadas por los 400 ciudadanos encuestados, tal y como se describe en la Tabla 6.14, las empresas más mencionadas del sector agrario ubicados en Elota fueron: Agrícola Tarriba, Agrícola Del Campo y Asociados, y Agrícola Chaparral. Cabe mencionar que algunos encuestados mencionaron varias empresas, por lo que el número total de empresas mencionada llega a ser de 655, siendo las tres mencionadas las nombradas de manera espontánea por un 78.1% de los ciudadanos de Elota encuestados. En concreto fueron 310 los ciudadanos que nombraron a la Agrícola Tarriba, lo que representa un 77.50% de la muestra, siendo por tanto 8 de cada 10 los ciudadanos que son capaces de dar ese nombre como la empresa del sector más valoradas por ellos. De igual manera que 3 de cada 10 personas indicó el nombre de la Agrícola Del Campo y Asociados, o 2 de cada 10 mencionaron la empresa Agrícola Chaparral.

Tabla 6.14. Ranking de grandes empresas hortícolas más frecuentemente mencionadas por parte de los encuestados según la ocupación (Top17).

Ranking	Nombre empresa hortícola	Total menciones	
		FA	FR%
1	Agrícola Tarriba	310	47.3
2	Del Campo y Asociados, S.A. de C.V	126	19.2
3	Agrícola Chaparral S. de P.R. de R.L.	76	11.6
4	Sol y Arena y Anthony, S. de R.L. de C.V.	38	5.8
5	Campo y Valle	20	3.1
6	Agrobo S.A. de C.V.	16	2.4
7	Exportalizas Mexicana S.A. de C.V	16	2.4
8	Roca	15	2.3
9	Gala	14	2.1
10	Hermanos Quintero	8	1.2
11	Pavo	6	0.9
12	San Isidro	3	0.5
13	Campaña Agricultores, S. de R.L. de C.V.	2	0.3
14	DIVEMEX	2	0.3
15	Belher	1	0.2
16	Grupo Canelo	1	0.2
17	El Porvenir	1	0.2
Total		655	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Agrícola Tarriba, integrada en el Grupo Farmer's Best, tiene en Elota 1,141 hectáreas de producción, siendo la más grande en Sinaloa de acuerdo con la información proporcionada por SAGARPA (2016), ocupando la primera posición, con el 47.3% de menciones. Esta compañía inició operaciones en 1959, con una pequeña producción de pepino. Farmer's Best está integrada por Agrícola Tarriba, la cual produce principalmente tomate saladette, pepino y pimiento; sus campos de producción son Tayoltita, Caimanes, Campo 5, Capule y Ceuta, siendo este último también en el que se encuentra su empaque (SAGARPA, 2016). Una de las etiquetas que emplea en la comercialización de sus productos en el mercado estadounidense es el nombre Farmer's Best, siendo ese mismo nombre el utilizado al comercializadora frutas y hortalizas en su sede en Nogales, Arizona, así como en McAllen, Texas (Estados Unidos). La producción no solo tiene base en Sinaloa, pues se han expandido a estados como Sonora y San Luis Potosí, lo que le permite poder producir hortalizas todo el año.

Campo y Asociados, es una empresa relativamente joven, nacida en 1984. Se inició con el cultivo de grano y calabaza, siendo su propietario es D. Diego Ley López. Actualmente su producción se basa en tomate y pimiento en Culiacán y Elota. Aproximadamente el 65% de la misma se exporta a los Estados Unidos, dando empleo en momentos altos de la campana a 3,000 empleados, siendo 1,000 de base. Cultiva aproximadamente 464 hectáreas tanto a cielo abierto

como en agricultura protegida (SAGARPA, 2016), contando con 6 marcas de comercialización, así como con varios distintivos de empresa socialmente responsable o la de Eleven Rivers.

Chaparral es un grupo de empresas mexicanas de producción y distribución agrícola que nació en 1962 bajo el nombre de Agrícola Gallardo, siendo en el año 1994 cuando por estrategia fiscal cambio a su actual nombre. Es una empresa que exporta a Estados Unidos el 80% de su producción y el resto lo comercializa en el mercado nacional a través de Guadalajara. En 2014 contaba con 3,200 empleados temporales y 162 permanentes, obteniendo el Premio Nacional de Exportación en 2010, además de contar con el distintivo Socialmente Responsable de CEMEFI (Romero, 2015: 191-192). Las operaciones agrícolas de Grupo Chaparral se encuentran en Villa Juárez; Navolato en el llamado campo Chaparral, encontrándose en Elota (Sinaloa) el campo denominado Paloma. En este último municipio se encuentra también el empaque bajo el nombre de Agroindustrias Tombell, en la localidad de Tanques. En 2013 expandió sus operaciones a Villa de Santiago, en el estado de Nayarit, donde opera en el campo Esmeralda. Grupo Chaparral comercializa sus productos a Estados Unidos, principalmente mediante la comercializadora Farmer's Best y Marengo. La primera comercializa bajo la marca de Casa Blanca y la segunda bajo el logotipo de Bravo. Sus principales cultivos son el tomate bola, tomate grape y chile bell pepper y pepino, los cuales son producidos tanto en cielo abierto como en invernadero o casa sombra (Romero, 2015: 182-190).

En cuarto se ubica Sol y Arena, seguido por Campo y Valle y Agrobo, contando esta última con 160 hectáreas en la que produce tomate y tomatillo (SAGARPA, 2016). Exportalizas mexicanas, es mejor conocida como Rene Produce, con su principal producción en El Dorado (Culiacán), región circundante al municipio de Elota. Las agrícolas Roca y Hermanos Quintero, son empresas con una producción de tomate y pepino, de tamaño mediano, aunque la última tiene su propio empaque. Por último Agrícola Gala, tiene con presencia tanto en Elota como en Culiacán, contando con su empaque propio y producción de alimentos enlatados, como mermeladas, formando parte del grupo Litcher.

En la Tabla 6.15 se muestra la valoración media de los encuestados del nivel general de reputación social de las grandes empresas hortícolas de Elota. Se comienza mostrando las valoraciones que los encuestados dieron a las grandes empresas en términos de Reputación Emocional (RE), al que le seguirá un análisis desagregado de la valoración de su Reputación Racional. Las valoraciones asignadas en términos de reputación otorgadas a las empresas hortícolas en Elota se pueden considerar buenas, alcanzando una puntuación media de 4.1 puntos, tanto para jornaleros como no jornaleros, siendo ligeramente mayor -por una décima- para los ciudadanos.

Esto significa que en general tiene una “buena impresión, estima, admiración o confianza” hacia las empresas agrícolas de Elota.

Subsiguientemente se escrutó el nivel de Reputación Racional que los 400 ciudadanos encuestados otorgaron a las empresas del sector, desagregándola en siete dimensiones de la reputación racional. Así, tal y como se muestra en la Tabla 6.15, la D1 (Calidad de la oferta) fue la mejor evaluada con 4.6 puntos, la cual puede ser calificada como “excelente”, seguido por D7 (Rentabilidad de la empresa) con una media de 4.4; y posteriormente la D2 (Grado de innovación). Las evaluaciones más bajas se obtuvieron en la dimensión 3 (D3 Atractivo para trabajar) y D5 (Preocupación por la sociedad), con una puntuación media de 3.9 y 3.8 respectivamente.

Tabla 6.15. Valoración media de los encuestados del nivel general de reputación de las grandes empresas hortícolas de su localidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).

Reputación Emocional (RE)	Jornalero	Otros	Total
<i>Esa empresa hortícola le genera un alto nivel de confianza, respeto, admiración, estima o buena impresión¹.</i>	4.1	4.2	4.1
Dimensiones de la Reputación Racional	Jornalero	Otros	Total
<i>D1. Esa empresa hortícola ofrece productos y servicios de calidad, productos excelentes y servicios fiables, de buena relación-precio y satisface las necesidades de los clientes².</i>	4.8	4.5	4.6
<i>D2. Es una empresa innovadora, ofreciendo productos novedosos, innovando en la manera de hacer las cosas³.</i>	4.1	4.3	4.2
<i>D3. Es un lugar atractivo para trabajar, con buen trato al empleado y sueldos justos⁴.</i>	3.8	3.9	3.9
<i>D4. Es gestionada con responsabilidad, comportándose de forma ética y que muestra su operativa con transparencia⁵.</i>	4.1	3.9	4.0
<i>D5. Esa empresa se preocupa por la sociedad, apoya buenas causas y procura no dañar el medio ambiente⁶.</i>	3.8	3.8	3.8
<i>D6. Es una compañía bien organizada, liderada y gestionada con profesionalidad⁷.</i>	4.2	4.2	4.2
<i>D7. Esa empresa es una compañía rentable, con buenos resultados financieros y que tiene potencial de crecimiento⁸.</i>	4.4	4.4	4.4
Agregado			
Índice Global de Reputación (IGR)	4.2	4.2	4.2
*Nivel de acuerdo según una escala de 1 a 5: 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.			
Test F de diferencia de medias: ¹ (0.584; $\alpha=0.445$) ^{NS} ; ² (13.595; $\alpha=0.000$); ³ (1.558; $\alpha=0.213$) ^{NS} ; ⁴ (0.900; $\alpha=0.343$) ^{NS} ; ⁵ (3.042; $\alpha=0.0820$) ^{NS} ; ⁶ (0.429; $\alpha=0.513$) ^{NS} ; ⁷ (0.344; $\alpha=0.558$) ^{NS} ; ⁸ (0.003; $\alpha=0.958$) ^{NS} .			
<i>Índice Global de Reputación (IGR) es el promedio de D1, D2, D3, D4, D5, D6 y D7.</i>			
<i>Índice Global de Responsabilidad Social Corporativa (IGRSC) de acuerdo a RepTrak es el promedio de D3, D4 y D5.</i>			
*IGRSC jornaleros 3.9. *IGRSC otros 3.9 *IGRSC total 3.9			

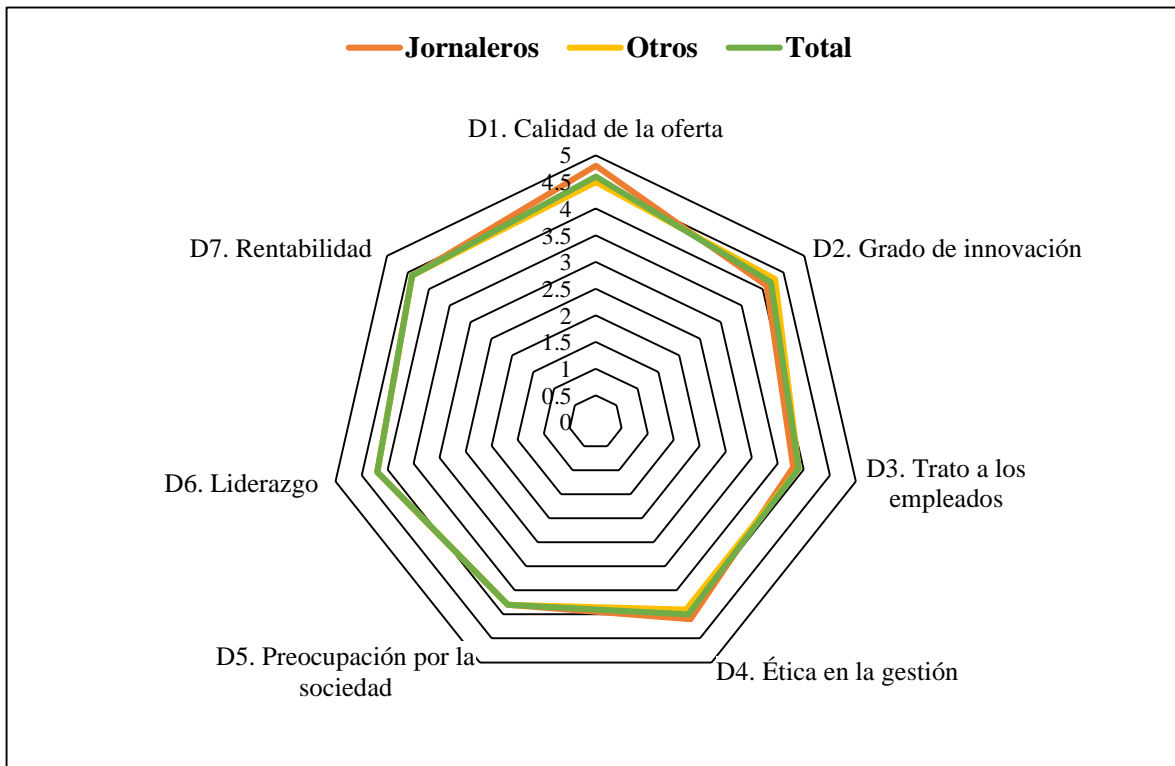
Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Siguiendo la denominación que RepTrak emplea para clasificar a las empresas según la calificación que obtienen, en dos de las dimensiones (D3 y D5) las grandes empresas hortícolas estarían valoradas en un nivel de “Fuerte o Robusto”, mientras en el resto de dimensiones (D1, D7, D2, D6 y D4 en ese orden) la valoración que los encuestados les otorgan corresponde a un nivel de “Excelente”. El índice Global de Reputación (IGR), media aritmética de las siete dimensiones antes

descritas, así como el valor de la Reputación Emocional, responden ambas a un nivel de “Excelencia”, equivalente a un nivel máximo de reputación social.

En la Figura 6.2. se representan los datos descritos en la Tabla 6.15, mostrándose más visualmente las valoraciones de los encuestados distinguiendo entre jornaleros y el resto de encuestados de Elota. Se observa que los jornaleros otorgan a las empresas hortícolas exactamente igual valoración -según el Índice Global de Reputación (IGR)- que el resto de ciudadanos que tienen otra ocupación laboral o residen en Elota.

Figura 6.2. Valoración media de los encuestados del nivel general de Reputación Social de las grandes empresas hortícolas de su localidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Tanto los jornaleros como los que tienen otra ocupación, están de acuerdo en que la dimensión mejor evaluada es la D1 (Calidad de la oferta): los jornaleros la evaluaron con 4.8 puntos mientras otros ciudadanos le otorgaron una puntuación media de 4.5 puntos. La dimensión D5 (Preocupada por la sociedad) es la peor evaluada -tanto por jornaleros como no jornaleros- con una media de 3.8 para ambos, representadas todas ellas en la Figura 6.2. Llama la atención que quienes no son jornaleros, calificaron la dimensión D3 (Trato a los empleados) sólo ligeramente mejor, por una décima. Asimismo, se puede observar en el Tabla 6.15 como en solo de acuerdo al análisis ANOVA la diferencia de medias es significativa para el caso de D2 (Grado de innovación), siendo

en ese caso ligeramente superior la valoración del carácter innovador de las empresas valoradas de los no jornaleros.

Finalmente comentar que de acuerdo a RepTrak, las dimensiones D3, D4 y D5 miden en su conjunto la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una empresa, de tal manera que la media aritmética de las tres valoraciones permite obtener un Índice Global de Responsabilidad Social Corporativa (IGRSC), que toma un valor de 3.9 puntos en general sin haber diferencia entre jornaleros o no jornaleros (Tabla 6.15). La valoración obtenida en este último índice es muy cercana a la obtenida por otra vía en la Tabla 6.13, la cual fue construida con base en la norma ISO 26000, con una media de cumplimiento de RSC de 3.8 puntos, tanto para jornaleros como no jornaleros.

6.6. ANÁLISIS BIVARIANTE

En la Tabla 6.16 se muestran los resultados del análisis de medias significativas para los ítems de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Antes de aplicar el Test F fue necesario categorizar en tres rangos (Bajo, Medio y Alto) el propio Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC).

El análisis de la varianza (ANOVA) de diferencia de medias mediante el Test F arrojó para cada uno de las variables de RSC la existencia de diferencias de medias significativas atendiendo al nivel de Índice de Cumplimiento de Medidas de RSC (ICRSC). El agrupamiento del ICRSC Bajo está integrado a 132 personas encuestadas, conteniendo a 139 el nivel Medio y 129 en el Alto. En los rangos de valoraciones bajas, los aspectos peor evaluados fueron las variables PL3, PC2 y PC y el mejor en esa categoría fue PL4. Las valoraciones medias, oscilaron entre 3.0 y 4.0 puntos, alcanzándose las valoraciones más altas la puntuación de 5.0.

Tabla 6.16. Valoración media de los encuestados según Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC) en tres rangos (bajo, medio y alto).

<i>Práctica Laboral (PL)</i>	ICRSC			
	Bajo (132)	Medio (139)	Alto (129)	Total (400)
<i>PL1. En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc.¹.</i>	2.6	4.0	5.0	3.7
<i>PL2. Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc.)².</i>	2.7	4.0	5.0	3.9
<i>PL3. Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente³.</i>	1.5	3.0	4.4	2.9
<i>PL4. Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria⁴.</i>	3.4	4.0	5.0	3.9
<i>Derechos Humanos (DH)</i>	Bajo	Medio	Alto	Total
<i>DH1. No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/u orientación sexual⁵.</i>	3.3	---	5.0	4.3
<i>DH2. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños⁶.</i>	2.8	---	5.0	4.3
<i>DH3. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social)⁷.</i>	2.0	4.0	5.0	3.8
<i>DH4. Protegen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas)⁸.</i>	2.6	4.0	5.0	4.0
<i>Medio Ambiente (MA)</i>	Bajo	Medio	Alto	Total
<i>MA1. Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible⁹.</i>	2.6	4.0	5.0	4.2
<i>MA2. Tiene programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel¹⁰.</i>	2.5	4.0	5.0	4.0
<i>MA3. Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad¹¹.</i>	2.4	4.0	5.0	3.9
<i>MA4. Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente¹².</i>	2.5	4.0	5.0	3.9
<i>Participa Comunidad (PC)</i>	Bajo	Medio	Alto	Total
<i>PC1. Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad¹³.</i>	2.7	4.0	5.0	4.2
<i>PC2. Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad¹⁴.</i>	1.5	3.0	4.3	3.3
<i>PC3. Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros¹⁵.</i>	1.5	3.0	4.4	3.2
<i>PC4. Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad¹⁶.</i>	1.6	3.0	4.3	3.0
Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC)	3.0	3.9	4.4	3.8

Test F: ¹(11529.62, $\alpha=0.000$); ²(1458.327, $\alpha=0.000$); ³(1684.095, $\alpha=0.000$); ⁴(1128.395, $\alpha=0.000$); ⁵(725.012, $\alpha=0.000$); ⁶(966.860, $\alpha=0.000$); ⁷(1354.955, $\alpha=0.000$); ⁸(1467.264, $\alpha=0.000$); ⁹(1546.86, $\alpha=0.000$); ¹⁰(1487.685, $\alpha=0.000$); ¹¹(1239.789, $\alpha=0.000$); ¹²(1410.420, $\alpha=0.000$); ¹³(1939.309, $\alpha=0.000$); ¹⁴(1438.764, $\alpha=0.000$); ¹⁵(1555.051, $\alpha=0.000$); ¹⁶(1622.296, $\alpha=0.000$); ¹⁷(686.370, $\alpha=0.000$).

