



Pontificia Universidad Católica Argentina

Ingeniería Agronómica

**Impacto de la incorporación de
certificaciones agrícolas sobre la
calidad de la comunicación interna y
con stakeholders en empresas
agropecuarias.**

**Trabajo final de graduación para optar por el título de Ingeniero
Agrónomo**

Alumno: Valdeolivar Diez, Iara Aimé

Tutor: Ing. Agr. Piñeyro, Víctor Fabian

04/06/2025

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

Resumen

El objetivo principal de esta tesis fue actualizar la información sobre el impacto de las certificaciones agrícolas en la comunicación interna y externa de las empresas agropecuarias, especialmente en su relación con comunidades, organismos reguladores y el mercado. A través de un enfoque empírico basado en encuestas a auditores y entrevistas a representantes de empresas certificadas, se identificaron mejoras en la estandarización de procesos, la formalización de canales de comunicación y el vínculo con los stakeholders.

Los resultados obtenidos permiten validar la hipótesis inicial: las certificaciones, en especial aquellas con auditoría externa como RTRS, actúan como herramientas estratégicas que fortalecen la gestión organizacional, mejoran la eficiencia operativa, promueven la transparencia y aumentan la confianza y competitividad en la cadena de valor. También facilitan el acceso a nuevos mercados y favorecen la articulación con comunidades locales.

Aunque su impacto varía según el tipo de certificación y el grado de compromiso de cada empresa, prácticas comunes como la planificación estructurada, los protocolos, los reportes y las reuniones periódicas consolidan una cultura de mejora continua y comunicación efectiva.

Una limitación del estudio fue la falta de datos cuantitativos que permitan medir objetivamente estos efectos, debido a la ausencia de indicadores estandarizados y a la dificultad de realizar estudios longitudinales. Se sugiere que futuras investigaciones desarrollen métricas específicas que complementen estos hallazgos cualitativos.

Palabras clave: certificación, BPA, procesos, comunicación agro, licencia social, RTRS, auditoría, empresas agropecuarias.

Lista de abreviaturas:

RTRS: Round Table on Responsible Soy Association

AFi: Accountability Framework Initiative

FEFAC: Federación Europea de Fabricantes de Piensos

Tabla de contenido:

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 4 |
| Hipótesis | 5 |
| Objetivo | 5 |
| Objetivo general..... | 5 |
| Objetivo específico | 5 |
| Marco teórico | 6 |
| ¿Qué son las certificaciones agrícolas? | 6 |
| El papel de las certificaciones como señales de autenticidad..... | 6 |
| Especificaciones de la norma RTRS | 6 |
| Experiencias de Productores Certificados RTRS | 7 |
| Materiales y métodos | 11 |
| Diseño de la Investigación | 11 |
| Población y Muestra..... | 11 |
| Técnicas de Recolección de Datos | 11 |
| Análisis de Datos | 11 |
| Resultados | 13 |
| Encuestas a auditores..... | 13 |
| Entrevistas..... | 17 |
| Discusiones | 20 |
| Validación empírica de los hallazgos | 20 |
| El caso de la certificación RTRS | 20 |
| Conclusiones | 21 |
| Bibliografía | 22 |
| Anexo | 24 |

Introducción:

En un contexto global donde la sostenibilidad y la responsabilidad social adquieren una relevancia creciente, las certificaciones agrícolas han emergido como herramientas fundamentales para garantizar prácticas productivas ambientalmente sostenibles, socialmente responsables y económicamente viables. Estas certificaciones establecen estándares específicos que permiten verificar el cumplimiento de criterios relacionados con la protección del medio ambiente, el respeto por los derechos laborales, la seguridad alimentaria y la trazabilidad de los productos agrícolas.

Las certificaciones agrícolas constituyen un mecanismo de regulación voluntaria que responde a las demandas de los mercados internacionales y a la creciente exigencia de los consumidores por productos obtenidos bajo criterios de sustentabilidad. Organismos independientes otorgan estas certificaciones tras procesos de auditoría y verificación, asegurando el cumplimiento de normativas globales.

Entre los esquemas de certificación más reconocidos se encuentran la *Mesa Redonda de Soja Responsable* (RTRS), que promueve la producción de soja libre de deforestación con criterios ambientales y sociales estrictos (Asociación Internacional de Soja Responsable, 2023), *GlobalG.A.P.*, que certifica buenas prácticas agrícolas enfocadas en seguridad alimentaria y sostenibilidad (GlobalG.A.P., 2023), y *Rainforest Alliance*, que vela por la conservación de la biodiversidad y la responsabilidad social en la producción agrícola (Rainforest Alliance, 2023). Asimismo, programas como *Fairtrade International* garantizan condiciones laborales equitativas y precios justos para los productores agrícolas (Fairtrade International, 2023), mientras que los esquemas *USDA Organic* y *EU Organic* certifican la producción ecológica libre de agroquímicos sintéticos y organismos genéticamente modificados (USDA, 2023).

La incorporación de certificaciones en empresas agropecuarias no solo impacta en la gestión interna de los procesos productivos, sino que también influye en la calidad de la comunicación con los stakeholders, incluyendo clientes, reguladores, comunidades y organismos de control. La implementación de estándares certificables facilita la transparencia y la trazabilidad de los productos, optimiza la gestión de riesgos y fortalece la competitividad en mercados diferenciados. En este sentido, resulta fundamental analizar cómo la certificación influye en la comunicación interna dentro de las empresas agropecuarias y en su relación con los actores clave de la cadena de valor.

Hipótesis:

La implementación de certificaciones agrícolas en empresas agropecuarias mejora significativamente la calidad de la comunicación interna y externa, facilitando la interacción con stakeholders clave y fortaleciendo la gestión organizacional.

Objetivo:

1.1 Objetivo general:

El objetivo de este ensayo es actualizar la información existente sobre cómo la obtención de certificaciones agrícolas, alineadas con regulaciones, mejoran los procesos de comunicación interna y externa, optimizando los canales internos y fortaleciendo la interacción con stakeholders clave, incluyendo empresas, comunidades y organismos reguladores.

1.2 Objetivos específicos:

- Evaluar cómo las certificaciones agrícolas influyen en la comunicación entre las empresas certificadas, las comunidades locales y los organismos reguladores.
- Explorar cómo las certificaciones facilitan y mejoran la comunicación interna dentro de la cadena de valor y su impacto en la percepción externa del mercado, consumidores y comunidades.
- Explorar de manera general, cómo las certificaciones agrícolas afectan la percepción del mercado y su relación con la comunicación asociada a la comercialización de productos.
- Investigar cómo la certificación contribuye a la transparencia y confianza entre las partes interesadas (reguladores, comunidades, consumidores), y su impacto como herramienta organizadora en la gestión.
- Analizar los desafíos y oportunidades en la implementación de certificaciones en cuanto a la mejora de los flujos de información y la eficacia en la comunicación entre las partes involucradas.

Marco teórico:

2.1 ¿Qué son las certificaciones agrícolas?