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

A continuación, en la Tabla 6.17 se presenta el cruce del ICRSC en sus tres niveles (Bajo, Medio y Alto) frente a las características sociodemográficas de los encuestados, evaluándose la existencia o no de diferencias de medias significativas según la valoración dada al nivel de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. La diferencia de medias resulta significativa

con los niveles de escolaridad, los sectores productivos en los que trabajaban los encuestados, el tener o no una imagen positiva del sector y el haber trabajado en el sector agrario. Así quienes catalogaron más elevado el cumplimiento de la RSC son aquellos encuestados que tienen un menor nivel de escolaridad, pudiéndose observar que los ciudadanos con educación básica otorgan una puntuación media de 3.9 en el índice global mientras las personas con más estudios le otorgan una puntuación media de 3.4. Si se analiza el Test F por sectores productivos, quienes trabajan en el sector primario otorgan una peor puntuación global de RSC en comparación a los trabajadores en otros sectores.

Tabla 6.17. Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC) en tres rangos según las características sociodemográficas

Variable		ICRSC				Test F	Sig
		Bajo (132)	Medio (139)	Alto (129)	Total (400)		
Sexo ¹	Hombre	3.1	3.9	4.4	3.8	0.000	0.961
	Mujer	3.0	3.9	4.4	3.8		
Edad ²	Baja	3.0	3.9	4.4	3.9	1.101	0.365
	Media	3.0	3.9	4.4	3.8		
	Alta	3.0	3.9	4.5	3.9		
Escolaridad ³	Baja	3.1	3.9	4.4	3.9	13.094	0.000
	Media	3.1	3.9	4.5	3.7		
	Alta	2.8	3.9	4.5	3.4		
Ocupación ⁴	Jornalero	3.1	3.9	4.4	3.9	4.833	0.028
	No jornalero	3.0	3.9	4.5	3.7		
Sectores Productivo ⁵	Primario	3.0	3.8	4.4	3.5	5.664	0.001
	Industrial	3.0	3.9	4.4	3.8		
	Terciario	3.4	4.0	4.5	3.9		
	No activo	3.2	3.9	4.5	3.9		
Imagen positiva ⁶	Sí	3.1	3.9	4.4	3.9	9.728	0.002
	No	3.0	3.9	4.4	3.7		
Imagen negativa ⁷	Sí	3.0	3.8	4.4	3.3	103.783	0.000
	No	3.1	3.9	4.4	4.0		
Ha trabajado en el agro ⁸	Sí	3.0	3.9	4.4	3.6	11.33	0.001
	No	3.0	3.9	4.4	3.9		
ICRSC		3.0	3.9	4.4	3.8		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

El procedimiento de analizar la existencia de diferencias de medias significativas aplicada a las medidas de RSC, fue igualmente seguido en lo que se refiere a la valoración de la Reputación Emocional (RE), así como a las siete dimensiones de la Reputación Racional, empleándose para agrupar a los encuestados el Índice Global de Reputación (IGR), que fue igualmente categorizado en tres niveles (Bajo, Medio y Alto). Tal y como se muestra en la Tabla 6.18, este procedimiento permitió identificar diferencias de medias significativas en la valoración otorgada por esos tres grupos de encuestados en todas las dimensiones de la Reputación Social, a excepción de las dimensiones de Ética en la gestión, Preocupada por la sociedad y Liderazgo (D4, D5 y D6), siendo

por tanto el resto de dimensiones las que determinan la formación de esos grupos. Cabe señalar que las dimensiones de Calidad de la oferta (D1) y Rentabilidad (D7), solo se pudo categorizar a los encuestados en dos rangos. En el caso de D1 se puede precisar, que esto se debe a que fue la dimensión con la mejor valoración e incluso calificada de acuerdo con el criterio de RepTrak como “Excelente”, por lo que no existe mucha varianza en las calificaciones dadas. En la Tabla 6.18 se detalla que la valoración media más baja se alcanza (2.7) en las dimensiones de preocupación por la sociedad (D5) y la de liderazgo (D6), siendo en el resto de ítems la valoración más alta de 5.0, alcanzando por ello el IGR un valor medio de 4.1, que iría de un nivel de 3.5 en el grupo de un Bajo nivel de reputación social a 4.8 para el grupo con un alto nivel de reputación. Cabe señalar que el rango correspondiente a un nivel Bajo de IGR estaba integrado por 127 personas, el Medio por 156 encuestados y el Alto por 117 personas que dan un total de 400.

Tabla 6.18. Valoración media de los encuestados del IGR en tres rangos (bajo, medio y alto).

<i>Reputación Emocional (RE)</i>	IGR			
	Baja (127)	Media (156)	Alta (117)	Total (400)
<i>Esa empresa hortícola le genera un alto nivel de confianza, respeto, admiración, estima o buena impresión¹ (RE).</i>	2.8	4.0	5.0	4.1
<i>Dimensiones de la Reputación Racional</i>	Baja	Media	Alta	Total
<i>D1. Esa empresa hortícola ofrece productos y servicios de calidad, productos excelentes y servicios fiables, de buena relación-precio y satisface las necesidades de los clientes².</i>	---	3.7	5.0	4.6
<i>D2. Es una empresa innovadora, ofreciendo productos novedosos, innovando en la manera de hacer las cosas³.</i>	2.8	4.0	5.0	4.2
<i>D3. Es un lugar atractivo para trabajar, con buen trato al empleado y sueldos justos⁴.</i>	2.8	4.0	5.0	3.9
<i>D4. Es gestionada con responsabilidad, comportándose de forma ética y que muestra su operativa con transparencia⁵.</i>	2.8	4.0	5.0	4.0
<i>D5. Esa empresa se preocupa por la sociedad, apoya buenas causas y procura no dañar el medio ambiente⁶.</i>	2.7	4.0	5.0	3.8
<i>D6. Es una compañía bien organizada, liderada y gestionada con profesionalidad⁷.</i>	2.7	4.0	5.0	4.2
<i>D7. Esa empresa es una compañía rentable, con buenos resultados financieros y que tiene potencial de crecimiento⁸.</i>	---	3.6	5.0	4.2
<i>Agregado</i>	Baja	Media	Alta	Total
<i>Índice Global de Reputación (IGR)</i>	3.5	4.2	4.8	4.2

Test F de diferencia de medias: ¹(2554.079; $\alpha=0.00$); ²(1833.704; $\alpha=0.000$); ³(2358.759; $\alpha=0.000$); ⁴(1602.646; $\alpha=0.343$)^{NS}; ⁵(1807.322; $\alpha=0.020$)^{NS}; ⁶(1235.049; $\alpha=0.513$)^{NS}; ⁷(2966.599; $\alpha=0.000$); ⁸(1361.820; $\alpha=0.000$); ⁹(886.98; $\alpha=0.000$).

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Esta agrupación permitió realizar a continuación un análisis bivalente con el que examinar si existía o no diferencias de medias significativas en las valoraciones medias del IGR atendiendo a las variables sociodemográficas seleccionadas de los encuestados. En la Tabla 6.19 se observa la existencia de diferencias de medias significativas en la variable nivel de escolaridad, de tal manera que a menor nivel de educación se calificaba ligeramente mejor la reputación social de las empresas

hortícolas de Elota. Otra diferencia de medias significativas se presentó en el caso de si el encuestado había indicado tener una imagen positiva del sector, valorando mejor a las empresas según el Índice de Reputación Global, de igual modo que si había señalado tener una imagen negativa alcanzaba una calificación menor en la reputación social otorgada a las empresas del sector. Por el contrario, el haber trabajado en el sector, u otras variables como el sexo y ocupación del encuestado, si bien pudieran presentar valoraciones más elevadas en el grupo de más alto IGR, no resultaban ser significativas estadísticamente esas diferencias.

Tabla 6.19. Cumplimiento de medidas de IGR en tres rangos según las características sociodemográficas.

Variables		IGR				Test F	Sig
		Baja (127)	Media (156)	Alta (117)	Total (400)		
<i>Sexo</i> ¹	Hombre	3.5	4.2	4.8	4.1	0.321	0.571
	Mujer	3.5	4.2	4.8	4.2		
<i>Edad</i> ²	Baja	3.5	4.2	4.8	4.2	1.700	0.184
	Media	3.4	4.2	4.8	4.1		
	Alta	3.4	4.3	4.8	4.2		
<i>Escolaridad</i> ³	Baja	3.5	4.2	4.8	4.3	6.528	0.002
	Media	3.5	4.2	4.8	4.1		
	Alta	3.3	4.3	4.8	4.0		
<i>Ocupación</i> ⁴	Jornalero	3.5	4.2	4.8	4.2	0.117	0.675
	No jornalero	3.4	4.2	4.8	4.1		
<i>Sectores Productivo</i> ⁵	Primario	3.3	4.2	4.8	3.9	2.123	0.097
	Industrial	3.5	4.3	4.8	4.1		
	Terciario	3.3	4.3	4.8	4.2		
	No activo	3.4	4.3	4.7	4.3		
<i>Imagen positiva</i> ⁶	Sí	3.4	4.2	4.8	4.2	11.507	0.001
	No	3.5	4.3	4.8	4.0		
<i>Imagen negativa</i> ⁷	Sí	3.4	4.2	4.8	3.8	54.846	0.000
	No	3.5	4.2	4.8	4.3		
<i>Ha trabajado en el agro</i> ⁸	Sí	3.5	4.2	4.8	4.2	2.085	0.150
	No	3.5	4.2	4.8	4.0		
IGR		3.5	4.2	4.8	4.2		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Después de realizar análisis de diferencia de medias, tanto según el nivel alcanzado por el ICRSC como por el IGR, se procedió a realizar un cruce de variables entre ese índice último categorizado y el cumplimiento de cada una de las prácticas de RSC. Se puede comprobar en la Tabla 6.20 cómo sólo en los dos últimos ítems, Desarrollo local (PC1) y apoyo a causas de beneficencia (PC3) el Test F rechaza las diferencias de media significativas, no sucediendo por el contrario en el resto de ítems, mostrando la relación directa que como era de esperar, existe entre la RSE y la Reputación Social de las empresas.

Tabla 6.20. Correlación entre medidas de cumplimiento de ISO y el IGR.

ISO/IGR	IGR			Total (400)
	Baja (127)	Media (156)	Alta (117)	
Práctica Laboral (PL)				
<i>PL1. En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc.¹.</i>	2.6	4.0	5.0	3.7
<i>PL2. Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc.)².</i>	3.4	4.0	4.5	3.9
<i>PL3. Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente³.</i>	2.7	2.9	3.2	2.9
<i>PL4. Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria⁴.</i>	3.6	4.0	4.4	3.9
Derechos Humanos (DH)	Baja	Media	Alta	Total
<i>DH1. No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/u orientación sexual⁵.</i>	3.8	4.5	4.8	3.9
<i>DH2. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños⁶.</i>	4.0	4.5	4.5	4.3
<i>DH3. Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social)⁷.</i>	3.3	4.0	4.3	3.8
<i>DH4. Protegen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas)⁸.</i>	3.7	4.0	4.5	4.0
Medio Ambiente (MA)	Baja	Media	Alta	Total
<i>MA1. Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible⁹.</i>	3.9	4.2	4.5	4.2
<i>MA2. Tiene programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel¹⁰.</i>	3.6	4.2	4.4	4.0
<i>MA3. Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad¹¹.</i>	3.5	4.0	4.4	3.9
<i>MA4. Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente¹².</i>	3.7	3.9	4.3	3.9
Participa Comunidad (PC)	Baja	Media	Alta	Total
<i>PC1. Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad¹³.</i>	4.0	4.1	4.1	4.2
<i>PC2. Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad¹⁴.</i>	3.0	3.5	3.5	3.3
<i>PC3. Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros¹⁵.</i>	3.0	3.2	3.5	3.2
<i>PC4. Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad¹⁶.</i>	2.8	3.0	3.4	3.0
Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC)	3.3	3.8	4.2	3.8
IGR	3.5	4.2	4.8	4.2
<i>Test F: ¹(11529.62, $\alpha=0.000$); ²(58.813, $\alpha=0.000$); ³(6.378, $\alpha=0.002$); ⁴(15.691, $\alpha=0.000$); ⁵(34.540, $\alpha=0.000$); ⁶(8.852, $\alpha=0.000$); ⁷(19.361, $\alpha=0.000$); ⁸(21.631, $\alpha=0.000$); ⁹(16.836, $\alpha=0.000$); ¹⁰(21.515, $\alpha=0.000$); ¹¹(20.613, $\alpha=0.000$); ¹²(10.630, $\alpha=0.000$); ¹³(0.799, $\alpha=0.455$)^{NS}; ¹⁴(8.647, $\alpha=0.000$); ¹⁵(5.156, $\alpha=0.006$)^{NS}; ¹⁶(13.350, $\alpha=0.000$), ¹⁷(92.237, $\alpha=0.000$).</i>				

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Para finalizar, se procedió a relacionar las valoraciones medias entre rangos del IGR (Bajo, Medio y Alto). Como se indicó anteriormente en la categoría de IGR denominada Bajo, están agrupados 127 personas encuestadas, en el Medio 156 y en Alto 117. Estos agrupamientos fueron contrastados con el valor alcanzado por los mismos en los IGRSC (Índice de Cumplimiento de medidas de RSC), así como con en el Índice General Emocional (IGE) y el propio IGR (Índice

Global de Reputación) empleado en la agrupación, distinguiendo en todos los casos entre ser jornalero y otros ciudadanos. Así, se puede observar en la Tabla 6.21 la existencia de diferencias entre las valoraciones Baja, Media y Alta del IGR en cada uno de los tres índices, mostrándose como es lógico una relación con el propio IGR, como era de esperar, pero también con los otros indicadores compuestos (ICRSC) e igualmente, al realizar el Test F de diferencias de media entre los jornaleros *versus* otros ciudadanos se registraron nivel de significancia significativos en los tres cruces.

Tabla 6.21. Valoración media de los encuestados según el IGR (bajo, medio y alto) de acuerdo al nivel de cumplimiento de medidas de responsabilidad.

		IGR				Test F	Sig
		Baja (127)	Media (156)	Alta (117)	Total (400)		
IGRSC	Jornalero	3.5	3.9	4.2	3.9	92.237	$\alpha=0.000$
	No Jornalero	3.2	3.8	4.3	3.7		
	Total	3.3	3.8	4.2	3.8		
Reputación Emocional (RE)	Jornalero	3.6	4.2	4.5	4.1	53.854	$\alpha=0.000$
	No Jornalero	3.6	4.3	4.7	4.2		
	Total	3.6	4.3	4.6	4.1		
IGR	Jornalero	3.5	4.2	4.8	4.2	886.968	$\alpha=0.000$
	No jornalero	3.4	4.2	4.8	4.1		
	Total	3.5	4.2	4.8	4.2		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

6.7. ANÁLISIS MULTIVARIANTE

Como último ejercicio de análisis de los datos de la encuesta a ciudadanos, se procedió a agrupar a las personas encuestadas aplicando la metodología de *Clúster* o Conglomerados, siguiéndose la metodología que ha sido descrita en el Capítulo 3. La aplicación del método de Clúster K-Medias que aporta el paquete estadístico SPSS-23 permitió identificar dos grupos, incluyendo para su cálculo las valoraciones dadas por todos los encuestados a las 7 dimensiones que conforman la Reputación Racional.

Así, en la Tabla 6.22 se detalla la valoración media de los *Clúster 1* y *2* en cada dimensión que compone la Reputación Global, así como el valor que se obtiene en el IGR. Como era de esperar, dado que estas fueron las variables empleadas para la creación de conglomerados, en todas las dimensiones se observan diferencias de medias significativas, siendo en todas las dimensiones mayores el valor otorgado por el *Clúster 2* que por los ciudadanos que integran el C1. Por lo tanto, con este ejercicio se han identificado dos segmentos de la población de Elota, que responde a ciudadanos con una alta reputación hacia las empresas del sector (*Clúster 2*), frente a un grupo (*Clúster 1*) con una valoración menor, tanto en sus dimensiones como en su índice global. Se determinan de este modo dos grupos de ciudadanos, que serían:

- *Clúster 1 (C1)*. Ciudadanos que otorgan a las empresas del sector un nivel de Reputación “Fuerte o Robusta”, integrado por 174 personas, que tienen una opinión positiva de las empresas hortícolas por tanto, representando el 43.5% de la población encuestada.

- *Clúster 2 (C2)*, estaría constituido por 226 personas, que opinan que las empresas hortícolas tienen una reputación más elevada aún. Este segundo segmento, más numeroso (56.5% de la muestra), se corresponde con ciudadanos que valoran de “Excelente o Superior” el nivel de reputación de las empresas hortícolas de la zona.

Tabla 6.22. Valoración media de la Reputación Emocional y Racional de los dos Clúster de encuestados.

IGR	Clúster 1	Clúster 2	Total
Reputación Emocional (RE)	(174)	(226)	(400)
<i>Esa empresa hortícola le genera un alto nivel de confianza, respeto, admiración, estima o buena impresión¹.</i>	3.6	4.6	4.1
Dimensiones de la Reputación Racional	C1	C2	Total
<i>D1. Esa empresa hortícola ofrece productos y servicios de calidad, productos excelentes y servicios fiables, de buena relación-precio y satisface las necesidades de los clientes².</i>	4.3	4.9	4.6
<i>D2. Es una empresa innovadora, ofreciendo productos novedosos, innovando en la manera de hacer las cosas³.</i>	3.6	4.7	4.2
<i>D3. Es un lugar atractivo para trabajar, con buen trato al empleado y sueldos justos⁴.</i>	3.2	4.4	3.9
<i>D4. Es gestionada con responsabilidad, comportándose de forma ética y que muestra su operativa con transparencia⁵.</i>	3.4	4.5	4.0
<i>D5. Esa empresa se preocupa por la sociedad, apoya buenas causas y procura no dañar el medio ambiente⁶.</i>	3.2	4.3	3.8
<i>D6. Es una compañía bien organizada, liderada y gestionada con profesionalidad⁷.</i>	3.7	4.6	4.2
<i>D7. Esa empresa es una compañía rentable, con buenos resultados financieros y que tiene potencial de crecimiento⁸.</i>	4.0	4.7	4.2
Agregado	C1	C2	Total
Índice Global de Reputación (IGR)⁹	3.6	4.6	4.1
<small>Test F de diferencia de medias: ¹(2554.079; $\alpha=0.00$); ²(1833.704; $\alpha=0.000$); ³(2358.759; $\alpha=0.000$); ⁴(1602.646; $\alpha=0.343$)^{NS}; ⁵(1807.322; $\alpha=0.020$)^{NS}; ⁶(1235.049; $\alpha=0.513$)^{NS}; ⁷(2966.599; $\alpha=0.000$); ⁸(1361.820; $\alpha=0.000$); ⁹(886.98; $\alpha=0.000$). (Test F Extraído de la Tabla 6.15)</small>			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Un segundo paso fue cruzar esos agrupamientos con las características sociodemográficas de los individuos, recogándose en la Tabla 6.23. Tal y como puede observarse, en el *Clúster 2 (C2)*, este está integrado con una mayor frecuencia por personas de edades más jóvenes (18%) o de edad más avanzada (21%); en un mayor porcentaje mujeres; con estudios bajos (21%); que tienden a tener con más frecuencia una imagen “positiva” de las empresas del sector, y que han trabajado con mayor frecuencia en la agricultura, si bien el ser o no jornalero no determina la pertenencia a ambos grupos. Por el contrario, *Clúster 1 (C1)*, reúne a ciudadanos en el que se tiene una mayor

frecuencia de personas con una “imagen negativa” del sector hortícola, coherente con el agrupamiento según una calificación con una menor puntuación en su reputación.

Por lo tanto, en esta conformación de *Clústers* no se identifica la existencia de una relación direccional entre una valoración “Fuerte” *versus* “Excelente” y el ser jornalero o no serlo, pero tampoco con otras variables sociodemográficas tales como el sexo, pese a la mayor presencia de las mujeres en el C2; o el sector productivo al que se dedica. Por lo tanto, en el grupo de personas con un nivel de reputación de las empresas hortícolas “Excelente” presenta un mayor porcentaje de personas con una imagen positiva, como era de esperar, que ha trabajado en el sector, y que presenta un nivel de escolaridad bajo con más frecuencia, siendo al revés en el caso del *Clúster 1*, integrado por personas con un menor nivel de reputación hacia las empresas del sector.

Tabla 6.23. Análisis de Clúster de Reputación Global de las empresas hortícolas.

Variables/Clúster		Clúster 1	Clúster 2	Total	Chi-Cuadrado
		“Fuerte o Robusto”	“Excelencia o Superior”		
Sexo	Hombre	94 (23.5)	109 (27.3)	203 (50.8)	1.320 $\alpha=0.251$
	Mujer	80 (20.9)	117 (29.3)	197 (40.3)	
Edad	Bajo	58 (14.5)	75 (18.8)	133 (33.3)	3.570 $\alpha=0.0168$
	Medio	65 (16.3)	67 (16.8)	132 (33.0)	
	Alto	51 (12.8)	84 (21)	135 (33.8)	
Escolaridad	Bajo	57 (14.3)	114 (28.5)	171 (42.8)	12.999 $\alpha=0.002$
	Medio	94 (23.5)	86 (21.5)	180 (45.0)	
	Alto	23 (5.8)	26 (6.5)	49 (12.3)	
Ocupación	Jornalero	82 (20.5)	113 (28.3)	195 (48.8)	0.325 $\alpha=0.569$
	No Jornalero	92 (23.0)	113 (28.3)	205 (52.3)	
Sector productivo	Primario	92 (23.0)	130 (32.5)	222 (55.5)	2.355 $\alpha=0.502$
	Secundario	17 (42.5)	23 (7.8)	40 (10.0)	
	Terciario	57 (14.3)	59 (14.8)	116 (29.0)	
	Inactivo	8 (2.0)	14 (3.5)	22 (5.5)	
Imagen positiva	Si	102 (25.5)	163 (40.8)	265 (66.3)	8.017 $\alpha=0.005$
	No	72 (18.0)	63 (15.8)	135 (33.8)	
Imagen Negativa	Si	70 (17.5)	35 (8.75)	105 (26.3)	31.090 $\alpha=0.000$
	No	104 (26.0)	191 (47.8)	295 (73.8)	
Ha trabajado en el agro	Si	122 (30.5)	177 (44.3)	299 (74.8)	3.505 $\alpha=0.064$
	No	59 (14.8)	49 (12.3)	101 (25.3)	
Clúster		174 (43.5%)	226 (56.5%)	400 (100%)	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Estos resultados, pese a no permitir identificar muy claramente el perfil de las personas entre las que es mayor el nivel de reputación de las empresas hortofrutícolas, sí permite subdividir el mismo en dos grupos de ciudadanos, unos con valoraciones robustas frente a otros que otorgan al sector una reputación excelente, pudiéndose detectar alguna relación con el conocimiento del sector, o el tener una imagen positiva o negativa del mismo, validándose por otra parte, el vínculo existente entre la reputación racional y emocional tal y como ha sido estudiada.

Con la idea de seguir indagando acerca del perfil de esos dos *Clúster* identificados, se relacionaron estos con las valoraciones medias dadas en cada uno de los ejes que componen el Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC) propuesto por la ISO 26000, mostrándose en la Tabla 6.24 los resultados. Como se puede observar, existen diferencias significativas de medias en cada uno de los 16 ítems, así como con el propio agregado que representa el ICRSC, siendo siempre más elevada la valoración otorgada por el grupo de ciudadanos que integran el *Clúster* 2.

Tabla 6.24. Valoración media de las prácticas de RSC en las empresas hortícolas de los dos Clúster de encuestados.

ISO	Clúster 1	Clúster 2	Total
Práctica Laboral (PL)	(174)	(226)	(400)
<i>PL1.En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc¹.</i>	3.4	4.0	3.7
<i>PL2.Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc.)².</i>	3.4	4.3	3.9
<i>PL3.Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente³.</i>	2.5	3.2	2.9
<i>PL4.Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria⁴.</i>	3.5	4.3	3.9
Derechos Humanos (DH)	C1	C2	Total
<i>DH1.No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/ u orientación sexual⁵.</i>	3.9	4.6	4.3
<i>DH2.Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños⁶</i>	4.0	4.4	4.3
<i>DH3.Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social)⁷</i>	3.5	4.0	3.8
<i>DH4.Protogen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal. sexual o psicológico, abuso o amenazas)⁸</i>	3.7	4.3	4.0
Medio Ambiente (MA)	C1	C2	Total
<i>MA1. Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible⁹.</i>	3.8	4.5	4.2
<i>MA2.Tiene programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel¹⁰.</i>	3.6	4.4	4.0
<i>MA3.Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad¹¹.</i>	3.4	4.3	3.9
<i>MA4.Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente¹²</i>	3.4	4.3	3.9
Participa Comunidad (PC)	C1	C2	Total
<i>PC1.Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad¹³.</i>	4.0	4.3	4.2
<i>PC2.Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad¹⁴.</i>	3.0	3.6	3.3
<i>PC3Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros¹⁵</i>	3.0	3.4	3.2
<i>PC4.Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad¹⁶.</i>	2.7	3.3	3.0
Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC)¹⁷	3.4	4.1	3.8
<small>Test F: ¹(11529.62, $\alpha=0.000$); ²(58.813, $\alpha=0.000$); ³(6.378, $\alpha=0.002$); ⁴(15.691, $\alpha=0.000$); ⁵(34.540, $\alpha=0.000$); ⁶(8.852, $\alpha=0.000$); ⁷(19.361, $\alpha=0.000$); ⁸(21.631, $\alpha=0.000$); ⁹(16.836, $\alpha=0.000$); ¹⁰(21.515, $\alpha=0.000$); ¹¹(20.613, $\alpha=0.000$); ¹²(10.630, $\alpha=0.000$); ¹³(0.799, $\alpha=0.455$)^{NS}; ¹⁴(8.647, $\alpha=0.000$); ¹⁵(5.156, $\alpha=0.006$)^{NS}; ¹⁶(13.350, $\alpha=0.000$); ¹⁷(92.237, $\alpha=0.000$). (Test F extraído de la Tabla 6.13)</small>			

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Este resultado es de interés, desde un punto de vista metodológico y teórico, por cuanto viene a dar validez a los dos instrumentos que han sido empleados en esta investigación, por cuando los grupos que el estudio de la Reputación Racional son consistentes con las valoraciones dadas a los ejes de cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo esto esperado por cuanto ambos conceptos están relacionados.

Para concluir se relacionaron esos dos Clúster generados con los valores alcanzados en cada grupo en el IGRSC, la Reputación Emocional y el propio IGR, distinguiendo entre Jornaleros y otros ciudadanos (Tabla 6.25). En el cruce con el IGRSC, los jornaleros que están el *Clúster 1* tienen como media 3.6, cuando la media de otros ciudadanos es más baja, de 3.2; por su parte, en el *Clúster 2* los jornaleros tienen como promedio una valoración de 4.0 mientras los no jornaleros solo una décima más. En el cruce de Reputación Emocional con el Clúster de IGR, en el C1 no existe diferencia entre jornalero y no jornalero; en el C2 la diferencia entre jornalero y no jornalero es apenas de dos décimas entre uno y otro 4.5 y 4.7 respectivamente. Por último, en el propio cruce de IGR, en el C1 los jornaleros tienen como valoración media de 3.7, solo una décima menor (3.6) y en el *Clúster 2* los jornaleros tienen un promedio de 4.5 versus 4.6 de los no jornaleros.

Tabla 6.25. Valoración media de los dos Clúster diferenciando entre jornalero y no jornalero.

		Clúster 1	Clúster 2	Total	Test F	Sig
		(174)	(226)	(400)		
IGRSC	Jornalero	3.6	4.0	3.9	140.224	$\alpha=0.000$
	No Jornalero	3.2	4.1	3.7		
	Total	3.4	4.0	3.8		
Reputación Emocional (RE)	Jornalero	3.6	4.5	4.1	164.056	$\alpha=0.000$
	No Jornalero	3.6	4.7	4.3		
	Total	3.6	4.6	4.1		
IGR	Jornalero	3.7	4.5	4.2	678.202	$\alpha=0.000$
	No jornalero	3.6	4.6	4.1		
	Total	3.6	4.6	4.2		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Estos resultados apuntan nuevamente a la estrecha relación que existe entre las dimensiones de la reputación racional y la reputación emocional, pareciendo llegar ambas, para jornaleros y no jornaleros, a igual resultado. Por el contrario, es interesante la diferencia que entre esos ciudadanos se da en el caso del nivel de cumplimiento de la RSC, estando integrado el *Clúster 1* por jornaleros más satisfechos que otros ciudadanos con el cumplimiento de las empresas, que podría dar a entender la existencia en este grupo de ciudadanos más críticos que los propios trabajadores, cuando en el caso del *Clúster 2* no hay tanta diferencia entre jornaleros y no jornaleros.

Por último, se presenta en la Tabla 6.26 la valoración media de los dos *Clúster* contrastándolo con los rangos del IGRSC (Bajo, Medio y Alto), así como con el propio IGR. En

todos los casos, se comprueba una linealidad dentro de los dos clúster entre ambos indicadores, uno de medición de la reputación y otro de la responsabilidad social de las empresas, mostrando nuevamente la coherencia de ambos enfoques en el estudio de la imagen, reputación y responsabilidad social de las empresas, pero también, como en los dos grupos de ciudadanos identificados, hay personas con distintas valoraciones de las empresas del sector, si bien es más alta la valoración agregada de los que componen el segundo de los Clúster. Esto hace pensar en el interés de estudiar cada dimensión por separado, y comprobar hasta qué punto cada ciudadano tiene diferentes valoraciones de las empresas según el aspecto por el que se le pregunta, si bien la agregación de esas dimensiones o ejes a través de un indicador sintético, permite realizar análisis de la valoración general sobre las empresas del sector, en términos de reputación o responsabilidad social.

Tabla 6.26. Valoración media de los dos Clúster diferenciando entre rango Bajo, Medio y Alto.

		Clúster 1	Clúster 2	Total	Test F	Sig
		(174)	(226)	(400)		
IGRSC	Baja	3.0	3.1	3.0	686.370	$\alpha=0.000$
	Media	3.8	3.9	3.9		
	Alta	4.3	4.4	4.3		
	Total	3.4	4.1	3.8		
IGR	Baja	3.5	3.9	3.5	886.960	$\alpha=0.000$
	Media	4.1	4.3	4.2		
	Alta	4.8	4.8	4.8		
	Total	3.6	4.6	4.2		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta III.

Desgraciadamente, el análisis multivariante no ha sido definitorio en la caracterización de los ciudadanos atendiendo a su valoración de la reputación racional de las empresas hortícolas, respondiendo posiblemente ese hecho a que esta no depende tanto de las características de los mismos, tales como su sexo, edad, o nivel de estudios, como de otras experiencias o informaciones personales que tenemos los consumidores, trabajadores o ciudadanos de las empresas situadas en una determinada localidad.

Con este último análisis, se da por concluida la descripción y discusión de la información que fue generada con una encuesta a ciudadanos y jornaleros del municipio de Elota (*Encuesta III*), que junto a la cuantiosa información que fue generada sobre el sector a través de las encuestas a empresas (*Encuesta I*), y a expertos del sector hortícola (*Encuesta II*), ha permitido obtener una valiosa panorámica del sector hortícola y sobre el proceso de desarrollo de estándares y certificaciones de RSC, obteniéndose la visión y las opiniones de algunos de sus actores relevantes. Estos y otros análisis, son la base sobre la que se sustentan las conclusiones de esta investigación, y que son descritas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES FINALES

Los estándares y certificaciones en el sector agrario, y de manera particular en el hortofrutícola orientado a la exportación, ha evolucionado en las últimas décadas desde los relativos a la mejora en la calidad e inocuidad de sus productos, promovida por alarmas alimentarias vividas en países desarrollados vinculadas a alimentos frescos procedentes de terceros países productores, hasta los ámbitos laboral y medioambiental por una creciente preocupación de los consumidores por el cumplimiento de condiciones de trabajo y usos agrarios más respetuosos con el medio. Es más reciente la demanda de certificaciones integrales, que aportan una evaluación multidimensional e integral del nivel de Responsabilidad Social de las empresas y de sus sistemas de producción, y que aglutinan los aspectos antes descritos con otros tales como la ética de la empresa, su gobernanza o la comunicación permanente con sus grupos de interés. Esas certificaciones y estándares de Responsabilidad Social Corporativa se han desarrollado en grandes empresas de los sectores industriales y de los servicios, siendo el sector hortofrutícola de exportación líder en su implantación dentro del sector agroalimentario.

En esta Tesis Doctoral, se han estudiado las ventajas, inconvenientes y el nivel de implementación de estándares e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas del sector hortofrutícola del noroeste de México (Sinaloa y Baja California) y del Sureste de España (Región de Murcia), enclaves agrarios líderes en el desarrollo de estas iniciativas, siendo cuantiosa la información primaria que ha sido generada mediante tres encuestas a distintos actores del sector (empresas productoras, expertos del sector y ciudadanos de una localidad productora), pudiéndose comprobar las hipótesis que fueron planteadas al comienzo del estudio, tal y como se detalla en los siguiente párrafos.

I.- Efectos y motivaciones de la proliferación de estándares y certificaciones

En relación a si las medidas de RSC y otros estándares implantados en las grandes empresas hortofrutícolas de los enclaves estudiados han permitido un mejor cumplimiento de aspectos ligados no solo con la producción de alimentos sanos y seguros sino también con el cumplimiento de los Derechos Humanos, las buenas Prácticas Laborales o la protección ambiental (*Hipótesis III*), se puede concluir que:

- ✓ Es mayoritaria la imagen positiva que los propios empresarios del sector productor tienen de las medidas de RSC adoptadas dentro del sector hortícola, líder en su desarrollo.
- ✓ Consideran en el caso de México que están contribuyendo a mejorar las condiciones de vida y laborales de los trabajadores y jornaleros, además de mejorar la imagen y reputación del sector

hortícola mexicano y español, minimizándose determinados riesgos asociados a la producción de alimentos destinados a mercados exteriores.

- ✓ No obstante, dentro del propio sector productivo existen reticencias acerca del valor y la eficacia de las medidas adoptadas, por existir una falta de creencia en muchas empresas de su importancia, ligada a una escasa cultura dentro de las organizaciones, en la que se ha de seguir avanzando mediante estrategias de formación y sensibilización dentro del sector empresarial.
- ✓ Las motivaciones de las empresas del sector hortícola para desarrollar estas iniciativas, vienen impulsadas por las crecientes exigencias de las Grandes Cadenas de Distribución internacional y la necesidad de buscar ventajas competitivas en mercados cada vez más concurridos y competitivos.
- ✓ Según el panel de expertos, la limitación más importante para el desarrollo de medidas de RSC es la falta de cultura empresarial, identificándose como otras restricciones la alta carga administrativa que conlleva la aplicación de medidas de RSC, así como el desconocimiento del tema, con un alto nivel de consenso en el coste económico que representa para los agricultores el desarrollarlas, coincidiendo por tanto la visión del grupo de expertos, integrado no sólo por empresas productoras, con la aportada por el grupo específico de empresas del sector, analizado de manera específica con la *Encuesta I*.
- ✓ Al igual que los empresarios, el panel de expertos (*Encuesta II*) valoran positivamente las medidas de RSC implementadas en el sector en las últimas dos décadas, siendo mayoritaria la imagen positiva que de estas iniciativas se tiene.
- ✓ Destacan como principal logro su contribución al bienestar de los trabajadores, en especial entre los expertos del sector en México, considerándose en el caso de los expertos españoles su contribución a fortalecer las relaciones con sus grupos de interés.
- ✓ Los motivos del desarrollo de estándares privados, según los expertos, es lograr diferenciarse de la competencia, obteniendo ventajas competitivas o accediendo a determinados nichos de mercado, siendo elevado el consenso alcanzado en considerar que le permite al sector responder a las exigencias de las Grandes Cadenas de Distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC, que además permite mejorar la imagen o reputación general de la empresa.
- ✓ Tanto en México como en España hay un consenso entre los expertos en creer es un gasto estratégico para la empresa, e igualmente, una inversión rentable a medio plazo. En ninguno de los dos países los expertos señalaron que adoptar acciones de RSC sea un gasto innecesario ni una inversión rentable a corto plazo.