Una certificación agrícola es un procedimiento mediante el cual una entidad independiente verifica y garantiza que un producto agrícola, su proceso de producción o el sistema de gestión asociado cumple con normas o estándares específicos previamente establecidos (FAO, 2003). Estas normas pueden enfocarse en aspectos como la calidad del producto, prácticas ambientales sostenibles, condiciones laborales justas y seguridad alimentaria. El objetivo principal de la certificación es brindar confianza a los consumidores y facilitar el acceso a mercados que requieren el cumplimiento de ciertos estándares.

2.2 El papel de las certificaciones como señales de autenticidad

Diversos estudios han demostrado que las certificaciones de terceros tienen un impacto positivo en la comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE). Según Marschlich y Hurtado (2025), las certificaciones externas fortalecen la credibilidad de las comunicaciones corporativas al reducir el escepticismo de los consumidores, otorgando mayor autenticidad a los mensajes relacionados con prácticas responsables. Este enfoque puede extrapolarse al ámbito agropecuario, donde las certificaciones también cumplen un rol relevante en la percepción pública y la comunicación con actores clave.

2.3 Especificaciones de la norma RTRS

La Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS), fundada en 2006 en Suiza, es una organización sin fines de lucro que promueve la producción, comercio y uso responsable de soja a nivel global. Su modelo de gobernanza multiactor se basa en el diálogo entre productores, industria, sociedad civil y otros actores de la cadena de valor.

La certificación RTRS se fundamenta en cinco principios clave: cumplimiento legal, condiciones laborales responsables, relaciones comunitarias, responsabilidad ambiental y buenas prácticas agrícolas. Además, exige el respeto por los principios de cero deforestación y cero conversión, promoviendo una producción ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable.

El sistema de certificación incluye dos esquemas: Producción Responsable y Cadena de Custodia, este último orientado a garantizar la trazabilidad y sostenibilidad del producto a lo largo de su cadena de suministro. Las auditorías anuales y la validez quinquenal de la certificación aseguran la mejora continua.

RTRS ha evolucionado desde su primer estándar en 2010 hasta su versión actual (V4.0, lanzada en 2021), alineada con marcos internacionales como el Accountability Framework Initiative (AFi). Además, su estrategia "Beyond 2020" y la creación de "Task Forces" en países productores evidencian su esfuerzo por fortalecer la comunicación y cooperación entre stakeholders.

Actualmente, RTRS cuenta con más de 210 miembros y presencia global, lo que refuerza su rol como plataforma de referencia para el desarrollo sostenible en el sector sojero.

2.4 Experiencias de Productores Certificados RTRS:

La certificación RTRS ha sido adoptada por diversos productores a nivel global como una herramienta clave para el desarrollo de una producción agrícola más sostenible. En este contexto, seis productores de Argentina y Brasil han logrado mantener su certificación durante diez años consecutivos, consolidándose como referentes en la implementación del Estándar RTRS para la Producción de Soja Responsable (RTRS, 2021).

Viluco Agroenergía

Viluco Agroenergía fue la primera empresa en certificar bajo el Estándar RTRS en Argentina, destacándose como pionera en la producción responsable de soja en el norte del país. Con una superficie de 29.000 hectáreas distribuidas en Catamarca, Salta, Santiago del Estero y Tucumán, la empresa ha implementado un modelo de gestión sostenible que equilibra la productividad, la rentabilidad y la protección ambiental. Entre sus prácticas destacadas se encuentra la georreferenciación de parcelas para el monitoreo de biodiversidad, así como la aplicación de estrategias de control de acceso y prevención de la caza furtiva. Según Agustina Lucci, Gerente de Sustentabilidad de Viluco, "estamos orgullosos de haber sido la primera empresa argentina y la segunda en el mundo en certificar en el año 2011 de acuerdo con la norma RTRS" (RTRS, 2021).

El compromiso de Viluco Agroenergía con la producción sustentable se ha mantenido a lo largo de los años. En su Reporte de Sostenibilidad 2023, publicado por Grupo Lucci, la empresa informó que durante la campaña 2022/2023 logró la recertificación RTRS para 15.800 toneladas de soja, reafirmando su compromiso con prácticas sostenibles en la producción de este cultivo. Además, obtuvo la recertificación del protocolo de maíz responsable RTRS para 49.000 toneladas, destacando su dedicación a la calidad y seguridad alimentaria en sus actividades agrícolas.

Asimismo, en el marco de una iniciativa de certificación grupal con Arcor, Viluco Agroenergía renovó la certificación FSA-SAI para maíz, consolidándose como proveedor de materia prima sustentable (Grupo Lucci, 2023). Estas certificaciones reflejan su compromiso continuo con los más altos estándares de producción responsable.

Amaggi

Amaggi, una empresa brasileña con sede en Cuiabá (Mato Grosso), opera en toda la cadena de abastecimiento agrícola y se ha consolidado como el mayor productor privado de soja del mundo. Su certificación RTRS le ha permitido fortalecer su compromiso con la sustentabilidad, implementando prácticas que mejoran la relación

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

con las comunidades locales y minimizan su impacto ambiental. Juliana de Lavor Lopes, Directora de ESG, Comunicación y Compliance de Amaggi, destacó que "este espíritu pionero siempre nos impulsó a evolucionar permanentemente en nuestras prácticas productivas, en el cuidado del medio ambiente y en la relación con las comunidades donde Amaggi desarrolla sus actividades" (RTRS, 2021).

Amaggi está comprometida con actuar de manera socialmente justa, ambientalmente responsable y económicamente viable. Para ello, ha desarrollado la Política Socioambiental y el Gestión Socioambiental (GSA), ambas basadas en los requisitos de la norma NBR 16001:2012 e integradas con los estándares ISO 14001:2015, A.R.S. (AMAGGI Responsible Standard), RTRS (Round Table on Responsible Soy), ProTerra y ABR/BCI (Responsible Brazilian Cotton / Better Cotton Initiative).

El GSA está compuesto por un conjunto de actividades desarrolladas y operadas por el área de Sostenibilidad Corporativa en colaboración con las unidades de la empresa. Su objetivo es prevenir y minimizar los impactos socioambientales negativos de las operaciones, productos y servicios de Amaggi, además de maximizar los impactos positivos a través de programas y acciones específicas.

Amaggi fue la primera empresa en el mundo en certificar bajo el estándar RTRS, un organismo de la sociedad civil que reúne a los principales actores de la cadena de valor de la soja a nivel global. Sus miembros incluyen productores, industrias, instituciones financieras, mercados consumidores, gobiernos, ONG y asociaciones (AMAGGI, 2025).

Desde 2007, Amaggi forma parte del Comité Ejecutivo de RTRS y participa en el *Brazil Task Force*, un grupo dedicado a promover y mejorar el mercado de la soja certificada en Brasil.

Actualmente, una parte significativa de la soja certificada RTRS a nivel mundial proviene de Amaggi y cuenta con certificaciones en las modalidades EU RED - Renewable Energy Directive, física (balance de masa) y créditos (book and claim), garantizando la trazabilidad en la cadena de custodia.

Adeco Agropecuaria S.A.

Adeco Agropecuaria S.A. es una compañía agroindustrial dedicada a la producción de alimentos y energías renovables, con un enfoque integral de sustentabilidad. La certificación RTRS ha sido clave para mejorar sus procesos internos y facilitar la comunicación con los stakeholders, promoviendo la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales. Alejandro López Moriena, Director de Sustentabilidad de la empresa, expresó que "RTRS nos permitió en todos estos años compartir con los stakeholders nuestro modelo de producción de soja en forma sustentable, reafirmando nuestro compromiso con el cuidado ambiental y con las comunidades en las que estamos presentes" (RTRS, 2021).

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

En línea con este compromiso, el Reporte de Sustentabilidad de Adecoagro 2023 destaca la importancia de las certificaciones como RTRS en su estrategia de producción responsable. La empresa enfatiza que, además de cumplir con la normativa vigente, se adhiere a certificaciones internacionales que exigen productos libres de deforestación, como Renovabio y Bonsucro en Brasil, RTRS, SAI, 2BSVS y EPA en Argentina, alcanzando así estándares superiores a la media local. Además, resalta que más del 90% de su producción de alimentos y energías renovables cuenta con certificaciones de Sistemas de Gestión Ambiental, consolidando su posicionamiento en el mercado global como un referente en sustentabilidad. Esta certificación no solo fortalece sus prácticas agrícolas, sino que también representa un diferencial competitivo que la empresa promociona activamente en su página web (Adecoagro, 2023).

Aceitera General Deheza (AGD)

Aceitera General Deheza es un complejo agroindustrial argentino que se especializa en la producción de aceites vegetales, biodiésel y proteínas vegetales. La certificación RTRS ha permitido a la empresa estandarizar y mejorar sus procesos en sus múltiples instalaciones distribuidas en diferentes provincias del país, fortaleciendo así la transparencia y trazabilidad en su cadena de suministro.

En línea con su compromiso con la sostenibilidad y la calidad, AGD sigue estándares de producción basados en normativas internacionales, como las de la Organización Internacional de Estandarización (ISO). La empresa cuenta con certificaciones que avalan sus esfuerzos en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y en la gestión de calidad, incluyendo ISO 9001 y GMP B2. Además, AGD cumple ininterrumpidamente, desde hace más de una década, con el Reporte SMETA 4 Pilares (Sedex Members Ethical Trade Audit), garantizando una gestión sustentable en medio ambiente, seguridad e higiene y comercio ético. También posee la certificación BRC, clave para abastecer a los principales mercados internacionales. Cabe destacar que su planta de Acopios y Explotaciones Agropecuarias cuenta con la certificación RTRS, reforzando su compromiso con la producción responsable de soja. (AGD, s.f.)

Caldenes Agropecuaria

Caldenes Agropecuaria, con más de 65 años de trayectoria, ha adoptado la certificación RTRS como una estrategia para mejorar su gestión interna y garantizar el cumplimiento de buenas prácticas ambientales, agrícolas y empresariales. La implementación de esta certificación les ha permitido formalizar procesos, evaluar indicadores productivos y promover una cultura de mejora continua. Desde la compañía resaltan que "la clave es colocarnos objetivos claros, tener constancia, perseverancia, superación y trabajo en equipo, teniendo siempre presente que lo que no se mide no se puede mejorar" (RTRS, 2021).

La apuesta de Caldenes Agropecuaria por la certificación y la mejora continua no se limita únicamente a RTRS. Desde 2003, la empresa ha trabajado junto con AAPRESID para desarrollar un modelo productivo sostenible, basado en la implementación de

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el monitoreo de indicadores agronómicos y la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Como resultado, en 2010 certificaron 14.500 hectáreas bajo el protocolo de Agricultura Certificada (AC) y, en 2011, incorporaron la certificación RTRS a su esquema de gestión. Estas certificaciones han sido fundamentales para garantizar la trazabilidad de su producción, demostrar su compromiso con la sostenibilidad y posicionarse como referentes en la adopción de tecnologías agrícolas innovadoras, como la siembra directa, la rotación de cultivos y el manejo integrado de plagas. (Caldenes Agropecuaria, s.f.)

SLC Agrícola

SLC Agrícola, una de las mayores productoras mundiales de granos y fibras, ha consolidado su modelo de negocio en la producción de soja certificada RTRS. La empresa ha desarrollado un sistema de producción moderno basado en la estandarización de procesos, la tecnología de vanguardia y un control riguroso de costos, lo que le ha permitido fortalecer su compromiso con la responsabilidad socioambiental. Según Tiago Agne, Gerente de Sustentabilidad de SLC Agrícola, "la certificación RTRS se ha consolidado como el principal estándar para la producción de soja a nivel mundial, diferenciándose de otros estándares al involucrar a los diferentes actores en la cadena productiva" (RTRS, 2021).

En 2021, SLC Agrícola celebró diez años de certificación RTRS, consolidándose como una de las empresas pioneras en América Latina en la adopción de este estándar. Actualmente, cuenta con siete unidades productivas certificadas: Planorte, Paiaguás, Planalto, Pamplona, Panorama, Planeste y Parnaíba. La certificación no solo garantiza el cumplimiento de criterios ambientales, sociales y económicos, sino que también permite a la empresa acceder a mercados más exigentes y reducir riesgos asociados a la producción agrícola. Según Álvaro Dilli, Director de Recursos Humanos y Sustentabilidad de SLC Agrícola, "RTRS refuerza el compromiso de la empresa con sus valores y con su visión de impacto positivo en las futuras generaciones, liderando la eficiencia agrícola con respeto por el planeta" (SLC Agrícola, 2021).

Materiales y métodos:

3.1 Diseño de la Investigación:

Se empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) para evaluar el impacto de las certificaciones agrícolas en la comunicación interna y externa de empresas agropecuarias certificadas.

El estudio se basó en:

- Cuestionarios dirigidos a auditores de certificaciones agrícolas y representantes de empresas certificadas.
- Análisis descriptivo de datos obtenidos mediante encuestas.
- Revisión documental de normativas y reportes de sostenibilidad y certificación.
- Análisis de casos de éxito sobre experiencias de productores certificados RTRS, incluyendo varias empresas agro, con base en sus reportes de sostenibilidad y testimonios de actores clave del sector.

3.2 Población y Muestra

La muestra del estudio incluyó:

- Auditores líderes RTRS, quienes cumplen con los requisitos específicos y poseen experiencia en certificaciones de Producción de Soja Responsable y Cadena de Custodia (RTRS, 2024).
- Representantes de empresas agropecuarias certificadas, seleccionados con base en su experiencia con certificaciones y su rol en la comunicación interna y externa.
- Productores certificados, cuyos casos de éxito fueron analizados a partir de informes de sostenibilidad y entrevistas con actores clave del sector.

El criterio de selección de participantes se basó en su experiencia en auditoría de certificaciones agrícolas y su participación en procesos de certificación dentro de empresas agropecuarias.

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

El cuestionario está estructurado con preguntas cerradas y abiertas para evaluar percepciones sobre cambios en la comunicación tras la certificación.

El análisis documental se realizó revisando normativas, reportes de certificación y sostenibilidad para identificar tendencias y estándares de comunicación.

El estudio de casos se realizó examinando reportes de sostenibilidad de empresas certificadas y recopilando testimonios de actores clave en la industria.

3.4 Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron procesados mediante el análisis cualitativo y cuantitativo, categorizando respuestas de cuestionarios e identificando tendencias en respuestas de

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

encuestas estructuradas. Además, un análisis comparativo de casos de éxito, contrastando estrategias de comunicación en diferentes empresas certificadas.