Por lo tanto, respecto a los efectos de la implementación de estándares se puede concluir que los expertos y empresarios del sector tienen opiniones a favor y en contra, unos por entender que su principal función es salvaguardar la imagen de los supermercados, identificándose una

situación de asimetría de información y de costos de transacción. Es decir, si se documentara que una empresa certificada tiene anomalías, ellos se desligarían del problema decir que es una certificadora externa la que las ha auditado, diluyéndose su responsabilidad. Por ello, la credibilidad de las certificadoras se pone en tela de juicio al igual que el de las empresas, siendo una tendencia detectada el de empresas que ejercen estas prácticas sin una vocación de cambio real, lo que se conoce como *greenwashing*. Por lo tanto, no existe consenso sobre la profundidad de los aspectos positivos de implementar estándares de RSC, que tampoco pueden ser considerados como una panacea que vaya a ser capaz de resolver los problemas estructurales de un país o sus legislaciones, aunque en muchas ocasiones sí sean más exigentes que las que la propia legislación que un país establezca.

II.- Tendencias en los estándares y certificaciones dentro del sector

En relación a esos estándares, certificaciones y medidas de calidad, laborales, ambientales y en general de RSC, y las tendencias en su desarrollo, se puede concluir que estos son comunes en muchos de sus elementos y ejemplos para las dos zonas de estudio consideradas (*Hipótesis D*), pese a la distancia y diferencias que entre ambos enclaves existe, siendo similares las reglas de funcionamiento y comerciales que vienen definidas por la concentración en uno de los niveles de la cadena de valor, que determina la existencia de un desigual poder y de asimetrías de información. De manera específica, la información generada permitió comprobar cómo:

- ✓ Un gran número de empresas del sector, en concreto cerca de la mitad en los casos de Sinaloa y Baja California, cuentan con algún tipo de certificación de Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Son las empresas productoras y comercializadoras hortícolas de gran tamaño en las que el desarrollo de estas iniciativas y certificaciones está presente, no participando de igual manera medianas y pequeñas empresas productoras, excluidas de este tipo de innovación organizativa y comercial.
- ✓ Según las empresas encuestadas, algunas de los estándares presentes en el sector en México son el *Fair Trade*, Eleven Rivers, ESR el Pacto Mundial, la EFI, ISO 9000, Rainforest Alliance, empleándose la plataforma SEDEX y elaborándose memorias de RSC. El nivel de difusión de estos estándares es más elevado en la Región de Murcia, siendo destacada dentro del sector la aplicación reciente del estándar GRASP, que en muchas ocasiones se combina con el cumplimiento de la ISO 9001, GRI, Pacto Mundial, SEDEX y otras como IFS Logistic e IFS Broker.
- ✓ El panel de expertos coincide con los empresarios encuestados en destacar la certificación GRASP como la más demandada en la actualidad dentro de este sector, seguida de las iniciativas mencionadas como son o la elaboración de memorias de RSC con base en GRI.

- ✓ Efectivamente, la falta de cultura dentro de las organizaciones, junto al elevado costo económico de puesta en marcha de nuevas iniciativas, son las principales limitantes a su desarrollo, en especial entre empresas del sector hortícola de menor dimensión.
- ✓ El panel de expertos llegaba a un alto nivel de consenso en considerar que el cumplimiento por parte de las empresas hortofrutícolas de numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa, que le requiere grandes esfuerzos de integración, homologación y/o armonización técnica de éstos.
- ✓ Tanto los expertos de España como los de México comparten la opinión de que los minoristas buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardarse de riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen.
- ✓ No obstante, los expertos de ambos países mostraron un alto nivel de consenso en entender que cumplir con estándares, desarrolla una disciplina y capacidades dentro de las empresas.

III.- Cumplimiento de las grandes empresas del sector de los principios esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa

El estudio del nivel de cumplimiento de determinados aspectos centrales de la Responsabilidad Social Corporativa, siguiendo la propuesta que supone la ISO 26000 sobre RSC, llevó a comprobar el nivel alcanzado por las empresas del sector hortícola estudiado, pudiéndose destacar de las opiniones emitidas por las empresas del sector y por el panel de expertos cómo:

- ✓ En el caso de México, es elevado el nivel de responsabilidad que se alcanza en los ejes de Asuntos del Consumidor (AC) y Prácticas Laborales (PL), siendo no obstante esta última, junto al Medioambiente (MA) y la Participación con Comunidad (PC) los ámbitos en los que es más importante seguir mejorando.
- ✓ De manera más detallada, hay elementos en los que la autovaloración del sector es elevada, y otros en los que se debe seguir mejorando: A) Elementos en los que el nivel alcanzado es elevado: garantía de producciones seguras y de calidad; cumplimiento de prácticas no discriminatorias; lucha contra el trabajo infantil y el acoso laboral; presencia de instalaciones con servicios adecuados para los trabajadores; seguridad y riesgos laborales, o ética como parte importante de la cultura de la organización. B) Otros ámbitos en los que el sector ha de seguir mejorando: comunicación permanente con sus grupos de interés; representantes sindicales elegidos libremente y a los que se les facilita su función; planes para mitigar el impacto de la actividad agraria; supervisión de que sus proveedores cumplan con acciones de RSC; campañas educativas a los consumidores sobre el impacto que sobre su bienestar y el medio ambiente tiene su elección de productos que adquieren; y por último, colaboración con las ONG y actores de las localidades en que desarrollan su actividad.

Por lo tanto, especialmente en el caso de México se muestran mejorías en algunos de los siete ejes de la norma ISO 26000, en Prácticas laborales como la erradicación del trabajo infantil y el cumplimiento de las leyes nacionales, o respecto a los Derechos Humanos, la no discriminación y trato igualitario a todos los trabajadores. No obstante, es aún necesario avanzar en el sector en México en aspectos como la elección de jefes sindicales de manera libre, el pago del séptimo día de trabajo, la Participación en la Comunidad con becas o ayudas a los más necesitados de esos enclaves, y por supuesto, la evaluación de los proveedores que forman parte la cadena de valor. Sin embargo, cualquier tema de Derechos Humanos o Laborales que sean incumplidos seguirá siendo motivo de rechazo de compra en el extranjero. Mientras, en España el cumplimiento de medidas de RSC, se desarrolla en un contexto más avanzado, de manera particular en Prácticas Laborales y Derechos Humanos, debiéndose por ello poner énfasis especialmente en el cuidado al medioambiente, de manera particular en su vertiente contaminación y escasez del agua. La similitud que presentan ambos enclaves es máxima, no sólo en la tecnología empleada o la organización general de la actividad productiva y comercial, como en las normas de calidad e inocuidad que vienen marcadas por sus mercados de destino en el extranjero.

IV.- Actores clave en la promoción de estándares y certificaciones y desigual poder dentro de la cadena de valor del mercado hortícola de exportación

Con las encuestas a empresarios (*Encuesta I*) y a expertos del sector (*Encuesta II*) se logró comprobar cómo el poder de negociación de los grandes distribuidores y cadenas de supermercados de los países de destino, es la principal fuerza impulsora de la implantación de nuevos requerimientos en el sector productor (*Hipótesis II*), siendo este grupo de interés o *stakeholder* el que viene imponiendo a las zonas y empresas productoras nuevos requerimientos, sin una participación activa de otros grupos de interés, no siendo además tan elevados los beneficios esperados de esas medidas sobre el bienestar de la sociedad o sobre el medio ambiente de las zonas de producción. De la cuantiosa información alcanzada, y que apoya la afirmación descrita, cabría destacar cómo:

- ✓ Las empresas del sector, identifican como sus principales grupos de interés o *stakeholders* a los consumidores, los productores y los trabajadores del campo, apareciendo los supermercados y distribuidores en una segunda posición, si bien su gran poder de mercado determina un papel protagonista dentro de la cadena de valor.
- ✓ Por el contrario, según los expertos, tanto en México como en España el grupo de interés más importante son las Grandes Cadenas de Supermercados, seguida por los consumidores finales y los trabajadores en el primer caso, y de consumidores y agricultores en el segundo.

- ✓ Según el panel de expertos, los supermercados, pero en especial los transnacionales, valoran a sus proveedores que desarrollan este tipo de acciones, buscando no estar involucrados en boicots o controversias por comprar a hortofruticultores que realizan malas prácticas laborales y ambientales.
- ✓ El panel indicó cómo los consumidores finales no conocen ni valoran los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en materia de RSC, estando interesados fundamentalmente en el precio, si bien hay nichos de mercados en los que esto no es así.
- ✓ El mayor consenso alcanzado sobre las críticas a los estándares es que los minoristas buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardarse de riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen, siendo también elevado el consenso en que las certificaciones se han convertido en un negocio, y cómo los minoristas lo utilizan como un medio para ganar y fidelizar a clientes.

Por lo tanto, la implementación de estándares, iniciativas o plataformas, así como de medidas de RSC, son principalmente impulsadas por las Grandes Cadenas de Supermercados. Estos son tanto en México como en España los *stakeholder* más importantes en su promoción, algo lógico ante la elevada cuota de mercado que tienen en la compra de alimentos, tanto en los mercados de exportación de destino de Estados Unidos como de la Unión Europea, en los que se está incrementando la asimetría de poder entre ellas y los agricultores. Los supermercados buscan mediante los estándares demostrar la debida diligencia, al garantizar la inocuidad de un producto, buenas condiciones de trabajo y el cuidado medioambiental, aprovechando que en los sectores agrícolas existen fallos de mercado y externalidades.

V.- Valoración de la comunidad de Elota sobre de las condiciones laborales y del nivel de responsabilidad social de las empresas del sector hortícola

La información generada mediante la *Encuesta III*, realizada a ciudadanos del municipio de Elota (Sinaloa, México), ha permitido comprobar la valoración positiva que tanto jornaleros como ciudadanos en general tienen de las empresas del sector hortícola, valorándose positivamente el desarrollo de estándares e iniciativas de RSC en las empresas (*Hipótesis IV*), y de manera especial, entre los jornaleros. A continuación, se describen de manera más detallada algunas de las conclusiones alcanzadas, así como del dialogo (*Entrevista I*) que se mantuvo con una veintena de jornaleros, que aporta matices a la frase que inicia este apartado:

- ✓ El nivel de satisfacción que manifiestan tener los jornaleros del sector hortícola con sus condiciones laborales, información sobre riesgos laborales, motivación o sueldos, son superiores a las otorgadas por otros ciudadanos del municipio de Elota con sus respectivos empleos en otras actividades productivas.

- ✓ Únicamente en lo que se refiere a las posibilidades de desarrollo profesional los jornaleros manifiestan un bajo nivel de satisfacción, siendo en general bajo para todo tipo de trabajos.
- ✓ El análisis cualitativo realizado mediante entrevistas personales a trabajadores del campo (*Entrevista I*), permitió entender que, si bien el trabajo de jornalero ocupa largas y duras jornadas laborales, con sueldos acordes con los convenios del sector, son vistos por parte de estos como una posibilidad de mejorar sus vidas y la de sus familias en sus comunidades de origen.
- ✓ El nivel de conocimiento que tanto jornaleros como ciudadanos tienen del concepto de Responsabilidad Social de las empresas es muy escaso, en especial entre los primeros.
- ✓ La mayor parte de la población del municipio de Elota tiene una imagen positiva de las empresas hortícolas que desarrollan su actividad en este enclave productivo, siendo la creación de empleo el aspecto más valorado, estando en segundo lugar, aunque relacionado, la actividad económica directa e indirecta que se genera a su alrededor.
- ✓ Entre los ciudadanos que manifiestan tener una imagen negativa del sector, una cuarta parte de la población encuestada en el municipio, le reprochan a las empresas la existencia de salarios bajos, estando otros preocupados por el uso de los agroquímicos y sus efectos sobre la salud.
- ✓ El estudio del nivel de cumplimiento de aspectos relevantes de la Responsabilidad Social, siguiéndose los ejes que propone evaluar la ISO 26000 de RSC, revela nuevamente un mayor nivel de reconocimiento entre los trabajadores del campo que entre otros ciudadanos, pudiéndose valorar de notable el nivel que alcanzan las empresas en los ejes de Prácticas Laborales, Derechos Humanos, Medioambiente o Participación con la Comunidad.
- ✓ Si bien la imagen de los jornaleros sobre el cumplimiento de RSC es buena en casi todos los aspectos señalados, el ítem peor evaluado es el referente a la acción sindical (PL3) y el apoyo a instituciones como Organizaciones No Gubernamentales (PC4), siendo el primero ya identificado como una debilidad del sector tanto por los propios empresarios como por el panel de expertos.
- ✓ Dentro del eje de Derechos Humanos (DH3), que es evaluado por los jornaleros encuestados mejor que por los ciudadanos, no es así en el ítem de si las empresas del sector están realmente comprometidas en luchar contra el trabajo informal, al proporcionar seguridad social a sus trabajadores, identificándose un nuevo espacio de mejora en las empresas del sector.
- ✓ Cabe destacar que en la cuestión de la lucha contra el trabajo infantil (DH2), los jornaleros fueron en su gran mayoría tajantes en decir que los niños no trabajan en esta actividad, no siendo permitido en las grandes empresas, pese a que esto pueda no ser cierto en empresas del sector de menor tamaño y menos vigiladas por la opinión pública o las administraciones.

Todos los aspectos señalados, aportan espacios de mejora en el sector hortícola, que más allá de generar riqueza y empleo en la zona de estudio, por ser un enclave productivo eminentemente

hortícola y con gran flujo de trabajadores itinerantes, debería tener presente las opiniones de sus ciudadanos y trabajadores, de cara a garantizar un desarrollo más equilibrado y sostenible de su principal actividad económica, que es la horticultura de exportación. El análisis de los beneficios de este sector, no puede quedarse en una lectura economicista de su facturación o del empleo que genera, requiriéndose sea analizada de manera más integral, combinando su balance económico, con el social y ambiental.

Respecto a la satisfacción laboral de los jornaleros de Elota, ellos tienen en general un nivel mayor que los trabajadores de otros sectores económicos, resultado que podría entenderse como inesperado en esta investigación. La explicación de esa mayor valoración de los jornaleros debe relacionarse: primero con los avances que en este sector se ha podido lograr en los últimos años; segundo, en que en las grandes empresas hortícolas, las condiciones de trabajo pueden ser mejor atendidas que en otras actividades o que entre pequeños productores agrarios, menos expuestos a la supervisión y las exigencias de las administraciones o de los supermercados; y tercero, posiblemente lo más relevante, al hecho de que los jornaleros proceden de comunidades de origen en las que las condiciones de vida son muy precarias, siendo además escaso su nivel de formación y su capacidad de defender sus derechos, aspectos que pueden justificar, al menos en muchos casos, un mayor conformismo y una menor reivindicación de mejoras. Un mayor conocimiento del sector no parece ser el que justifique posibles diferencias entre las valoraciones de jornaleros y no jornaleros, dado que muchos de los ciudadanos cuentan con personas cercanas trabajando en esa actividad, o lo han hecho en otros momentos de su vida, siendo por tanto elevado el nivel de conocimiento que todos los habitantes encuestados tienen del sector.

Finalmente, la *Encuesta III* sobre percepción del sector agro en el municipio de Elota permitió comprobar que las empresas hortofrutícolas presentan avances en materia de Responsabilidad Social, siendo valoradas en este aspecto de manera notable tanto si se emplea la metodología ISO de 7 ejes como analizando las tres dimensiones que de acuerdo a Reprtrak miden la RSC; Trato a los Empleados (D3), Ética en la Gestión (D4) y Preocupación por la Sociedad (D5), aunque no están exentadas de mejorar en determinadas áreas. Además, el trabajador hortícola de ese enclave agrario tiene un nivel de satisfacción laboral mejor que la de otros sectores. Por consiguiente, se podría afirmar a manera de resumen la existencia de más aspectos positivos que negativos de este tipo de empresas, que son fuente de empleo para miles de familia en la región a pesar de los inconvenientes que también pueden acarrear o generar.

VI.- Reputación Social emocional y racional de las grandes empresas hortícolas en opinión de los ciudadanos del municipio de Elota

La información generada mediante la *Encuesta III* realizada a jornaleros y ciudadanos del municipio de Elota, incluía entre sus preguntas un análisis del nivel de Reputación Social, emocional y racional, que tienen los ciudadanos de las principales empresas del sector hortícola, presentándose a continuación algunas de sus conclusiones obtenidas:

- ✓ El estudio de la Reputación Racional de esas empresas hortícolas, siguiendo los planteamientos de RepTrak, permitió comprobar cómo estas alcanzan una reputación social “Excelente”, de acuerdo al valor que alcanza el Índice de Reputación Global, tanto para jornaleros como para otros ciudadanos, cercano al nivel que alcanzan grandes empresas del sector servicios internacional presentes a nivel nacional.
- ✓ La Reputación Emocional, correspondiente a tener una “buena impresión, estima, admiración o confianza” hacia las empresas agrícolas de Elota, es también calificada de “Excelente” tanto para jornaleros como para otros ciudadanos.
- ✓ La excelente Reputación Racional, se debe a cinco dimensiones concretas en las que estas empresas alcanzan una alta valoración social, equivalente a un nivel máximo de opinión o reputación “Excelente”, en concreto las dimensiones: D1 (Calidad Oferta), D7 (Rentabilidad), D2 (Grado de Innovación), D6 (Liderazgo) y D4 (Ética de Gestión).
- ✓ En sólo dos de las siete dimensiones consideradas, el nivel de reputación social de las empresas hortícolas es “Fuerte o Robusto”, equivalente a un nivel inferior, siendo esto en los ítems D3 (es un lugar atractivo en el que trabajar con buen trato y sueldos justos) y D5 (las empresas se preocupan por la sociedad, apoyando buenas causas y procurando no dañar el medioambiente).
- ✓ En el análisis bivalente realizado, permitió contrastar gran parte de los análisis realizados, comprobándose que una calificación más elevada en el nivel de reputación de las empresas hortícolas se alcanza entre personas con menor nivel educativo y entre quienes lógicamente tiene una imagen positiva del sector, pero no por el contrario, atendiendo a otras características de los ciudadanos, como por ejemplo haber trabajado en el sector o su sexo.
- ✓ El análisis Clúster realizado, permitió identificar dos grandes grupos de ciudadanos, integrados por 174 y 226 personas respectivamente, el Clúster 1(C1) en el cual otorgan a las empresas del sector un nivel de Reputación “Fuerte o Robusta” y el Clúster 2 (C2) de “Excelencia” por otorgarles puntuaciones de máximo nivel. Como era de esperarse el C1 agrupa con mayor frecuencia a quienes tienen una imagen negativa del sector hortícola y el C2 a quienes tiene una imagen positiva, no existiendo una relación direccional entre ser jornalero o no, o con otras variables demográficas como sexo u ocupación, pero si con el nivel de escolaridad.