Resultados:

4.1 Encuesta a auditores:

Como parte de este estudio, se realizó una encuesta dirigida a auditores de la empresa de certificaciones *Control Union*, con el objetivo de recolectar información sobre el impacto de las certificaciones agrícolas en los procesos de comunicación interna y externa, así como en la interacción con los diferentes stakeholders. *Control Union* es un holding privado internacional, líder en el mercado de las Inspecciones y Control de Calidad de productos agrícolas y Certificaciones Agroalimentarias y Control Integral de Garantías (Gestión de Colaterales).

La encuesta constó de tres preguntas clave orientadas a identificar los beneficios prácticos en la comunicación derivados de la certificación, las herramientas utilizadas para mejorar dicha comunicación y la relación entre las certificaciones y la interacción con distintos actores del sector, incluyendo clientes, gobiernos, ONGs y comunidades.

Beneficios prácticos en los procesos comunicativos internos y externos derivados de la certificación

Los auditores identificaron múltiples beneficios en los procesos de comunicación interna y externa dentro de las empresas certificadas. Las respuestas pueden agruparse en las siguientes categorías:

- a) **Estandarización y acceso a la información:** Un auditor indicó que la certificación ha permitido una "mejora en la toma de registros y su manipulación para conocer las tareas llevadas a cabo en las diferentes áreas de la empresa" (Auditor 1). Esta mejora en los registros facilita la transparencia y el seguimiento de las actividades tanto internas como externas.
- b) **Mejoras en la comunicación interna:** En términos de comunicación interna, un auditor mencionó que "hay una mayor claridad en los objetivos de la compañía" gracias a la implementación de la certificación, lo cual ha sido fundamental para una correcta alineación de los equipos (Auditor 2).
- c) **Interacción con stakeholders externos:** Según otro auditor, la certificación ha propiciado "mayor apertura y contacto con las partes interesadas externas, especialmente con la comunidad local" (Auditor 3). Este tipo de interacción se ve reforzada por los registros y las prácticas sostenibles adoptadas por la empresa.
- d) **Gestión y planificación estratégica:** En cuanto a la planificación, un auditor destacó que "los registros de actividades permiten la planificación futura, tanto de la certificación como de la producción" (Auditor 4). La capacidad de planificar con base en información histórica y detallada es uno de los beneficios más mencionados.

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

- e) **Impacto en la sostenibilidad:** Un auditor comentó que las certificaciones también ayudan a "implementar prácticas que contribuyen a la reducción de la huella de carbono y un uso más eficiente de los insumos" (Auditor 5). Esto resalta cómo las certificaciones no solo mejoran la comunicación, sino que también contribuyen a los objetivos de sostenibilidad de la empresa.

Herramientas Prácticas para la Mejora de la Comunicación Interna y Externa a través del Proceso de Certificación

De las respuestas obtenidas, se identificaron varias herramientas clave implementadas a través de los procesos de certificación que contribuyen significativamente a mejorar la comunicación interna y externa en las empresas agropecuarias. Las principales herramientas mencionadas fueron:

- a) **Sistemas de Comunicación Digital y Física:** Las respuestas indicaron que el uso de sistemas digitales de comunicación, acceso a tecnologías e internet, y cartelera informativa dentro y fuera de la empresa son herramientas clave para mantener a todos los miembros del personal y stakeholders informados sobre actualizaciones y novedades. Esto se destaca especialmente por la necesidad de transparencia y rapidez en la comunicación en la actualidad. Como se indicó en una respuesta, "registro de todas las comunicaciones dentro y fuera de la empresa, y vías de procesamiento; cartelera con información de vías de contacto" (Auditor. 1), lo que facilita el flujo de información tanto dentro como fuera de la organización. Además, se destacó el acceso a tecnología e internet, con el comentario de que "todo es inviable sin estas herramientas" (Auditor 2).
- b) **Manejo de Quejas y Sugerencias:** El uso de sistemas para el registro de quejas y sugerencias, tales como libros de quejas, buzones, y sistemas tercerizados para reclamos, son prácticas comunes mencionadas por los encuestados. Estos mecanismos permiten un manejo adecuado de las retroalimentaciones de las partes interesadas, asegurando que se sigan procedimientos y se dé seguimiento adecuado a las quejas y sugerencias. Un ejemplo proporcionado fue el uso de "libros de queja, buzones para sugerencias, sistemas tercerizados para reclamos y quejas, manuales de procedimiento para tratamiento de las quejas en tiempo y forma" (Auditor 4).
- c) **Indicadores de Monitoreo y Seguimiento:** Las respuestas también destacaron la importancia de los sistemas de indicadores y seguimiento continuos, que no solo sirven para monitorear el cumplimiento de los objetivos de producción, sino también para garantizar que las comunicaciones internas y externas sean coherentes y efectivas. Estos sistemas también permiten establecer metas claras y evaluar el impacto de las acciones comunicativas. En este contexto, se destacó la implementación de "indicadores de monitoreo [...] al ser un sistema que la norma propone de objetivos, metas y seguimientos" (Auditor 6), lo que

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

ayuda a las empresas a monitorear no solo la producción, sino también el cumplimiento de los procesos de comunicación.

- d) Registros y Reportes:** Se mencionó que los registros detallados de las actividades realizadas y los reportes de sostenibilidad juegan un papel fundamental en la mejora de la comunicación interna y externa. Estos registros permiten a los productores y otras partes interesadas acceder a información crucial para la toma de decisiones informadas y la planificación de acciones futuras. Como mencionaron algunos encuestados, "los registros de todo tipo ayudan y aportan a la comunicación externa e interna" (Auditor 5), destacando el valor de contar con un sistema organizado de registros que facilite el acceso a información clave.

Impacto de las certificaciones agrícolas en la comunicación con los stakeholders

Los auditores expresaron opiniones variadas sobre el impacto de las certificaciones agrícolas en la comunicación con los stakeholders. En general, si bien algunos consideran que estas facilitan el contacto y la interacción, otros creen que su efecto principal es generar nuevos canales o estructurar los ya existentes. A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de sus respuestas:

- a) Identificación y mejora de los canales de comunicación:** Algunos auditores señalaron que, aunque las certificaciones no necesariamente facilitan la comunicación en sí misma, sí ayudan a identificar actores clave y mejorar los canales de contacto. Como indicó un auditor, las certificaciones "favorecen la identificación de vías de contacto o de organizaciones y personas que debieran estar conectadas a la empresa" y además "ayudan a detectar los puntos críticos o falencias en la comunicación, para corregirlas a tiempo" (Auditor 1).
- b) Requisito obligatorio que fomenta la interacción con stakeholders:** Otro grupo de auditores destacó que las certificaciones obligan a la interacción con distintos stakeholders, lo que a su vez promueve un contacto más estructurado y frecuente. Un auditor mencionó que "facilitan porque son obligatorias en muchos casos, incluso la auditoría consta de visitar personalmente a distintos stakeholders para obtener información imparcial sobre las prácticas de una organización" (Auditor 2).
- c) Nuevas oportunidades de relacionamiento:** Varios auditores señalaron que las certificaciones generan espacios de comunicación que antes no existían. Un caso específico es el de empresas certificadas que han logrado "establecer una buena relación con escuelas rurales gracias a los canales de comunicación, permitiendo comenzar con aportes tanto materiales como de tiempo de profesionales para charlas sobre producción y sustentabilidad" (Auditor 4). Asimismo, otro auditor destacó el ejemplo de la certificación RTRS, que exige que los productores "demuestren que realizan actividades en las comunidades donde producen (escuelas cercanas, bomberos, policía, municipalidad, compra

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

de bienes y servicios locales, etc.)". Como resultado, los clientes pueden usar este principio para mejorar su comunicación con las comunidades (Auditor 5).