Para finalizar, señalar que las empresas hortícolas situadas en uno de los enclaves hortícolas más destacados de Sinaloa, Elota, gozan de una gran reputación, reconocida tanto por los propios trabajadores del sector como por otros ciudadanos del municipio. Pese a ello, no hay que olvidar que uno de cada cinco ciudadanos reconoció externalidades negativas propias del desarrollo de la actividad hortícola, como es el uso de los agroquímicos, sus efectos en la salud y en la contaminación del agua, así como otras asociadas al trabajo extenuante de los jornaleros, con gran desgaste físico y de carácter temporal. Todo ello, nuevamente permite comprobar la disyuntiva que en la propia sociedad genera esta actividad agraria, con unos retornos económicos muy valorados y reconocidos (generación de empleo y de riqueza económica), no estando exento, como muchas otras actividades humanas de externalidades negativas, sobre la sociedad, sobre el medio ambiente o en términos de no contribuir todo lo que sería deseable a reducir la inequidad y lograr un desarrollo sostenible de los territorios donde se localiza.

7.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

Este último epígrafe se plantea con la vocación de identificar campos de estudio y futuras investigaciones, que profundicen y mejoren el camino iniciado con esta Tesis Doctoral, modesta en sus objetivos. En esta investigación su principal valor es la amplia información generada acerca del sector hortícola exportador, intentando en alguno de sus instrumentos plantear un análisis comparado entre dos enclaves destacados en España y México, que por falta de tiempo y de recursos, no pudo ser abordado con más profundidad. Si bien se tuvo la fortuna de contar con el apoyo de una Beca CONACYT por el lapso de tres años para realizar esta Tesis Doctoral, no se contó con apoyos adicionales para el levantamiento de encuestas a más empresas del sector, o en otros enclaves hortícolas, como sí se pudo hacer en Elota (Sinaloa), no habiéndose podido de igual modo ampliar ese instrumento a algún municipio en la Región de Murcia, o contar con el apoyo de otras personas para la realización de más encuestas, o lograr una mayor tasa de respuestas en lo que a la encuesta a empresas se refiere. La falta de tiempo, y la propia formación de partida de la doctoranda, impidió que el análisis estadístico de la cuantiosa información generada pudiera haber sido mayor, se entendió que el resultado alcanzado, si bien no supuso emplear modelos estadísticos sofisticados, permitía alcanzar un análisis completo y muy adecuado de la información primaria generada. Lo escaso de las respuestas alcanzadas en las encuestas a empresas, en especial en el caso de España, pese al empeño que se puso en ello, se entendió era de interés, de manera especial en el caso de México, por cuanto se arroja de la misma valiosa información cualitativa sobre la situación del sector en RSC, motivaciones, limitantes y nivel desarrollo de éstas. Además, con la aplicación de metodología Delphi, con su carácter predictivo, se desprenden conclusiones sobre los puntos

anteriormente comentados, con opiniones y críticas muy cualificadas a las certificaciones de RSC. Por todo lo antes mencionado, entendemos que de esta Tesis Doctoral se desprenden algunas futuras líneas de investigación, que se describen a continuación, y que confiamos puedan ser abordadas en los años venideros por esta y otras investigadoras:

- Ampliar la investigación propuesta sobre la Reputación Social de las empresas agrícolas de otras zonas geográficas, tal como San Quintín en México, o la Región de Murcia, Almería o Huelva en España.

- Estudiar las condiciones de trabajo y de vida de jornaleros del campo, aplicándolo a otros enclaves agrarios en México y en España, con diferentes orientaciones productivas.

- Profundizar en la valoración social que los ciudadanos tienen de actividades agrarias, profundizándose en el estudio del impacto social y ambiental que estas tienen, y de manera particular, en determinados enclaves agrícolas con importantes impactos sobre el medio ambiente y demandantes de mano de obra foránea.

- Analizar mediante *Casos de Estudio*, las experiencias y los cambios que experimentan las empresas agrícolas al adoptar estándares y medidas de Responsabilidad Social, y sobre los beneficios a medio y largo plazo de esas estrategias.

- Estudiar el papel que juegan los gobiernos, tanto regionales como nacionales, en la regulación de los enclaves agrícolas estudiados, en la promoción de prácticas de Responsabilidad Social y en el cumplimiento de normas sociales, laborales o ambientales.

- Por último, profundizar en el estudio del papel que las Grandes Cadenas de Supermercados y otros grupos de interés tienen en la definición de las reglas de producción y de intercambio de alimentos a nivel internacional, y cómo un desigual nivel de concentración dentro de la cadena de valor lleva a la existencia de asimetrías de información y de poder en los mercados, y finalmente, en el reparto del valor añadido dentro de la cadena.

CAPÍTULO 8. BIBLOGRAFÍA

8.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta M. A., Avendaño R. B. & Astorga, J. (2011). Determinantes de la adopción de estándares en el subsector hortícola del Noroeste de México. *Revista Corpoica: Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 12(2), 175-181.
- Aguilar, Alejandra (2013). Panorama de la Responsabilidad Social en México. Primer estudio 2013. Agencia de Responsabilidad Social, *Responsable*, México, 136pp. https://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf. Consultado el 10 de abril de 2018.
- Amaeshi, K., Nnodim, P., Onyeka, O. (2013). *Corporate Social Responsibility, Entrepreneurship, and Innovation*. New York: Routledge, 162pp.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093-1102.
- Argandoña, A. E Isea, R. (2011): ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE. Universidad de Navarra (España). https://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf. Consultado el 9 de mayo de 2018.
- Arias, X. C., & Caballero, G. (Eds.). (2013). *Nuevo institucionalismo: gobernanza, economía y políticas públicas* (Vol. 36). CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Avendaño Ruiz, B., & Schwentesius Rindermann, R. (2005). Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: El caso del valle de Mexicali, BC, México. *Problemas Del Desarrollo*, 36(140), 165-192.
- Avendaño Ruiz, B., Schwentesius, R., Morones, I. L., & Sonia, A. (2006) *La inocuidad alimentaria en México: las hortalizas frescas de exportación*. Editorial UABC. México. 225pp.
- Avendaño Ruiz, B., Sierra López, O. A., & Lobo Rodríguez, 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.
- Avendaño Ruiz, B.; M. Hernández Alcántar y F. Martínez-Carrasco Pleite (2017). “Innovaciones tecnológicas en el sector hortícola del noroeste de México: rapidez de adopción y análisis de redes de difusión”. *Revista Corpoica: Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, Vol. 18, N°. 3, págs. 495-511.
- Barrientos, S., & Dolan, C. (2006). Transformation of global food: Opportunities and challenges for fair and ethical trade. *Ethical sourcing in the global food system*, 1-33.
- Barrientos, S., & Smith, S. (2007). Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems. *Third world quarterly*, 28(4), 713-729.
- Barrón, A. (2013). Empleo y desempleo intermitente en la agricultura de exportación. de una perspectiva macro a una micro. un enfoque de género. *Lilia Domínguez y Flor Brown (Coords.), México, Mujeres y Economía, En Prensa, México, UNAM*, 93-115.
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American journal of sociology*, 113(2), 297-351.
- Bloom, J. D. (2015). Standards for Development: Food Safety and Sustainability in Wal-Mart's Honduran Produce Supply Chains. *Rural Sociology*, 80(2), 198-227.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper, 276.

- Busch, L., & Bain, C. (2004). New! Improved? The transformation of the global agrifood system. *Rural sociology*, 69(3), 321-346.
- Calatrava, J., & Martínez-Granados, D. (2017). Evaluación del coste de eliminar la sobreexplotación de acuíferos en el altiplano de Murcia mediante una oferta pública de adquisición de derechos de agua. Ponencia presentada en el XI Congreso De La Asociación Española De Economía Agraria, pp. 50.
- Campos-Climent Vanessa, Andreea Apetrei y Rafael Chaves-Ávila. (2012) "Método Delphi aplicado a las cooperativas hortícolas", Decisión de gestión, Vol. 50 Issue: 7, pp.1266-1284.
- CAPDER (2015). Conserjería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía. "Situación y perspectivas de las certificaciones en el sector hortofrutícola andaluz". <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=List&ec=subsector&subsector=20&table=11030&page=1&CODTIPOESTUDIO=1>. Consultado el 15 de mayo de 2018.
- CARM (2017). "Estadística Agraria de Murcia, 2015/16". Consejería de Agua, Agricultura y Medio Ambiente. Región de Murcia. España. 155 pp. [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2589&IDTIPO=100&RASTRO=c80\\$m22721,22746,1174](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=2589&IDTIPO=100&RASTRO=c80$m22721,22746,1174). Consultado el 19 de septiembre de 2017.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. In *Classic Papers in Natural Resource Economics* (pp. 87-137). Palgrave Macmillan UK.
- Coase, R. H. (1988). The nature of the firm: origin. *Journal of law, economics, & organization*, 4(1), 3-17.
- COFECE (2015). "Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario". Comisión Federal de Competencia Económica. Ciudad de México. México. 22pp. <https://www.cofece.mx/cofece/index.php/prensa/historico-de-noticias/reportes-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-agroalimentario>. Consultado el 4 de octubre de 2017.
- Comisión Europea (2001). "El Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas. 36pp. http://eeas.europa.eu/archives/delegations/mexico/documents/eu_mexico/consulta_libro_verde_es.pdf. Consultado el 3 de febrero de 2017.
- De Castro, C., Moraes, N., & Cutillas, I. (2017). Gobernar la producción y el trabajo por medio de estándares. El caso de la industria agroalimentaria en Murcia. *Política y Sociedad*, 54(1), 111-143.
- Dopacio, C. I. (2009). La Responsabilidad Social en las sociedades cooperativas: una perspectiva económica financiera. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 153-173.
- Esparza-Juárez, C., Zegbe, J. A., de Chávez-Ramírez, D. R., & García-Zamora, P. G. (2016). Calidad de vida laboral de jornaleros dedicados a la producción de tomate fresco bajo invernadero. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(3), 30-5.

- Esteban, E. G. (2007). La teoría de los " stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS: revista de filosofía y teología*, (17), 205-224.
- Esteve, M.A., Martínez J. & Alarcón, M. (2006). Situación actual del agua, el medio ambiente y la energía en la Región de Murcia. En Foro Ciudadano de la Región de Murcia. *El otro estado de la Región*. Informe 2006. Murcia. 85-103.
- Europa Press (2018). Greenpeace despliega pancarta en una explotación de Cartagena para exigir el cumplimiento de ley que protege Mar Menor. Europa Press (12/07/2018). Disponible en: <http://www.europapress.es/murcia/noticia-greenpeace-despliega-pancarta-explotacion-cartagena-exigir-cumplimiento-ley-protecte-mar-menor-20180712130426.html>. Consultado el 16 de julio de 2018.
- Evan, W., & Freeman, R. E. (1988). Ethical theory and business. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kant-ian Capitalism*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 75-93.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(2), 5-13.
- Freidberg, S. (2007). Supermarkets and imperial knowledge. *cultural geographies*, 14(3), 321-342.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to make profit. *New York Times Magazine*, 13.
- Fuchs, D., Kalfagianni, A., & Arentsen, M. (2009). Retail power, private standards, and sustainability in the global food system. *Corporate power in global agrifood governance*, 29-59.
- Fulponi, L. (2006). Private voluntary standards in the food system: The perspective of major food retailers in OECD countries. *Food policy*, 31(1), 1-13.
- Fulponi, L. (2007). The globalization of private standards and the agri-food system. En J. F. M. Swinnen (Ed.), *Global supply chain standards and the poor: How the globalisation of food system and the standards affects rural development and poverty* (pp. 5–18). Wallingford, UK: CABI
- Gadea, M., de Castro, C., Pedreño, A., Moraes, N. (2015). Jornaleros inmigrantes en la agricultura murciana: Reflexiones sobre crisis, inmigración y empleo agrícola. *Migraciones. Publicación Del Instituto Universitario De Estudios Sobre Migraciones*, 0(37).
- Galindo-Reyes, J. G., Lazcano-Álvarez, M. G., & Montes-Verdugo, J. A. (2006). Contaminación por plaguicidas, en el centronorte de Sinaloa y sus efectos tóxicos en trabajadores agrícolas y población cercana a los campos de cultivo (posibles consecuencias en la salud). *La Investigación Científica, Tecnológica y Social En La UAS*, 87.
- Gallegos, Z. (2018). Campo mexicano, desigualdad, explotación e impunidad. El País. Disponible en <https://elpais.com/especiales/2018/campo-mexicano/>. Consultado el 16 de julio de 2018.
- García-Gutiérrez, C., & Rodríguez-Meza, G. D. (2012). Problemática y riesgo ambiental por el uso de plaguicidas en sinaloa. *Ra Ximhai*, 8(3).
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Giannarakis, G., & Litinas, N. (2011). Corporate social responsibility performance in the Greek telecommunication sector. *Strategic change*, 20(1-2), 73-84.

- Gómez-Limón, J. A., & Gómez-Ramos, A. (2008). Análisis prospectivo de la agricultura en España. *Revista Económica de Castilla-La Mancha*, 13, 103-140.
- Guerra, M. T. (1998). *Los trabajadores de la horticultura sinaloense*. Universidad Autónoma de Sinaloa. Mexico. 110pp.
- Harrison, P. (2002). Agricultura mundial: Hacia los años 2015/2030 [Resumen]. *Dirección De Información De La FAO*, 97.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Hatanaka, M., Bain, C., & Busch, L. (2005). Third-arty certification in the global agrifood system. *Food policy*, 30(3), 354-369.
- Hernández Trujillo, J. M. (2014). Condiciones de trabajo e ingreso en la agricultura intensiva mexicana. *Análisis Económico*, 29(71).
- Heyder, M. and Theuvsen, L. (2009), Corporate social responsibility in agribusiness: Empirical finding from Germany, EEAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in challenging world”, Crete, Greece, September 3-6.
- Hussein, MM (2010). Responsabilidad social corporativa: encontrar el término medio. *Diario de Responsabilidad Social*, 6 (3), 420-432.
- INEGI (2015). Instituto Nacional de Geografía e Informática. Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015, Sinaloa, México. 92pp http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/estados2015/702825079895.pdf. Consultado el 12 de abril de 2018.
- INEGI (2016). Instituto Nacional de Geografía e Informática. Estadística a propósito del día del jornalero del día del trabajador agrícola (15 de mayo). Datos nacionales. 17pp http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/agricola2016_0.pdf. Consultado el 11 de abril de 2018.
- Johnson, R. (2016). *The US trade situation for fruit and vegetable products* (Congressional Research Service No. 7-5700). Washington D. C. 19pp <http://nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/crs/RL34468.pdf>. Consultado el 9 de noviembre de 2017.
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International journal of nursing studies*, 38(2), 195-200.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Ariel.
- Landeta, J.(2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, 73(5), 467-482.
- Leyva-Morales, J. B., de la Parra, L. G., Martínez-Rodríguez, I. E., Bastidas-Bastidas, P. J., Astorga-Rodríguez, J. E., Bejarano-Trujillo, J., & Betancourt-Lozano, M. (2014). Implicaciones toxicológicas del uso de plaguicidas en un valle agrícola del noroeste de México. *Pacífico Mexicano. Contaminación e impacto ambiental: diagnóstico y tendencias*. UAC, UNAM-ICMYL, CIAD-Mazatlán, CIBNOR, CICESE, 101-118.
- Linebac, D. (2002). “Mejorando la Seguridad y la Calidad de Frutas y Hortalizas Frescas: Manual de Formación para Instructores”. Institute of Food Science and Engineering (IFSE), University of Arkansas y por el Joint Institute of Food Safety and Applied Nutrition (JIFSAN) / University of Maryland. 269pp.

- http://www.fao.org/ag/agn/CDfruits_es/others/docs/maryland_manual.pdf. Consultado 16 de julio de 2018.
- López, A. L. A., & Orozco, I. D. C. L. (2013). Las fallas del mercado, su vinculación con los procesos de generación y transferencia de conocimiento en espacios rurales. *Revista electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 1(2), 134-167.
- Malagón, E. (2009): Multifuncionalidad e instrumentos de política agraria: el caso de la política agroambiental en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Tesis inédita, Instituto HEGO, Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Unibertsitatea
- Maldonado, A. S. (1993). Los contratos de producción en el noreste de México: El valle de Mexicali a fines de la década de los ochenta. *Estudios Fronterizos*, (30), 61-80.
- MAPAMA (2017). “Encuesta sobre superficies y Rendimientos de Cultivo 2016”. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. 166pp. <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/2017/> Consultado el 7 julio de 2019.
- Marañón B. (2012). Mercados laborales y responsabilidad social empresarial en la horticultura de exportación. En Marañón B y Carmen Valle Coordinadores, *Tramas tecnológicas, relaciones laborales y responsabilidad social empresarial en México*, pp. 279-248 UNAM. Mexico.
- Marosi, R. (2014). En los campos de México, los niños trabajan arduamente para cosechar los cultivos que llegan a las mesas estadounidenses. Los Angeles Times. (14/12/2014). Disponible en <http://graphics.latimes.com/product-of-mexico-children/>. Consultado el 16 de julio de 2018.
- Martínez-Carrasco Pleite, F., & Martínez Paz, J. M. (2012). El clúster agroalimentario de la región de Murcia. *Cuadernos De Estudios Agroalimentarios (CEA)*, (2), 175-198.
- Martínez-Carrasco Pleite, F.; J. Colino Sueiras y M.A. Gómez Cruz (2014). “Pobreza y políticas en desarrollo rural en México”. *Estudios Sociales: Revista de investigación científica*, Vol. 22, N°. 43, págs. 11-35.
- Maya Ambía, C. (2015). Sinaloa: ¿clúster agroindustrial o territorio desincrustado? *México y La Cuenca Del Pacífico, Universidad De Guadalajara.*, 14(41).
- Maya, C. (2004). *Horticultura de exportación y competencia global: el caso de la berenjena mexicana*. Plaza y Valdés Editores. México, 247pp
- Maya-Ambía, C. J., Sakamoto, K., & Retes Camacho, L. A. (2011). Diversificación de los mercados frutícolas externos de México ante los desafíos de la globalización: El caso de las exportaciones de mango a Japón. *México y La Cuenca Del Pacífico*, (42).
- Meramveliotakis, G., & Milonakis, D. (2010). Surveying the transaction cost foundations of new institutional economics: A critical inquiry. *Journal of Economic issues*, 44(4), 1045-1072.
- Messner, Dirk (2002). The Concept of the “World Economic Triangle”. Governance Patterns and Options for Region, IDS Working Paper 173, Brighton: Institute of Development Studies.
- Moctezuma Lopez, G., Espinosa Garcia, J. A., & Tapia Naranjo, C. A. (2011). Valor agregado en agroproductos como orientación de la investigación agropecuaria y forestal en México: Presente y prospectiva. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 15(29).
- Mojica, P., Jiménez, P., Barba, A., Navas, I., & Fernández, A. G. (2000). Residuos de insecticidas organoclorados en cernícalo común (*falco tinnunculus*) de la región de Murcia. Conferencia presentada en *Anales De Veterinaria De Murcia*, 16. pp. 55-66.

- Moraes, N. M., & Cutilla, I. (2014). Nuevos dispositivos de regulación transnacional: un análisis sobre los estándares de calidad y responsabilidad social y su impacto en los enclaves globales agrícolas. En *Cadenas, migrantes y jornaleros: los territorios rurales en las cadenas globales agroalimentarias* (pp. 194-218). Talasa Editores.
- Morales, F. (1997). Eficiencia e intercambio. Corriente neoclásica, institucionalismo y neoinstitucionalismo. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 16(26), 69-82.
- Navarro (2016). "Formalización del Empleo de Jornaleros Agrícolas" Reunión de Secretarios de Trabajo, 26-28 de octubre. Los Cabos San Lucas. Baja California Sur. 10pp. <http://conasetra.stps.gob.mx/reuniones/Doctos/Reunion%208/Presentaciones/5.%20Formalizacion%20del%20Trabajo%20de%20los%20Jornaleros%20Agricolas.pdf>. Consultado el 26 de septiembre de 2017.
- Nee, V. (2005). The new institutionalisms in economics and sociology. *The handbook of economic sociology*, 2, 49-74.
- North, Douglas (1993) Instituciones. *Cambio Institucional y Empeño Económico, FCE, México*.
- Norton, R. D. (2004). *Agricultural Development Policy: Concepts and Experiences*. Food & Agriculture Organization. Rome., 529.
- Ocaño, M. (2015). Atribuyen a pepinos mexicanos dos muertes por salmonela en EU. *Excelsior*. (10/09/2015). Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/09/10/1045123>. Consultado. 16 de julio de 2018.
- Ochoa, M. T. G. (1998). *Los trabajadores de la horticultura sinaloense*. Universidad Autónoma de Sinaloa, 220.
- Pallarés Renau, M., & López Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos
- Pedraza, A. C., Díaz, A. R., & Soto, I. E. (2015). Cambios paisajísticos y efectos medioambientales debidos a la agricultura intensiva en la comarca de campo de Cartagena-mar menor (Murcia). *Estudios Geográficos*, 76(279), 473-498.
- Perez-Amat, E.. Claves (2011): La crisis de la bacteria E.coli y la intoxicación alimentaria en Alemania. RTVE. (10/06/2011). Disponible en <http://www.rtve.es/noticias/20110610/todo-hay-saber-crisis-pepinos/435576.shtml>. Consultado el 16 de julio de 2018.
- Poetz, K., Haas, R., & Balzarova, M. (2013). CSR schemes in agribusiness: opening the black box. *British Food Journal*, 115(1), 47-74.
- Ponzi, LJ, Fombrun, CJ, y Gardberg, NA (2011). Pulso RepTrak™: Conceptualización y validación de una medida abreviada de la reputación corporativa. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35.
- Ponzi, LJ, Fombrun, CJ, y Gardberg, NA (2011). Pulso RepTrak™: Conceptualización y validación de una medida abreviada de la reputación corporativa. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Posadas Segura, F. (2015). Obreros agrícolas migrantes en Sinaloa. *Región y Sociedad*, 27(63), 181-211.
- Posadas Segura, F. (2018). Mercado de trabajo de los jornaleros agrícolas en México. *Región y sociedad*, 30(72).

- Prieto-Carron, M. (2006). Corporate social responsibility in Latin America: Chiquita, women banana workers and structural inequalities. *The Journal of Corporate Citizenship*, (21), 85.
- Reputation Institute (2017). Reprtrak. “Las 50 compañías con más reputación en México”. 52pp. <https://www.reputationinstitute.com/2017-mexico-reprtrak-50.aspx>. Consultado el 10 de abril de 2018.
- Reyes Montiel, N. (2011). Tesis de maestría. CIIDIR-IPN Unidad Sinaloa. *Niveles De Concentración De Plaguicidas Organoclorados e Índice De Condición De Salud De Lisa (Mugil Cephalus) En El Coloradito, Guasave, Sinaloa*, 54.
- Rodríguez Juan, J & Díaz, Asunción. (2016). *Evolución del abandono de tierras de cultivo en la comarca oriental de la región de Murcia*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. 71. 9-29
- Rojas Rangel, T. (2012). Bienestar social de las familias agrícolas migrantes: acciones gubernamentales y de las empresas agroexportadoras. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14).
- Romero, Beatriz (2015). *Cambio Organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del estado de Sinaloa*. Tesis inédita. Udeo. Culiacán, Sinaloa, México, 333pp.
- Rosanas, M. C., Lucia, J. S., Giménez, A. F., & Adrian, F. M. (2010). Aplicación del método Delphi para determinar los criterios más relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial en cada stakeholder. *Revista de Fomento Social*, 259.
- SAGARPA (2016). Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Directorio SRRC de la Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuicola y Pesquera. 87pp. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/81888/Empresas_agricolas.pdf. Consultado el 14 de abril de 2018.
- SAGARPA (2017). Directorio Nacional de Agroexportadores. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación. México. 146pp.
- Sandoval, Verónica, S. (2012a). Condiciones histórico-estructurales de los productores de hortalizas sinaloenses en la cadena de valor, 1900-2010. *Región y Sociedad*, 24(54), 231-259.
- Sandoval, Verónica, S. (2012b). Gobernabilidad y ascenso en la cadena de valor: discusión conceptual. *Análisis Económico*, 27 (66).
- Schwentesius Rindermann R.; F. Martínez-Carrasco Pleite y A. Perni Llorente (2012). “Efectos de la liberalización de los mercados agrarios. Valoraciones acerca de las políticas de desarrollo rural implementadas en México”. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, Vol. 3, Nº. 2, págs. 355-364.
- SEDESOL (2010a). Economía Elota, Unidad de Microrregiones. Secretaria de Desarrollo social. 3pp. <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/Economia.aspx?entra=pdzp&ent=25&mun=008>. Consultado el 4 de abril de 2018.
- SEDESOL (2010b). Diagnóstico del Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas. Secretaria de Desarrollo Social. 43pp. http://www.inapam.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1778/3/images/Diagnostico_PAJA.pdf. Consultado el 13 de abril de 2018.

- SEPE (2016). “Síntesis anual del Mercado de Trabajo 2016”. Servicio de Empleo Público Estatal. Madrid. 206pp. https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/2642-1.pdf. Consultado el 22 de septiembre de 2017.
- Stiglitz, J. (2010). Regulation and failure. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 13-28.
- Talaei, G., & Nejati, M. (2008). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AUTO INDUSTRY: AN IRANIAN PERSPECTIVE. *LESIJ.ES*, XV, 1.
- Tallontire, A., & Greenhalgh, P. (2005). Establishing CSR drivers in Agribusiness. *Kent, UK: Natural Resources Institute*.
- Villafán Vidales, K. B. V., & Daniel Ayala. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Contaduría y administración*, 59(4), 223-251.
- Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC: bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (79), 75-82.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.

8.2. FUENTES DE INFORMACIÓN EN INTERNET

- Alimarket. <https://www.alimarket.es>
- Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería (COEXPHAL). <https://www.coexphal.es/la-asociacion/>
- Asociación de Productores-Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia (PROEXPORT). <http://www.proexport.es/inicio/>
- Carrefour. <http://www.carrefour.fr/marques/filiere-qualite-carrefour>
- Centro de Comercio Internacional (CCI en español o ITC en inglés). <http://www.trademap.org/>
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). <https://www.cemefi.org/>
- Centro Regional de Estadística de Murcia (CREM). <http://econet.carm.es/>
- Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM). <http://www.lessco2.es/>
- Distintivo Empresa Agrícola Responsable (DEAR). <http://mexicocalidadsuprema.org>
- Eleven River. <http://www.elevenrivers.org>
- Equitable Food Initiative (EFI). <https://equitablefood.org>
- Fair Trade. <https://www.fairtradecertified.org>
- Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas. <http://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-espa%C3%B1ola-frutas-hortalizas>
- Global Gap (2017). http://www.globalgap.org/uk_en/for-producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/

- Global Reporting Initiative (GRI). <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx>.
- Global Social Compliance Programme (GSCP). <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/126>
- Instituto de Fomento Región de Murcia. (INFO). <http://www.institutofomentomurcia.es/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <http://www.inegi.org.mx/>
- International Organization for Standardization (ISO 26000) <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
- International Trade Centre (ITC). <http://www.trademap.org/>.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS). <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Inicio>.
- Pacto Mundial. <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>.
- Rainforest Alliance. <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es>.
- Reputation Institute. <https://www.reputationinstitute.com/2017-mexico-reprtrak-50.aspx>.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA). <http://www.sagarpa.gob.mx>
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS). <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/>.
- SEDEX (2017). <https://www.sedexglobal.com/es/acerca-de-sedex/gobierno/>.
- Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). <http://infosiap.siap.gob.mx/>
- Social Accountability International (SA8000). <http://www.saiintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>.
- Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI). <http://www.saiplatform.org/>
- Tesco (2017). <https://www.tesco.com/nurture/?page=nurturevalues>.
- United States Department of Agriculture (USDA). <https://www.ers.usda.gov/>

CAPÍTULO 9.- ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario a técnicos de empresas hortofrutícolas en México y España



Implantación de certificados e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hortofrutícola en España y en México. Situación y Opinión del Sector¹



Bloque I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

- P1.- Datos de contacto (Email), al que poderle enviar los resultados del trabajo¹: _____ @ _____
Localidad en la que se encuentra su empresa: _____ / **Sólo si lo desea, indiquenos el nombre de la empresa** (_____) **y su página web** (_____). Esa información nos permitirá, manteniendo su anonimato en el análisis, conocer más de todas las empresas. Si no desea darnos ese dato, no lo haga, pero **le rogamos siga respondiendo el cuestionario.**
- P2.- **Forma jurídica:** SA. Sociedad Responsabilidad Limitada Cooperativa (1er grado). SAT. Otras: _____
- P3.- Año de **creación** de la empresa: _____ P4.- N° de **socios-propietarios** de la empresa: _____
- P5.- Número total de trabajadores: personas (n° máximo en momentos altos de campaña _____ / mínimo: _____)
- P6.- Indique si su empresa dispone de (**marque con una x**): Laboratorio calidad Unidad específica de I+D. Técnicos de asesoramiento. Tienda de suministros de inputs. Tienda de venta directa.
- P7.- ¿Participa en?: Consorcio Exportación. Proyectos Investigación. Otros Proyectos intercooperación: _____
- P8.- **Facturación** anual de la empresa en 2016: _____ € P9.- ¿Cuál es su **principal producto**? _____
- P10.- Principales **mercados de destino** (% facturación): Exterior: _____ % / Nacional: _____ % / Regional: _____ %
- P11.- En caso de exportar, indique los **principales destinos**: 1 _____ 2 _____ 3 _____
- P12.- **Canales comerciales empleados** (% del total de su facturación): Mayoristas en origen: _____ % / Mayoristas en destino: _____ % / Industria de transformación o conservera: _____ % / Venta directa a Super e Hipermercados: _____ % / Cooperativas de 2º Grado: _____ % / Consorcio de exportación: _____ % / Pequeñas tiendas: _____ % / Hotel, restaurant y catering: _____ % / Venta online: _____ % / Bróker: _____ % / Otros: _____ %
- P13.- ¿Qué parte de su facturación de 2016 corresponde a **producción propia**?: _____ %. En caso de contar con **producción propia**, indique el número total de hectáreas: Hortalizas _____ Ha // Frutales _____ Ha. ¿Cuántas son de invernadero?: _____ Ha.
- P14.- ¿Indique el n° de marcas con las que cuenta su empresa? _____
- P15.- Datos de la persona entrevistada: Años trabajando en el sector: _____ y edad: _____ años. // Sexo: Varón. Mujer. / Nivel de estudios finalizados: Primaria. Secundaria. Bachiller. Universitario. Postgrado.
- ¿Cuál es en la actualidad su puesto en la empresa?: Gerente. Comercial Responsable calidad. Otros: _____

Bloque II. CERTIFICACIONES E INICIATIVAS DE RSC DE LA EMPRESA

- P16.- **Marque con una X las certificaciones o iniciativas con las que ya cuenta su empresa:**
- a) **Seguridad alimentaria:** GLOBAL Gap. QS. IFS. BRC. ISO22000. HACCP. Primus GFS. FDA. SQF. SENASICA. / Otros: _____
- b) **Ambiental:** Rainforest. ISO14001. EMAS. Leaf. LessCO2. Milieukeur. Otros: _____
- c) **Laboral:** SA8000. OSHAS-18001. BSCI. BRC. Fair Trade. GRASP. DEALTI. Otros: _____
- d) **RSC:** GRI. ISO26000. IQnet. SR10. SG21. BSR. IIRIVER. Pacto Mundial. Otros: _____
- e) **Supermercados:** Tesco Nurture. Field to Fork. Walmart. Filiere Qualité. Otros: _____
- f) **Cadena de valor:** SEDEX. IFS-Logistics. IFS-Broker. ISO9001. AA1000. EFQM. Otros: _____
- g) ¿Elabora memorias de...?: RSC. Ambiental. Laboral. Otras memorias: _____
- h) **Otros sellos:** Ecológicos (¿cuál? _____); Denominación Origen (¿cuál? _____); Otros: _____
- P17.- ¿Cuáles son actualmente las **certificaciones, estándares o iniciativas de RSC más frecuentemente implantadas** entre las empresas del sector? _____
- Otros comentarios o valoraciones personales que desee realizar acerca del **interés y el valor añadido que aportan esas certificaciones** a su empresa, al sector, a la distribución o a los consumidores: _____

Bloque III. OPINIONES SOBRE LA RSC EN SU EMPRESA Y EN EL SECTOR

- P18.- En general, ¿qué **opinión** tiene acerca de las medidas de "RSC" que realizan las empresas de su sector?: Muy positiva (¿por qué? _____) **y en algún aspecto** Negativa (¿por qué? _____);
- P19.- ¿Cuál es la principal **motivación** por la que su empresa realiza iniciativas de RSC?: _____

P20.- Valore de 1 a 5 la importancia de los **motivos que llevan** (a su empresa o las del sector) a **implantar iniciativas de RSC:**

<i>1=Muy poco importantes; 2=Poco importante; 3=Neutral; 4=Algo importantes; 5=Muy importante.</i>	1	2	3	4	5	Ns
Obtener ventajas competitivas por adoptar RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener mayor rentabilidad por adoptar RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanecer en el mercado , siguiendo las tendencias que en el mismo se marcan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la imagen o reputación general de su empresa dentro del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a sus trabajadores y contribuir al bienestar de la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder mejor a la preocupación de mi empresa por su impacto sobre el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a exigencias de un marco jurídico que se desarrolla en la adopción de este tipo de iniciativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Si desea información sobre este estudio y cómo todos los datos serán tratados de manera agregada: femartin@um.es y/o a banuelos.karina@uabc.edu.mx

Responder a las exigencias de los consumidores finales , que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a las exigencias de las cadenas de distribución , que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros motivos no considerados, ¿Cuáles?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P21.- En su opinión ¿a qué limitaciones u obstáculos se enfrentan las empresas del sector agrario para poder desarrollar más medidas de RSC?:

P22.- Indique en qué ámbitos concretos (*derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, gobierno corporativo, ética en los negocios, consumidores, desarrollo comunitario, etc*) las empresas del sector son: a) "muy responsables": ; b) "No son muy responsables" y se debería avanzar:

Bloque IV. POLÍTICAS E INICIATIVAS DE RSC EN SU EMPRESA

P23.- En términos de Responsabilidad Social Corporativa, ¿qué calificación otorgaría a? (*en una escala de 1 al 10*): a) Su empresa (); b) Las empresas de su sector (); c) Las empresas en general de todos los sectores en su país (); d) Las empresas en general (de todos los sectores) en países desarrollados, como puede ser de la UE o EEUU: ()

P24.- Señale las tres actividades más relevantes que realizó su empresa en los últimos años en materia de RSC 1) ; 2) ; 3) .

P25.- Indíquenos algunos ejemplos de "requerimientos" concretos que en el ámbito de la RSC le han pedido o exigido recientemente sus clientes u otros actores, indicándonos que "actor le pidió" que introdujese ese cambio (*propietarios, trabajadores, mayoristas, la administración, consumidores finales, etc*):

P26.- Indique en qué medida cumple o no su empresa con las siguientes medidas de RSC (*Puntúe cada afirmación del 1 al 5*)

1=No lo cumpla; 2=Lo cumpla poco; 3=Lo cumpla medianamente; 4=Lo cumpla en su mayoría; 5=Lo cumpla totalmente.	1	2	3	4	5	Ns
La ética es parte de la cultura organizacional de la empresa, la cual está de manifiesto en su visión, misión y actuación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene identificados los grupos de interés de su empresa, tanto internos como externos, sus características y tipo de relación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa está en constante comunicación con los grupos de interés (proveedores, clientes, trabajadores, comunidad...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realiza continuamente cursos y talleres entre trabajadores en los que les transmite los principios y valores institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la contratación y relaciones laborales sigue la legislación, respetando la duración de jornadas, días de descanso, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instalaciones cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (salararios, ventilación, espacios para comer, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente, y se les facilita las instalaciones y recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones representativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa supervisa escrupulosa y de manera periódica que la maquinaria y equipos sean seguros y sin riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporciona a todos los trabajadores y de manera continua acceso a cursos y programas formación y capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En sus prácticas empresariales no existe la discriminación por raza, género, orientación sexual, siendo muy vigilado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está comprometido en la lucha contra el trabajo infantil, forzado o informal, asegurándose que en toda su cadena de suministro no se vulneren esos principios básicos de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protege a los trabajadores del acoso laboral, incluyendo acoso físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementa medidas o programas para un ahorro máximo de recursos como el agua, la energía y otros materiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace un uso sostenible de los recursos, con programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adopta las últimas tecnologías para hacer el uso más eficiente de los recursos hídricos y/o energéticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con planes para mitigar el impacto de la actividad agrícola en el uso del suelo, del paisaje o la biodiversidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispone de una política que promueva la lucha contra la corrupción, con empleados, contratistas, clientes y proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementa prácticas justas en el pago de precios, y tiene contratos escritos con todos sus proveedores o contratistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solicita y evalúa que sus proveedores cumplan o implementen acciones de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene un sistema definido de medición de la satisfacción del cliente y canales para la comunicación de quejas-sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene absoluta garantía de que sus productos son saludables y de calidad, y no representan riesgo para los consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promueve o participa en campañas educativas dirigidas a que los consumidores entiendan el impacto en su bienestar y el medio ambiente de la elección de los productos que adquieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye o ayuda a financiar proyectos sociales, tecnológicos o ambientales en la localidad donde opera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye en causas filantrópicas de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoya a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P27.- Indique la importancia que para su empresa tienen los siguientes "grupos de interés o actores", otorgándoles una puntuación de 1 a 10 (1=muy poca importancia a 10=mucha importancia): Consumidores finales: /Agricultores: /Trabajadores: /Grandes Super-Hipermercados: /Administración Pública: /Proveedores: /Propietarios de la empresa: /Empresas del sector: /Población local: /Otros actores: ():

P28.- Indique la principal Debilidad (D), Amenaza (A), Fortaleza (F) y Oportunidad (O) a las que se enfrenta el sector agroalimentario en el que su empresa desarrolla su actividad principal. Recuerde que en un análisis DAFO, las "Debilidades y Fortalezas" hacen referencia a "cuestiones internas del sector y de las empresas" (que pueden controlar y mejorar), respondiendo las "Amenazas y Oportunidades", a "cuestiones externas" (y que no son por él modificables).