- d) **Facilitación del diálogo en entornos específicos:** Un auditor mencionó que en el ámbito de la sostenibilidad, los contactos suelen establecerse mediante asociaciones o comités, como los "Comités de Bacías Hidrográficas", donde se monitorean los ríos que abastecen áreas agrícolas dependientes de la irrigación (Auditor 3). En estos casos, las certificaciones pueden proporcionar un marco organizativo que ayuda a estructurar el diálogo con los stakeholders.
- e) **Generación de relaciones más genuinas:** Algunos auditores señalaron que las certificaciones no sólo obligan a comunicarse con los stakeholders, sino que también incentivan una interacción más honesta y transparente. Según un auditor, "no creo que facilite la comunicación, pero sí obliga a que los productores que busquen certificarse generen vínculos más sinceros con sus stakeholders" (Auditor 7).

Análisis de los resultados

A partir de estas respuestas, se observa que las certificaciones agrícolas no solo impactan en la trazabilidad de la producción y el cumplimiento normativo, sino que también generan mejoras significativas en la comunicación dentro y fuera de las empresas certificadas. En particular, se destaca el fortalecimiento de la comunicación interna mediante la estructuración de canales y la sistematización de la información. Además, la certificación actúa como un mecanismo de integración con la comunidad y otros actores clave, fomentando la transparencia y el acceso a información verificable.

Las herramientas prácticas identificadas en esta sección número 2, reflejan cómo los procesos de certificación, como los de BPA, pueden mejorar significativamente la comunicación interna y externa de las empresas agropecuarias. La implementación de sistemas de monitoreo, el manejo estructurado de quejas y sugerencias, el uso de tecnologías de comunicación y la generación de reportes detallados son elementos clave para lograr una comunicación más efectiva y transparente.

Por último, las respuestas sugieren que las certificaciones agrícolas tienen un impacto positivo en la comunicación con los stakeholders, aunque este efecto varía según el contexto. En algunos casos, la certificación obliga a las empresas a interactuar con partes interesadas de manera más formal, mientras que en otros, facilita la identificación de actores clave y mejora los mecanismos de comunicación. Además, se evidencian beneficios concretos en la relación con comunidades locales, organizaciones gubernamentales y clientes.

4.2 Entrevistas:

Como parte de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a representantes de empresas agropecuarias certificadas y auditores especializados, con el objetivo de comprender de manera cualitativa el impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la comunicación interna y externa en dichas organizaciones. A continuación, se detallan los principales aportes obtenidos.

Entrevista a Juan Pablo Carrera (FERSAM AGRO INDUSTRIAL):

Una de las entrevistas más relevantes fue con Juan Pablo Carrera, Ingeniero en Producción Agropecuaria y MBA (IAE Business School), actual CEO de Entre Ríos S.A. y miembro del FerSam Group Executive Council, perteneciente a la empresa FERSAM AGRO INDUSTRIAL.

Carrera destacó que la certificación fue principalmente valorada como una instancia de **aprendizaje y mejora continua**, con un fuerte enfoque en la **comunicación interna**. En un contexto de cambio cultural dentro de la compañía, la auditoría permitió detectar puntos de mejora en los procesos existentes, trabajar de forma más profesional y eficiente, y elevar los estándares operativos. “Más que por una necesidad externa, nos certificamos para organizarnos internamente. Los checklist que deja la auditoría nos sirven como plan de trabajo y guía de mejora. Eso, a nivel interno, fue muy bien recibido.” (Carrera, comunicación personal, 2025)

Además, se señaló que el proceso de certificación permitió formalizar vías de comunicación previamente informales o poco documentadas, lo cual **clarificó el rol de cada colaborador** dentro de la empresa y fortaleció el entendimiento entre áreas. Este ordenamiento interno tuvo efectos positivos en la eficiencia general y la rentabilidad.

Respecto a la comunicación externa, Carrera expresó que si bien no fue el principal objetivo, la certificación **funciona como carta de presentación ante clientes, gobiernos y comunidades**, generando confianza y posicionando a la empresa como un actor comprometido con la sostenibilidad. El vínculo con la comunidad local también se fortaleció, ya que varios aspectos de la certificación requerían prestar atención a ese relacionamiento.

Finalmente, se indicó que si bien algunas certificaciones aún no abren puertas comerciales de forma directa, el hecho de contar con ellas mejora la percepción profesional de la empresa y es cada vez más valorado como requisito para acceder a ciertos mercados.

Entrevista a Ingeniera Agrónoma Emma Quevedo

La Ingeniera Emma Quevedo es egresada de la carrera de Ingeniería Agronómica y cuenta con una amplia trayectoria profesional en auditorías de tercera parte. Su labor se ha centrado principalmente en la evaluación de estándares internacionales vinculados a la sostenibilidad y la producción agrícola responsable, tales como Buenas

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

Prácticas Agrícolas (BPA), Rainforest Alliance y Global G.A.P., entre otros. Su experiencia le ha permitido adquirir un conocimiento profundo sobre los procesos de certificación y sus implicancias en la gestión de las empresas agropecuarias.

Desde su perspectiva, la hipótesis de esta tesis se considera válida en términos cualitativos. Emma sostiene que la implementación de certificaciones puede efectivamente mejorar la comunicación organizacional, facilitar el vínculo con stakeholders y fortalecer la gestión empresarial. No obstante, remarca la dificultad de medir estos impactos de forma cuantitativa, debido a la falta de estudios específicos y a la complejidad metodológica que implicaría evaluar este tipo de resultados en contextos reales. Menciona que incluso organismos internacionales como la FAO han señalado esta limitación, y que una validación precisa requeriría investigaciones estructuradas, con empresas de características similares, evaluadas bajo parámetros comunes durante un período determinado.

Asimismo, la auditora subraya que la validez de esta afirmación está condicionada a la manera en que las certificaciones son integradas en la empresa. Si estas se adoptan como una herramienta estratégica y no simplemente como un requisito comercial, pueden convertirse en un motor real de mejora. Para alcanzar una auditoría exitosa, las empresas deben invertir en mejoras documentales, formaciones, implementación de registros y mecanismos de seguimiento, entre otras acciones. Todo este proceso impulsa la necesidad de mejorar tanto la comunicación interna (alineando procesos y áreas) como la comunicación externa (transmitiendo al mercado un valor agregado a través de la certificación).