- 1.- Debilidades (internas):
 - 2.- Fortalezas (internas):
 - 3.- Amenazas (externas):
 - 4.- Oportunidades (externas):
- Otros comentarios: ; ¡Gracias!

ANEXO 2. Cuestionario Delphi a expertos del sector hortofrutícola en México y España (1ª Ronda)



Cuestionario Delphi (Primera Ronda) *Implantación de certificados e iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hortofrutícola en España y en México. Situación y Opinión del Sector*



Bloque I.- Datos del Experto Entrevistado (1ª RONDA)

P1.- Indique a qué “grupo de interés” pertenece (marque con una X, la opción u opciones):

G1.- **Productores:** Agricultor. Técnico de campo. Técnico asociación de productores.

G2.- **Empresa Comercialización:** Gerente. Responsable de calidad. Comercial. Bróker. Distribuidor.

G3.- **Otros:** Empresa Certificadora. Científico o Investigador. Otros (¿Cuál?): _____.

P2.- **Sexo:** Varón/ Mujer. **Estudios:** Primaria/Secundaria/Bachiller. Universitario. Postgrado. **Edad:** _____ años.

P3.- ¿Cuántos años lleva trabajando o está vinculado a la actividad agraria?: _____ años.

P4.- Valore su nivel de conocimiento (experiencia) en relación a las siguientes actividades, según una escala de 1 a 5:

Valoración del 1 al 5, indicando: 1=Muy bajo conocimiento; 2=Bajo conocimiento; 3=Básico; 4=Alto conocimiento; 5=Muy alto conocimiento.	1	2	3	4	5
Sector agrícola y hortofrutícola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialización agraria y calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad Social Corporativa (RSC).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P5.- Email de contacto al que desea sean enviados los resultados de esta Primera Ronda del estudio: _____@_____

Bloque II.- Opinión sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector hortofrutícola

P6.- En general, ¿qué opinión tiene Usted personalmente acerca de las medidas de “RSC” que realizan las empresas del sector hortofrutícola?: Positiva (¿por qué?: _____) y en algunos aspectos Negativa (¿por qué?: _____).

P7.- En su opinión, ¿cuál es la principal motivación de las empresas del sector para realizar iniciativas o acciones de RSC? _____.

P8.- En su opinión ¿a qué limitaciones u obstáculos se enfrentan las empresas del sector agrario y hortofrutícola para poder desarrollar más medidas de RSC? _____.

P9.- Con objeto de conocer mejor su opinión como experto del sector, valore de 1 a 5 la importancia de los motivos que llevan a las empresas agrarias y hortofrutícolas a implantar iniciativas de RSC (Marque con una X la valoración elegida):

1=Muy poco importante; 2=Poco importante; 3=Neutral; 4=Algo importante; 5=Muy importante. NS=No sabe.	1	2	3	4	5	NS
Obtener ventajas competitivas por adoptar RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener mayor rentabilidad por adoptar RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanecer en el mercado, siguiendo las tendencias que en el mismo se marcan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la imagen o reputación general de la empresa dentro del sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a la preocupación de la empresa de querer cuidar más a los trabajadores y contribuir al bienestar de la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder mejor a la preocupación de la empresa por el impacto sobre el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a exigencias de un marco jurídico que se desarrolla en la adopción de este tipo de iniciativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a las exigencias de los consumidores finales, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responder a las exigencias de las cadenas de distribución, que demandan y valoran los esfuerzos de RSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder acceder a beneficios fiscales y/o acceder a financiación pública ligada a las medidas de RSC adoptadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros motivos no considerados; ¿Cuáles?: _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P10.- ¿El no adoptar-implantar medidas o acciones de RSC en el sector, se puede convertir en un factor de riesgo o de pérdida de competitividad importante?: NS. Sí, ¿Por qué?: _____ No, ¿Por qué?: _____.

P11.- Indique por orden de importancia en qué 3 ámbitos (derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, gobierno corporativo, ética en los negocios, consumidores, desarrollo comunitario, etc) son mayores los esfuerzos y avances de las empresas hortofrutícolas en términos de Responsabilidad Social:

1º _____, 2º _____, 3º _____.

P12.- En términos de Responsabilidad Social Corporativa, ¿qué calificación otorgaría a? (en una escala de 1 al 10, correspondiendo el 10 a una calificación de máxima excelencia): Las empresas de su sector (____). /Las empresas en general (de todos los sectores) en su país (____); /Las empresas en general (de todos los sectores) de otros países desarrollados, como puede ser de la UE o EEUU: (____).

P13.- En su opinión, ¿cómo ven las empresas hortofrutícolas la adopción de RSC? (marque con una X la opción u opciones más frecuentes): Un gasto innecesario. Un gasto necesario para contribuir al bienestar de la sociedad. Un gasto estratégico para la empresa. Una inversión, aunque poco rentable. Una inversión rentable a corto plazo. Una inversión rentable a mediano y largo plazo. NS. Otras visiones, ¿cuáles?: _____.

P14.- Indique la importancia que para su empresa tienen los siguientes “grupos de interés o actores”, otorgándoles una puntuación de 1 a 10 (1=muy poca importancia a 10=mucha importancia): Consumidores finales: ____; /Agricultores: ____; /Jornaleros: ____; /Trabajadores: ____; /Grandes Super-Hipermercados: ____; /Administración Pública: ____; /Proveedores: ____; /Proprietarios de la empresa: ____; /Empresas del sector: ____; /Población local: ____; /Otros actores:(____), ____.

¹Si desea más información sobre este estudio puede escribir a: femartin@um.es y/o a banuelos.karina@uabc.edu.mx

P15.- Describa alguna iniciativa y/o estándar de RSC frecuente en el sector hortofrutícola, indicando qué efectos ha tenido sobre las empresas que la han adoptado, sus clientes y sobre los consumidores finales: *Iniciativa y/o estándar:* _____ y sus principales efectos: _____

P16.- Las grandes cadenas de supermercados, ¿cree Usted que valoran de manera muy importante y/o "fidelizan" a las empresas hortofrutícolas que son socialmente más responsables? Sí, ¿por qué? _____ / No, ¿por qué? _____ / Ns.

P17.- Los consumidores ¿cree Usted que conocen y valoran los esfuerzos que las empresas hortofrutícolas realizan en materia de RSC? Sí, ¿cuáles? _____ / No, ¿por qué? _____ / Ns.

P18.- ¿Existen incentivos o motivos por los que las pequeñas empresas hortofrutícolas deban adoptar medidas de RSC? Ns. / Sí, ¿Cuáles? _____ / No, ¿por qué? _____

Bloque III. Certificaciones, Estándares e Iniciativas más importantes

P19.- ¿Cuáles son actualmente las certificaciones, estándares, iniciativas o memorias de RSC más frecuentemente implantadas entre las empresas del sector hortofrutícola? (enumere las más importantes): 1º _____ / 2º _____ / 3º _____ / 4º _____ / 5º _____ / Ns.

P20.- ¿Cuál considera es el certificado, estándar o iniciativa más exigente en los siguientes ámbitos?: a) En materia de calidad e inocuidad: _____; b) En materia laboral: _____; c) En material ambiental _____; d) En otros ámbitos: _____ / Ns.

P21.-Valore de 1 a 5 su grado de desacuerdo (o acuerdo) con las siguientes afirmaciones relativas a opiniones o críticas sobre las certificaciones, estándares y protocolos:

<i>1=Totalmente en desacuerdo; 2=Algo en desacuerdo; 3=Neutral; 4=Algo de acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo.</i>	1	2	3	4	5	Ns
El crecimiento de las certificaciones privadas es en parte producto de la existencia de los problemas ambientales y de justicia social que los gobiernos han sido poco capaces o dispuestos a resolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los estándares tanto públicos como privados en el agro facilitan la coordinación de las cadenas de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las certificaciones se han convertido en un negocio, los minoristas lo utilizan como un medio para ganar y fidelizar clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los minoristas buscan mediante la aplicación de certificaciones e iniciativas de seguridad alimentaria y de RSC salvaguardar los riesgos que pudieran dañar su reputación e imagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las certificaciones, estándares y protocolos en materia de RSC funcionan más como imagen, pero poco ayudan a mejorar las condiciones laborales y ambientales del agro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las variedades de certificaciones confunden más al consumidor en vez de ayudarlo a tomar una decisión de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para las empresas hortofrutícolas cumplir con numerosos estándares ocasiona el incremento de costes y carga administrativa por lo que se requiere una integración, homologación y/o armonización técnica de éstos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las grandes cadenas minoristas están definiendo mediante estándares y certificaciones "lo que es sustentable o no", dejando en ocasiones de lado prácticas que pudieran considerarse más amigables con el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros criterios no considerados; ¿Cuáles?: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P22.- ¿Cuál cree sea la razón principal del desarrollo y del crecimiento a nivel global de estándares y/o certificaciones privadas tales como las de grandes supermercados (Tesco, Walmart, Global Gap, o SA 8000)?: _____

P23.- Como persona con experiencia en el sector hortofrutícola, ¿pudiera indicar alguna/as tendencia/s en el ámbito de certificaciones, estándares y protocolos (privados, públicos y colectivos), tanto en materia de calidad, inocuidad o RSC?: _____

Bloque IV- Valoración de la situación y retos de "su sector hortofrutícola"

P24.- Indique las dos principales Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) a las que se enfrenta el sector agroalimentario-hortofrutícola en el que Usted desarrolla su actividad principal. Recuerde que en un análisis DAFO, las "Debilidades y Fortalezas" hacen referencia a "cuestiones internas" del sector y de las empresas (que pueden controlar y mejorar), respondiendo las "Amenazas y Oportunidades", a "cuestiones externas" (y que no son por él modificables).

FORTALEZAS (internas)		DEBILIDADES (internas)	
1º - _____	_____	1º - _____	_____
2º - _____	_____	2º - _____	_____
AMENAZAS (externas)		OPORTUNIDADES (externas)	
1º - _____	_____	1º - _____	_____
2º - _____	_____	2º - _____	_____

P25.-Otros comentarios que desee agregar: _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3. Cuestionario de percepción ciudadana acerca de la importancia y responsabilidad del sector del agro regional



ENCUESTA ANÓNIMA A CIUDADANOS
 Percepción ciudadana de la responsabilidad social de las empresas hortícolas¹
 Universidad Autónoma de Baja California. Investigación de Doctorado.



Bloque I.- Datos generales de la persona entrevistada (mayores de 18 años)

- P1.- Edad del encuestado: años. P2.- Sexo: Varón. // Mujer. P3.- Estado Civil:
- P4.- Localidad de residencia actual: ¿De dónde es originario?:
- P5.- Nivel de estudios del entrevistado: Sin ningún estudio. // Primaria incompleta. // Primaria Completa. // Secundaria completa. // Bachillerato o estudios medios. // Estudios Universitarios. // Estudios de Postgrado.
- P6.- ¿Es usted, o algún miembro de su hogar, población de alguna etnia indígena? No // Sí, ¿de cuál?: . // ¿Usted habla algún dialecto indígena?: No. // Sí, ¿cuál?: .
- P7.- ¿Cuántas personas forman su hogar?: (incluido usted). // ¿Cuántos trabajan? (incluido usted).
- P8.- Describa de qué elementos cuenta el hogar en que vive (marque con una x): Drenaje. // Agua entubada de la red pública. // Un solo cuarto. // Piso de tierra. // Energía eléctrica. // Refrigerador. // Excusado-sanitario.
- P9.- ¿Cuáles son, aproximadamente, los ingresos totales de su familia al mes?: pesos al mes.

Bloque II.- Situación laboral, satisfacción con el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa

- P10.- ¿Usted trabaja?: Sí, por cuenta propia ¿en qué? . // Sí, soy asalariado. // Otros trabajos informales ¿cuál?: . // No, es desocupado (ama de casa, jubilado,...):
- P11.- En caso de trabajar, indique en qué actividad:
- Sector Agrícola Jornalero agrario. // Agricultor. // Trabajador en una empackadora. // Ingeniero agrícola. // Otros, ¿en qué?:
 - Sectores Industrial, Construcción o Servicios (comercio, restaurante, transporte, Servicios públicos,...), ¿en qué?:
- P12.- ¿Cuántas horas dura su jornada laboral?: Menos de 15 horas. // De 15 a 34h. // De 35 a 48h. // Más de 48h.
- P13.- ¿Usted tiene de derecho a servicio de salud o "derecho-habienencia"? No. // Sí, ¿cuál?:
- P14.- Si Usted es trabajador actualmente de una empresa (del sector que sea), valore del 1 al 5 su nivel de satisfacción laboral (Marque con una X, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo).

<i>1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo</i>	1	2	3	4	5
<i>Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Las condiciones laborales en general son buenas.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La relación con sus compañeros y jefes son de cordialidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Puede expresar libremente sus opiniones en su grupo de trabajo.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Se siente participe de los éxitos y fracasos de la empresa.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Recibe información básica sobre prevención de riesgos laborales.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Los sueldos son adecuados para lo que son los sueldos en general en el país.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P15.- ¿Sabe o ha oído hablar del término Responsabilidad Social Empresarial? No! Sí, ¿Qué es para usted?

P16.- Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos que debería cumplir una "empresa socialmente responsable"? , (Valore del 1 al 5 su nivel de importancia, siendo 1=Muy poco importante y 5=Muy importante).

<i>1=Muy poco importante; 2=Poco importante; 3=Neutral; 4=Importante; 5=Muy importante</i>	1	2	3	4	5
<i>Buen trato a sus trabajadores y pago digno.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Proteger el medioambiente de la localidad donde opera.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Apoyar causas sociales en la comunidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ofrecer productos saludables y de calidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Actuar de manera ética.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pagar precios justos a sus proveedores.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Respetar a sus trabajadores sin importar raza o sexo.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Otros aspectos, ¿Cuál?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Si desea más información sobre este estudio de Tesis Doctoral, en el que todos los datos se analizarán de manera agregada, garantizando el anonimato de las respuestas, puede escribir a banuelos.karina@uabc.edu.mx, estudiante de la Universidad Autónoma de Baja California (Tijuana).

P17.- ¿Tiene alguna persona cercana **que trabaje o haya trabajado como asalariado** en una empresa productora y empacadora hortícola?: No, no conozco a nadie. // Sí, ¿de qué trabajaba?: _____

P18.- ¿Usted **ha trabajado en empresas productoras o empacadoras de hortalizas** de su localidad o situadas en Sinaloa? No. // Sí, indique de qué trabaja o ha trabajado (*jornalero, trabaja en empacadora, es propietario, amigos que trabajan, etc*) y cuántos años?: _____

Bloque III.- Conocimiento y valoración social de las empresas hortícolas (productoras y empacadoras)

P19.- ¿Qué **imagen tiene en general de las empresas hortícolas** de su localidad y/o Sinaloa? Positiva. // Negativa.

- Indique los aspectos más positivos: _____

- Indique lo aspectos más negativos: _____

P20.- **En qué medida Usted cree que las empresas hortícolas de la localidad o en Sinaloa cumplen en general con las siguientes medidas de Responsabilidad Social** (Valore del 1 al 5 cada afirmación, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente en acuerdo).

1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
<i>En la contratación y relaciones laborales siguen las leyes del país, respetando el pago de la jornada, duración de jornadas, días de descanso, pago de aguinaldo, etc.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Las instalaciones agrícolas cuentan con servicios adecuados para los trabajadores (sanitarios, ventilación, etc).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Los trabajadores tienen representantes sindicales, elegidos libremente.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Dan a sus trabajadores agrícolas equipos adecuados de protección contra el uso de agroquímicos y/o maquinaria</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>No existe la discriminación por raza o grupo étnico, género y/u orientación sexual.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Están comprometidas en la lucha contra el trabajo infantil, no proporcionan trabajo a niños.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Están comprometidas en la lucha contra el trabajo informal (proporciona a sus trabajadores Seguro Social).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Protegen a los trabajadores del acoso laboral (físico, verbal, sexual o psicológico, abuso o amenazas).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Son cuidadosas con el uso del agua, tratando de ahorrar lo más posible.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Tiene amplios programas amplios de reciclaje de envases, cartones, plásticos y/o papel.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Son responsables con el manejo de los desechos del agua procurando no contaminar en la localidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Hacen un uso responsable de los plaguicidas y herbicidas, procurando afectar lo menos posible al ambiente.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Contribuyen al desarrollo local de la comunidad al generar empleos y activar la economía de su localidad</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Contribuyen o ayudan a financiar proyectos sociales, educativos, tecnológicos o ambientales en la localidad</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Contribuyen en causas de beneficencia de su localidad, como ayuda a los desfavorecidos, becas, entre otros.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Apoyan a instituciones u ONG con el objeto de ayudar a la resolución de problemas de la localidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloque IV.- Conocimiento y valoración de Grandes Empresas Hortícolas

P21.- ¿Sabe Usted **decir el nombre de algunas de las empresas hortícolas (productoras y empacadoras) más importantes** que están en su localidad o en Sinaloa?: _____; // _____; // _____;

P22.- Pensando en **alguna de las grandes empresas hortícolas de su localidad que dice conocer**, valore su nivel general de reputación. Para ello indique su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones (Valore del 1 al 5 cada afirmación, siendo 1 que está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente en acuerdo).

1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo	1	2	3	4	5
<i>Esa empresa hortícola le genera un alto nivel de confianza, respeto, admiración, estima o buena impresión.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Esa empresa hortícola ofrece productos y servicios de calidad, productos excelentes y servicios fiables, de buena relación-precio y satisface las necesidades de los clientes.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Es una empresa innovadora, ofreciendo productos novedosos, innovando en la manera de hacer las cosas.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Es un lugar atractivo para trabajar, con buen trato al empleado y sueldos justos.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Es gestionada con responsabilidad, comportándose de forma ética y que muestra su operativa con transparencia.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Esa empresa se preocupa por la sociedad, apoya buenas causas y procura no dañar el medio ambiente.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Es una compañía bien organizada, liderada y gestionada con profesionalidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Esa empresa es una compañía rentable, con buenos resultados financieros y que tiene potencial de crecimiento.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Algún comentario que desee agregar: _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 4. Resultados preliminares de la Tesis Doctoral

Tabla 9.1. Certificados de asistencia a Congresos de Investigación

XXX Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Internacionales. (Tijuana-México, 13-15 de octubre de 2016).	VI. Congreso Nacional de las Ciencias Sociales. (San Luis Potosí-México, 19-23 de marzo de 2018).
	
<p>Bañuelos Torrónategui K.A y B. Avendaño Ruiz (2016). “<i>Los estándares de Responsabilidad Social en el sector agrícola en el contexto de integración económica (TLCAN-UE)</i>”.</p>	<p>Bañuelos Torrónategui K.A., B. Avendaño Ruiz y F. Martínez-Carrasco Pleite (2018). “<i>Motivaciones y tendencias de Responsabilidad Social en el sector hortofrutícola en México</i>”.</p>
XII Congreso Iberoamericano de Estudios Rurales CIER 2018 (Segovia-España, 4.7 julio 2018).	XII Congreso Iberoamericano de Estudios Rurales CIER 2018 (Segovia-España, 4.7 julio 2018).
	
<p>Martínez-Carrasco Pleite F., B. Avendaño Ruiz y K. A. Bañuelos Torrónategui (2018). “<i>Motivaciones y tendencias en la aplicación de medidas de RSC en el sector hortícola de exportación. Una aproximación Delphi al estudio de dos enclaves en México y España</i>”.</p>	<p>Martínez-Carrasco Pleite F., B. Avendaño Ruiz y K. A. Bañuelos Torrónategui (2018). “<i>Percepción de jornaleros y ciudadanos del impacto social, ambiental y económico de las empresas hortícolas del noroeste de México</i>”.</p>

ANEXO 5. Acrónimos

AC. Asunto de Consumidores.
 AEC. Asociación Española de Calidad.
 AHIFORES. Alianza Hortofrutícola Internacional para el Fomento de la Responsabilidad Social.
 BSCI. Iniciativa de Cumplimiento de Negocios Sociales (por sus siglas en inglés).
 CAADES. Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa.
 CAPDER. Conserjería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía.
 CARM. Consejería de Agua, Agricultura y Medio Ambiente de la Región de Murcia.
 CCI. Centro de Comercio Internacional Naciones Unidas (UNCTAD/OMC)
 CCI. Centro de Comercio Internacional.
 CEMEFI. Centro Mexicano de Filantropía.
 CERES. Coalición de Economías Ambientalmente Responsable.
 CGF. Foro de Bienes de Consumo (por sus siglas en inglés).
 CHS. Confederación Hidrográfica del Segura.
 CNA. Consejo Nacional Agropecuario.
 COFECE. Comisión Federal de Competencia Económica.
 CREM. Centro Regional de Estadísticas de Murcia.
 DEALTI. Distintivo Empresas Agrícola Libre de Trabajo Infantil.
 DEAR. Distintivo de Empresas Agrícolas Responsables.
 DH. Derechos Humanos.
 DIRCE. Directorio Central de Empresas.
 DPC. Directrices para la Protección del Consumidor.
 EFI. Iniciativa de Equidad Alimentaria (por sus siglas en inglés).
 ESR. Empresa Socialmente Responsable.
 ETI. Iniciativa de Equidad Alimentaria (por sus siglas en inglés).
 FEPEX. Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas.
 FSMA. Ley de Modernización de Inocuidad Alimentaria (por sus siglas en inglés)
 GC. Gobernanza Corporativa.
 GRASP. Plataforma Global de Evaluación de Riesgos (por sus siglas en inglés).
 GRI. Iniciativa de Informe Global (por sus siglas en inglés).
 GSCP. Programa Global de Cumplimiento Social (por sus siglas en inglés).
 HACPP. Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (por sus siglas en inglés).
 HM³. Hectómetro Cúbico.
 ICRSC. Índice de cumplimiento de medidas Responsabilidad Social Corporativo.
 ICS. Iniciativa Cláusula Social (por sus siglas en francés).
 IFS. Estándar Internacional de Comida (por sus siglas en inglés).
 IGEMOCIONAL. Índice General Emocional.
 IGR. Índice Global de Reputación.
 IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social
 INE. Instituto Nacional de Empleo
 INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
 ISO. Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés).
 MA. Medioambiente.
 MAPAMA. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.
 MEySS. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
 OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
 OIT. Organización Mundial del Trabajo.
 ONG. Organización No Gubernamental
 ONU. Organización Naciones Unidas.
 OSC. Organizaciones de Sociedad Civil.

PC. Participación activa en la Comunidad.
PJ. Practicas Justas de Operación.
PL. Prácticas Laborales.
Proexport. Asociación de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia.
RE. Reputación Emocional.
RS. Responsabilidad Social.
RSC. Responsabilidad Social Corporativa.
SAGARPA. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SAI. Iniciativa de Agricultura Sustentable (por sus siglas en inglés).
SEDESOL. Secretaría de Desarrollo Social.
SEDEX. Intercambio de Datos Éticos del Proveedor (por sus siglas en inglés).
SEPE. Servicio Público de Empleo Estatal.
SIAP. Sistema de Información Agroalimentaria
SIAP. Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera.
SPSS. Statistical Package for the Social Sciences (por sus siglas en inglés)
STyPS. Secretaria de Trabajo y Prevención Social.
TLCAN. Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

ANEXO 6. Índice de Tablas

Tabla 1.1. Corrientes teóricas de RSC.	23
Tabla 1.2. Estándares, normas e iniciativas de RSC más importantes.	28
Tabla 2.1. Descripción de Encuesta (I) a empresas hortofrutícolas	43
Tabla 2.2. Ejes de la RSC de una empresa según la ISO 26000 incluidos en la Encuesta I.	44
Tabla 2.3. Descripción de la Encuesta II a expertos según el método Delphi.	48
Tabla 2.4. Descripción de la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.....	49
Tabla 2.5. Descripción de los ejes de estudio del cumplimiento de las medidas de RSC de las empresas hortícolas, incluidos en la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.	50
Tabla 2.6. Descripción de las dimensiones consideradas en el estudio de la Reputación Social de las grandes empresas hortofrutícolas, incluidos en la Encuesta III a ciudadanos del municipio de Elota.	52
Tabla 3.1. Principales productos hortofrutícolas de Sinaloa y Baja California, 2016.	59
Tabla 3.2. México: principales estados con mayor superficie de agricultura protegida, 2011 (Hectáreas y superficie).	60
Tabla 3.3. Valor de las exportaciones de productos hortofrutícolas de México y porcentaje dirigido a EEUU y Canadá, 2016.	62
Tabla 3.4. Porcentaje de afiliados del campo al seguro social permanentes y eventuales en 2016. .	63
Tabla 3.5. Total, de tierras por cultivo en España.	69
Tabla 3.6. Top de las 5 comunidades autónomas con más invernaderos en España.	70
Tabla 3.7. Principales productos hortofrutícola exportados de la Región de Murcia y su porcentaje de participación en cuota nacional, 2017.	71
Tabla 3.8. Trabajadores afiliados en el sistema agrario por nacionalidad, Región de Murcia 2001-2013.	74
Tabla 3.9. Consumos intermedios del sector primario en la Región de Murcia, millones de euros, 2016.....	75
Tabla 4.1. Descripción de las empresas hortofrutícolas encuestadas en México.	81
Tabla 4.2. Descripción del equipamiento de las empresas hortofrutícolas encuestadas en México.	82
Tabla 4.3. Descripción de las empresas hortofrutícolas encuestadas en España.	83
Tabla 4.4. Descripción del equipamiento de las empresas hortofrutícolas encuestadas en España.....	83
Tabla 4.5. Perfil del encuestado en las empresas hortofrutícolas en México y España.	84
Tabla 4.6. Imagen de las empresas hortofrutícolas sobre la RSC.....	85
Tabla 4.7. Motivos para tener una imagen positiva o negativa de la RSC en México.....	85
Tabla 4.8. Valoración de motivos para realizar prácticas de RSC en México y España.....	88
Tabla 4.9. Principal motivo para realizar prácticas de RSC en México y España.	89
Tabla 4.10 Limitaciones para realizar prácticas de RSC en México.....	91
Tabla 4.11. Actividades de RSC realizadas por las empresas hortofrutícolas en México.....	92
Tabla 4.12. Nivel de importancia de los stakeholders del sector hortofrutícolas.....	93
Tabla 4.13. Empresas con estándar de RSC en México.....	94
Tabla 4.14. Estándares o iniciativas de RSC con las que cuentan las empresas hortofrutícolas en México y España.	94
Tabla 4.15 Calificación en RSC a las empresas del sector frente a otras.....	95

Tabla 4.16. Percepción sobre el cumplimiento de la RSC de las empresas hortofrutícolas en México.	96
Tabla 4.17. Evaluación de la dimensión Gobernanza en las empresas hortofrutícolas en México... ..	97
Tabla 4.18. Evaluación de la dimensión Derechos Humanos en México.	98
Tabla 4.19. Evaluación de la dimensión prácticas laborales en México.....	98
Tabla 4.20. Evaluación de la dimensión medioambiente en México.	99
Tabla 4.21. Evaluación de la dimensión Prácticas Justas de operación en México	100
Tabla 4.22. Evaluación de la dimensión asuntos del consumidor en México.	101
Tabla 4.23. Evaluación de la dimensión participación activa en la comunidad en México.....	101
Tabla 4.24. Valoración de los técnicos agrícolas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del sector hortofrutícola de México.	104
Tabla 4.25. Valoración de los técnicos agrícolas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del sector hortofrutícola de España.....	105
Tabla 5.1. Descripción del panel de expertos del sector hortofrutícola en México y España.....	107
Tabla 5.2. Valoración global del panel de expertos de las medidas de RSC que realizan las empresas del sector hortofrutícola en México y España.	108
Tabla 5.3. Valoración global* del panel de expertos sobre aspectos positivos y negativos que la RSC aporta a las empresas del sector hortofrutícola en México y España (I/II)	109
Tabla 5.4. Valoración global* del panel de expertos sobre aspectos positivos y negativos que la RSC aporta a las empresas del sector hortofrutícola en México y España (II/II).....	110
Tabla 5.5. Valoración global del panel de expertos sobre las principales motivaciones para realizar iniciativas o acciones de RSC que tienen las empresas	111
Tabla 5.6. Valoración global del panel de expertos sobre las principales motivaciones para realizar iniciativas o acciones de RSC que tienen las empresas del sector hortofrutícola en México y España (I/II).	111
Tabla 5.7. Valoración global del panel de expertos sobre las principales limitaciones que enfrentan las empresas del sector hortofrutícola en México y España para desarrollar más medidas de RSC (I/II).....	112
Tabla 5.8. Valoración global del panel de expertos sobre las principales limitaciones que enfrentan las empresas del sector hortofrutícola en México y España para desarrollar más medidas de RSC (II/II).....	113
Tabla 5.9. Valoración global del panel de expertos de los motivos que llevan a las empresas del sector hortofrutícola en México y España a implantar iniciativas de RSC (I/II)..	114
Tabla 5.10. Valoración global del panel de expertos de los motivos que llevan a las empresas del sector hortofrutícola en México y España a implantar iniciativas(II/II).....	115
Tabla 5.11. Valoración global del panel de expertos, del si no adoptar- implantar medidas o acciones de RSC, es un factor de riesgo en las empresas del sector hortofrutícola en México y España.....	115
Tabla 5.12. Valoración global del panel de expertos sobre los 3 ámbitos con mayores avances en materia de RSC en las empresas del sector hortofrutícola en México y España.	116
Tabla 5.13. Valoración global del panel de expertos sobre calificación en términos de RSC a las empresas del sector hortofrutícola en México y España y de otros sectores.....	116
Tabla 5.14. Valoración global del panel de expertos sobre cómo ven las empresas del sector hortofrutícola en México y España la adopción de acciones de RSC	117

Tabla 5.15. Valoración global del panel de expertos sobre la importancia de los grupos o actores de interés que tiene para las empresas hortofrutícolas de México y España..... 118

Tabla 5.16. Valoración global del panel de expertos sobre las iniciativas y estándares de RSC más implantadas en el sector hortofrutícola en México y España.....119

Tabla 5.17. Valoración global del panel de expertos sobre si las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables. 120

Tabla 5.18. Valoración global del panel de expertos sobre por qué las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables (I/II). 120

Tabla 5.19. Valoración global del panel de expertos sobre si las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables (II/II).....121

Tabla 5.20. Valoración global del panel de expertos sobre si las grandes cadenas de supermercados valoran o “fidelizan” a las empresas del sector hortofrutícola en México y España que son socialmente responsables (II/II).....121

Tabla 5.21. Valoración global del panel de expertos sobre qué tipo de consumidores conocen y valoran en general los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en México y España en materia de RSC (I/II)..... 121

Tabla 5.22. Valoración global del panel de expertos sobre qué tipo de los consumidores conocen y valoran en general los esfuerzos de las empresas del sector hortofrutícola en México y España en materia de RSC (II/II).....122

Tabla 5.23. Valoración global del panel de expertos sobre si existen incentivos para que las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC del sector hortofrutícola en México y España. 122

Tabla 5.24. Valoración global del panel de expertos sobre incentivos por el cuál las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC en el sector hortofrutícola de México y España (I/II)... 123

Tabla 5.25. Valoración global del panel de expertos sobre incentivos por el cuál las pequeñas empresas deban adoptar medidas de RSC en el sector hortofrutícola de México y España (II/II).. 123

Tabla 5.26. Valoración global del panel de expertos sobre las opiniones o críticas sobre las certificaciones, estándares y protocolos del sector hortofrutícola en México y España (I/II).....125

Tabla 5.27. Valoración global del panel de expertos sobre las opiniones o críticas sobre las certificaciones, estándares y protocolos del sector hortofrutícola en México y España (II/II). 127

Tabla 5.28. Valoración global del panel de expertos sobre la razón del desarrollo y crecimiento a nivel global de estándares privados de RSC del sector hortofrutícola en México y España (I/II)128

Tabla 5.29. Valoración global del panel de expertos sobre la razón del desarrollo y crecimiento a nivel global de estándares privados de RSC del sector hortofrutícola en México y España (II/II).....128

Tabla 5.30. Valoración global del panel de expertos sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el sector hortofrutícola de México y España (I/II).....130

Tabla 5.31. Valoración global del panel de expertos sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el sector hortofrutícola de México y España (II/II).....131

Tabla 6.1. Descripción socio-demográficas (400)..... 134

Tabla 6.2. Características y recursos del hogar.....	135
Tabla 6.3. Tamaño e ingresos mensuales del hogar	136
Tabla 6.4. Dedicación laboral de los encuestados	136
Tabla 6.5. Dedicación sectorial y actividad laboral de los encuestados.....	137
Tabla 6.6. Condiciones de trabajo de los encuestados según la ocupación semanal.....	137
Tabla 6.7. Valoración media del nivel de satisfacción laboral media (Escala de 1 a 5*) de los encuestados según la ocupación.....	138
Tabla 6.8. Valoración media del nivel de satisfacción laboral media (Escala de 1 a 5*) de los encuestados según la ocupación.....	139
Tabla 6.9. Conocimiento del término Responsabilidad Social Empresarial de los encuestados según la ocupación	144
Tabla 6.10. Valoración media de los encuestados de los aspectos que debería cumplir una empresa socialmente responsable según la ocupación (Escala de 1 a 5*).....	146
Tabla 6.11. Vínculos de los encuestados con el sector hortícola y empacadora según la ocupación	146
Tabla 6.12. Imagen general de los encuestados de las empresas hortícolas de su localidad o Sinaloa según la ocupación	147
Tabla 6.13. Valoración media de los encuestados del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de medidas de responsabilidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).....	149
Tabla 6.14. Ranking de grandes empresas hortícolas más frecuentemente mencionadas por parte de los encuestados según la ocupación (Top17).....	153
Tabla 6.15. Valoración media de los encuestados del nivel general de reputación de las grandes empresas hortícolas de su localidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).....	155
Tabla 6.16. Valoración media de los encuestados según Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC) en tres rangos (bajo, medio y alto).....	158
Tabla 6.17. Índice de Cumplimiento de medidas de RSC (ICRSC) en tres rangos según las características sociodemográficas.....	159
Tabla 6.18. Valoración media de los encuestados del IGR en tres rangos (bajo, medio y alto).....	160
Tabla 6.19. Cumplimiento de medidas de IGR en tres rangos según las características sociodemográficas	161
Tabla 6.20. Correlación entre medidas de cumplimiento de ISO y el IGR	162
Tabla 6.21. Valoración media de los encuestados según el IGR (bajo, medio y alto) de acuerdo al nivel de cumplimiento de medidas de responsabilidad	163
Tabla 6.22. Valoración media de la Reputación Emocional y Racional de los dos Clúster de encuestados	164
Tabla 6.23. Análisis de Clúster de Reputación Global de las empresas hortícolas	165
Tabla 6.24. Valoración media de las prácticas de RSC en las empresas hortícolas de los dos Clúster de encuestados	166
Tabla 6.25. Valoración media de los dos Clúster diferenciando entre jornalero y no jornalero	167
Tabla 6.26. Valoración media de los dos Clúster diferenciando entre rango Bajo, Medio y Alto	168

ANEXO 7. Índice de Figuras

Figura 2.1. Componentes del Índice de Reputación de RepTrak.	51
Figura 3.1. Ubicación de Baja California y Sinaloa en México.	56
Figura 3.2. Ubicación de la Región de Murcia en España.	68
Figura 3.3. Destino de las exportaciones hortofrutícola de la Región de Murcia 2016.	72
Figura 6.1. Valoración media de los encuestados del nivel de cumplimiento de las empresas hortícolas de medidas de responsabilidad por ejes temáticos y ocupación	151
Figura 6.2. Valoración media de los encuestados del nivel general de Reputación Social de las grandes empresas hortícolas de su localidad según la ocupación (Escala de 1 a 5*).....	156