En relación con los efectos observables, la auditora identificó múltiples ejemplos concretos de empresas que evidencian mejoras comunicacionales gracias a la implementación de certificaciones. Desde grandes multinacionales como Nestlé, Cargill u Olam Agri, hasta compañías latinoamericanas como San Miguel, Camposol o Banacol, se pueden encontrar casos donde las certificaciones no solo representan ventajas competitivas, sino que promueven transformaciones en toda la cadena productiva. Estas organizaciones comunican sus logros en sus páginas web, correos corporativos o materiales institucionales, lo cual fortalece su vínculo con stakeholders clave. Incluso en estructuras más pequeñas, se observan avances en los procesos comunicativos, especialmente en grupos asociativos que operan bajo el respaldo de grandes comercializadoras.

En cuanto a las dinámicas internas, la Ing. Quevedo destacó que las certificaciones, cuando se desarrollan de manera transparente, generan una meta común que promueve la colaboración interdepartamental. Herramientas como las autoevaluaciones, por ejemplo, fomentan el diálogo entre distintas áreas (recursos humanos, producción, calidad, comercial), permitiendo una planificación más integrada y eficiente. A nivel externo, también se observa una mejora en la comunicación con contratistas, proveedores o comunidades, quienes deben alinearse a los requisitos mínimos que exige el mantenimiento del certificado, promoviendo así una coordinación más sólida entre los distintos actores.

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

Finalmente, se identificaron varias buenas prácticas comunicacionales que tienden a fortalecerse con la implementación de certificaciones. Entre ellas destacan la formalización de protocolos operativos, la realización de reuniones periódicas de seguimiento, la planificación mediante cronogramas, la implementación de flujos de información claros y la elaboración de reportes (de sostenibilidad, auditorías, desempeño). Estas herramientas, además de optimizar la comunicación, consolidan una estructura organizativa más robusta y eficiente.

Discusiones:

5.1 Validación empírica de los hallazgos:

Los testimonios de empresas certificadas respaldan los hallazgos de esta investigación, evidenciando mejoras en la comunicación interna y una mayor confianza por parte de los stakeholders en relación con la trazabilidad del producto. Las respuestas obtenidas a través de la encuesta dirigida a auditores refuerzan esta visión, al destacar que la implementación de certificaciones agrícolas aporta beneficios significativos en la estandarización de procesos, el uso de registros como evidencia objetiva, y la mejora de los mecanismos de monitoreo. Estas mejoras favorecen tanto la claridad como la trazabilidad de la información en el ámbito empresarial.

Desde la perspectiva de la comunicación externa, se identifican prácticas más transparentes y relaciones más sólidas con los grupos de interés clave. Adicionalmente, los participantes mencionaron impactos positivos en términos ambientales, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GHG), y beneficios económicos vinculados a la diferenciación en el mercado y al acceso a incentivos. Si bien la certificación no garantiza automáticamente una mejor comunicación, sí establece estructuras y marcos que facilitan el diálogo y fortalecen los vínculos tanto internos como externos.

5.2 El caso de la certificación RTRS:

El análisis del estándar RTRS brinda un ejemplo concreto de cómo una certificación puede funcionar como catalizador para el fortalecimiento de la comunicación organizacional. Esta norma no sólo proporciona una plataforma técnica para la producción sostenible de soja y maíz, sino que también promueve un modelo de diálogo continuo entre sus miembros, a través de espacios de encuentro como talleres, conferencias y foros sectoriales.

El sistema de verificación transparente que plantea RTRS genera confianza entre los distintos actores de la cadena de valor, y facilita la integración de estándares internacionales en la estrategia corporativa de las empresas adheridas. Asimismo, su flexibilidad permite que sea adoptada por productores individuales, grupos organizados o sitios múltiples, adaptándose a distintas realidades productivas sin perder su enfoque en la sostenibilidad, la legalidad y el respeto por los derechos laborales.

Conclusiones:

La investigación confirma que la implementación de certificaciones agrícolas en empresas agropecuarias tiene un impacto positivo en la comunicación organizacional, tanto interna como externa. Más allá de su función técnica o comercial, las certificaciones actúan como herramientas estratégicas que promueven la formalización de procesos, la distribución clara de responsabilidades y la adopción de mecanismos de seguimiento y trazabilidad.

A nivel interno, se observa una mejora en la coordinación entre áreas y en la eficiencia operativa, especialmente cuando las certificaciones son integradas como parte de una estrategia de gestión y no solo como un requisito externo. En el plano externo, fortalecen la transparencia, generan confianza en los stakeholders y facilitan el acceso a mercados exigentes.

El impacto no es uniforme: varía según el tipo de certificación, el tamaño de la empresa y su nivel de compromiso. Sin embargo, las prácticas asociadas, como la planificación estructurada, los protocolos de operación, las reuniones periódicas y los reportes, contribuyen a consolidar una cultura organizacional basada en la mejora continua y la comunicación efectiva.

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en la dificultad para obtener evidencias cuantitativas que permitan medir de forma objetiva el impacto de las certificaciones agrícolas en la comunicación interna y externa de las empresas agropecuarias. Aunque se cuenta con un sólido respaldo cualitativo a través de testimonios y percepciones de expertos, la ausencia de indicadores estandarizados y datos comparativos limita la capacidad de evaluar con precisión la magnitud y el alcance de estos efectos comunicacionales. Además, la complejidad metodológica para diseñar estudios longitudinales que analicen la evolución de la comunicación antes y después de la adopción de certificaciones representa un desafío considerable. Por tanto, futuras investigaciones podrían enfocarse en desarrollar métricas específicas y metodologías cuantitativas robustas que permitan validar y complementar los hallazgos cualitativos, aportando una visión más completa y rigurosa sobre el rol de las certificaciones en la transformación organizacional y comunicacional de las empresas agropecuarias.

Si bien se reconoce la dificultad de medir estos efectos de manera cuantitativa, los resultados cualitativos permiten afirmar que las certificaciones agrícolas pueden constituir un catalizador para el fortalecimiento comunicacional y organizacional en el sector agropecuario.

Bibliografía:

- Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS). (2023). *Estándares RTRS para la Producción de Soja Responsable*. RTRS. <https://www.responsiblesoy.org>. Recuperado el 19 de Febrero de 2025.
- GlobalG.A.P. (2023). *GlobalG.A.P. Standard*. GlobalG.A.P. <https://www.globalgap.org>. Recuperado el 23 de Febrero de 2025.
- Rainforest Alliance. (2023). *Sustainable Agriculture Certification*. Rainforest Alliance. <https://www.rainforest-alliance.org>. Recuperado el 23 de Febrero de 2025.
- Fairtrade International. (2023). *Fairtrade Standards*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net>. Recuperado el 23 de Febrero de 2025.
- USDA. (2023). *Organic Regulations*. U.S. Department of Agriculture. <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/organic>. Recuperado el 25 de Febrero de 2025.
- Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS). (2021). *Productores RTRS celebran 10 años de certificación*. RTRS. <https://www.responsiblesoy.org/wp-content/uploads/2021/09/PDF-Aniversario-SPA.pdf>. Recuperado el 19 de Febrero de 2025.
- Grupo Lucci. (2023). *Reporte de sostenibilidad 2023*. https://contenidos.grupolucci.com.ar/reportes/2023/es/pdf/reporte_completo_es.pdf. Recuperado el 19 de Febrero de 2025.
- AMAGGI. (s.f.). *Socio-environmental management and certifications*. AMAGGI. <https://www.amaggi.com.br/en/socio-environmental-management-and-certifications/>. Recuperado el 4 de febrero de 2025.
- Adecoagro. (2023). *Reporte Integrado 2023*. <https://sustainability.adecoagro.com/wp-content/uploads/2024/08/Adecoagro-Reporte-Integrado-2023.pdf>. Recuperado el 20 de Febrero de 2025.
- Aceitera General Deheza (AGD). (s.f.). *Certificaciones*. AGD. <https://www.agd.com.ar/es/certificaciones-0>. Recuperado el 19 de febrero de 2025.
- Caldenes Agropecuaria. (s.f.). *Agricultura*. <https://caldenes.com.ar/#!/-agricultura/>. Recuperado el 19 de febrero de 2025.
- SLC Agrícola. (2021, 6 de octubre). *SLC Agrícola celebra 10 años de certificación RTRS para la producción de soja responsable y sustentable*. SLC Agrícola. <https://www.slcagricola.com.br/en/noticias/slc-agricola-celebra-10-anos-de->

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

[certificacao-rtrs-para-a-producao-de-soja-responsavel-e-sustentavel/](#).

Recuperado el 25 de marzo de 2025.

RTRS (2024). *Audidores líderes calificados RTRS – Enero 2024*. Round Table on Responsible Soy. https://responsiblesoy.org/wp-content/uploads/2024/01/Audidores-Lideres-calificados-RTRS-ene-2024_ESP.pdf. Recuperado el 19 de febrero de 2025.

Carrera, J. P. (2025). Entrevista personal realizada el 4 de abril de 2025. CEO de Entre Ríos S.A. (FerSam Group). Entrevista semiestructurada conducida por Iara Valdeolivar.

Quevedo, E. (2025). Entrevista personal realizada el 13 de mayo de 2025. Profesional especializada en auditorías de tercera parte. Entrevista semiestructurada conducida por Iara Valdeolivar.

Marschlich, S., & Hurtado, E. (2025). *The effect of third-party certifications on corporate social responsibility communication authenticity and credibility*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ccij-01-2024-0015/full/pdf?title=the-effect-of-third-party-certifications-on-corporate-social-responsibility-communication-authenticity-and-credibility>. Recuperado el 10 de abril de 2025.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2003). *¿Es la certificación algo para mí? Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación*. <https://www.fao.org/4/ad818s/ad818s02.htm#bm02.1>. Recuperado el 10 de abril de 2025.

Anexos:

Las siguientes entrevistas fueron realizadas en el marco del trabajo de tesis. Se mantuvo la estructura de preguntas y respuestas y fue autorizada por el entrevistado para su inclusión en este documento académico.

Anexo I – Entrevista a Juan Pablo Carrera (FERSAM AGRO INDUSTRIAL):

1) ¿Cómo cambió la comunicación interna y externa después de la auditoría?

La empresa puso especial foco en fortalecer la comunicación interna, considerándola como el pilar principal del proceso. En el marco de un cambio cultural profundo, la certificación fue vista como una herramienta para elevar los estándares operativos y fomentar la mejora continua.

Los checklists de las auditorías funcionaron como guías prácticas para identificar oportunidades de mejora y establecer planes de trabajo más eficientes y profesionales. Según el entrevistado, el proceso de certificación fue impulsado más por una motivación interna que externa, siendo concebido como una instancia de aprendizaje que fue bien recibida por el equipo.

En términos económicos, destacaron que una mejor estructura de procesos derivó en mayor eficiencia y rentabilidad. Además, la continuidad de las auditorías anuales consolidó una cultura de trabajo consciente y sostenido.

Respecto a la comunicación externa, si bien no fue el objetivo principal, se reconoce su importancia como carta de presentación hacia clientes y actores externos. La certificación no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también evidencia un compromiso real con la mejora de sus procesos y valores.

2) ¿Notaron un mayor diálogo con clientes, gobiernos, ONGs o comunidades después de la auditoría?

El impacto externo varía según el tipo de certificación. La empresa ha obtenido certificaciones como CRS (Certified Responsible Soya standard), 2BSvs (esquema voluntario de biomasa y biofuel sostenible) y RFS2 EPA (Renewable Fuel Standard, Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos). Algunas de ellas han fortalecido el vínculo con la comunidad local, ya que abordan aspectos relacionados al entorno social inmediato (como escuelas o comisarías), motivando a la empresa a generar un impacto positivo.

Con los clientes, particularmente aquellos que valoran prácticas sustentables, las certificaciones se han convertido en un requisito comercial, incluso asociado al pago de primas adicionales.

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

En cuanto al posicionamiento institucional, las certificaciones representan un diferencial competitivo y una credencial de profesionalismo. La empresa ha incorporado esta información en su página web como parte de su estrategia de comunicación institucional.

- 3) ¿Les resultó útil la auditoría para mejorar procesos de comunicación o identificar puntos débiles?

La auditoría ayudó a identificar puntos débiles en los procesos existentes y permitió formalizar prácticas que anteriormente eran conocidas de manera informal o empírica.

Se clarificaron los roles y responsabilidades individuales dentro de la empresa, así como los canales de comunicación entre áreas. Esto fortaleció el entendimiento interno y la operatividad general de la organización.

El proceso también impulsó la elaboración de planes de acción concretos orientados a la mejora continua, afianzando un modelo de gestión más claro, estructurado y colaborativo.

Anexo II – Entrevista a Ingeniera Agrónoma Emma Quevedo:

1. En función de su conocimiento, ¿considera válida la hipótesis de esta tesis?

Respuesta:

Sí, considero que la hipótesis es válida, ya que la implementación de certificaciones agrícolas puede efectivamente mejorar la comunicación interna y externa, facilitar la interacción con los stakeholders y fortalecer la gestión organizacional. No obstante, medir cuantitativamente este impacto resulta complejo y puede arrojar datos imprecisos. La mayoría de los estudios se centran en beneficios económicos o en el acceso a mercados, dejando de lado aspectos específicos como la comunicación organizacional. Incluso la FAO ha señalado la falta de investigaciones sistemáticas que evalúen este tipo de impactos. Además, una medición precisa requeriría una investigación de campo bien estructurada, que tome como referencia empresas con características similares (tipo de producto, condiciones operativas, mercados objetivo, normativas aplicables, entre otros), y que incluya un seguimiento durante un periodo definido con parámetros claros de evaluación. En consecuencia, aunque la hipótesis cuenta con respaldo cualitativo, la ausencia de datos específicos limita su validación cuantitativa. Esto representa una valiosa oportunidad para futuras investigaciones, aunque la complejidad del proceso y el tiempo necesario para recopilar esta información probablemente excedan el alcance de un trabajo de grado.

¿Por qué?

Esta afirmación puede considerarse correcta, siempre que los procesos de certificación se integren de manera real en la operatividad de la organización, y no solo como un requisito para obtener un certificado tras una auditoría. Muchas empresas buscan certificaciones impulsadas por exigencias del mercado o con el objetivo de acceder a

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

mejores oportunidades comerciales. Antes de esto, suelen operar cumpliendo únicamente con los requisitos legales mínimos. La certificación, entonces, se convierte en una herramienta que no solo abre puertas a nuevos mercados, sino que también permite acceder a recursos adicionales, los cuales se destinan a cumplir con los requisitos de la norma: mejoras documentales, capacitaciones, registros, seguimiento, implementación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), entre otros. En este contexto, para lograr una auditoría exitosa, es necesario fortalecer tanto la comunicación interna —que permite alinear áreas y procesos— como la comunicación externa —para dar a conocer al mercado que se cuenta con un valor agregado representado por la certificación—.

2. ¿Cuenta con ejemplos o casos concretos que evidencien mejoras en la comunicación (interna o externa) a partir de la incorporación de certificaciones agrícolas?

Respuesta:

Sí, es posible encontrar numerosos ejemplos si se investiga por sectores productivos. Muchas empresas resaltan en sus sitios web, correos corporativos o materiales institucionales las certificaciones con las que cuentan (ya sean de calidad, agrícolas, sociales, ambientales, etc.), lo cual comunica externamente una ventaja competitiva frente a otras que no poseen dichas certificaciones. Es común ver que una empresa cuente con múltiples certificaciones o que, en el caso de grandes comercializadoras o multinacionales, respalden a organizaciones de menor escala que proveen materia prima. Ejemplos de empresas líderes en certificación a nivel mundial incluyen Olam Agri, Nestlé (Suiza) y Cargill (EE. UU.). En América Latina destacan Banacol (Colombia), Camposol (Perú), Hortifrut (Chile), Native (Brasil) y San Miguel (Argentina), entre otras. A menor escala, también encontramos grupos asociativos impulsados por estas grandes compañías, quienes transforman o comercializan los productos. Aunque pueden existir diferencias en la aplicación de las certificaciones o en el nivel de transparencia, lo cierto es que representan casos reales en los que toda la cadena productiva, desde el origen hasta la transformación, mejora sus procesos y su comunicación —tanto interna como externa—, impactando positivamente en la gestión organizacional.

3. En su experiencia, ¿de qué manera las certificaciones agrícolas impulsan o favorecen mejoras en los procesos de comunicación dentro de la empresa o con terceros?

Respuesta:

Cuando los procesos de certificación se desarrollan de forma transparente —aunque no sean perfectos—, se promueve una comunicación interna orientada a alcanzar un objetivo común: obtener la certificación. Esto implica la participación activa de todas las áreas. Las autoevaluaciones permiten identificar oportunidades de mejora y promueven el diálogo entre los diferentes departamentos: recursos humanos (para asegurar personal adecuado y condiciones laborales dignas), áreas técnicas y de producción (para validar insumos y procesos según lo estipulado por la norma), calidad, mercadeo y comercial (para planificar estrategias sin comprometer el cumplimiento normativo), entre otros.

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

La comunicación con terceros también mejora. Por ejemplo, los subcontratistas, aunque con menor nivel de exigencia, deben cumplir requisitos mínimos que permitan mantener la validez del certificado. Así, toda la cadena se ve obligada a coordinar y alinearse, lo que fortalece los procesos internos y la comunicación con actores externos.

4. ¿Qué buenas prácticas o herramientas comunicacionales ha observado que se fortalecen o incorporan a raíz de la implementación de certificaciones? (Ej.: protocolos, reportes de sostenibilidad, reuniones, cronogramas, flujos de información, etc.)

Respuesta:

La implementación de certificaciones suele fortalecer múltiples procesos, dependiendo del tipo de certificación al que se aplique. En empresas agrícolas, esto se traduce en mejoras en las áreas técnicas, infraestructura, documentación (registros, formatos, procedimientos), y en la capacitación del personal.

Además, suelen incorporarse o reforzarse herramientas comunicacionales como protocolos operativos, reuniones periódicas de seguimiento, elaboración de cronogramas, creación de flujos de información claros, generación de reportes (de sostenibilidad, auditorías, indicadores), e incluso mayor involucramiento con las comunidades locales. Estas buenas prácticas no solo mejoran la comunicación, sino que fortalecen el funcionamiento integral de la organización.

Anexo III - Especificaciones de la norma RTRS

La Asociación Internacional de Soja Responsable (RTRS) es una entidad jurídica regida por la ley suiza y constituida de conformidad con el Código Civil Suizo. Establecida en 2006 en Zúrich, Suiza, RTRS es una iniciativa global sin fines de lucro que tiene como objetivo promover la producción, el comercio y el uso de soja responsable a nivel mundial. A través de la cooperación y el diálogo entre los principales actores de la cadena de valor, busca generar un impacto positivo en las dimensiones económica, social y ambiental, fomentando prácticas sostenibles en el sector. Para ello, RTRS ha desarrollado un esquema de certificación robusto basado en principios, criterios e indicadores que aseguran la implementación de buenas prácticas agrícolas y de gestión empresarial.

Principios Fundamentales

La RTRS se basa en la implementación de estándares globales de certificación que establecen criterios claros para la producción y comercialización de soja responsable. Estos estándares son verificables mediante sistemas de acreditación independientes.

Los principios clave incluyen:

1. Viabilidad económica: Garantizar que la producción sea rentable para los productores, asegurando una gestión eficiente de los recursos.

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

2. Beneficio social: Promover condiciones de trabajo justas, equidad social y una interacción positiva con las comunidades locales.
3. Responsabilidad ambiental: Minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, fomentando prácticas como la conservación de la biodiversidad y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Estrategias y Objetivos

Uno de los pilares fundamentales de RTRS es su modelo de gobernanza inclusivo, basado en la **filosofía de mesa redonda**, la cual facilita el diálogo entre distintos actores de la cadena de valor de la soja, incluyendo productores, empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones financieras. Este enfoque de múltiples partes interesadas permite la **toma de decisiones por consenso**, asegurando que las diversas perspectivas del sector se vean reflejadas en el desarrollo y actualización de los estándares.

La RTRS facilita un espacio de diálogo global donde participan productores, procesadores, comerciantes, minoristas, instituciones financieras y organizaciones de la sociedad civil. A través de esto, se busca:

- Debatar y consensuar soluciones sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de la producción de soja.
- Informar y educar a los actores de la cadena de valor sobre prácticas responsables y estándares de sostenibilidad.
- Monitorear y evaluar el estado de la producción, procesamiento y comercialización de soja responsable.
- Promover definiciones claras y criterios uniformes para la producción sostenible.

Estructura de membresía y su impacto en la comunicación

RTRS cuenta con más de 210 miembros a nivel global, quienes participan activamente en el desarrollo de estándares y en la promoción de la producción responsable de soja. La membresía en RTRS se divide en dos categorías principales:

1. **Miembros Participantes:** Incluyen actores clave de la cadena de valor de la soja, divididos en tres grupos con representación equitativa en la gobernanza de RTRS:
 - **Productores**
 - **Industria, Comercio y Finanzas**
 - **Organizaciones de la Sociedad Civil**
2. **Miembros Observadores:** Incluyen entidades que no forman parte de los grupos anteriores, como organismos gubernamentales, reguladores, universidades y empresas consultoras.

Alcances de la certificación

Impacto de la incorporación de certificaciones agrícolas sobre la calidad de la comunicación interna y con stakeholders en empresas agropecuarias

Uno de los aspectos más relevantes de la certificación RTRS es que asegura que la producción de soja se lleva a cabo bajo condiciones ambientalmente responsables, socialmente beneficiosas y económicamente viables. En este sentido, garantiza el cumplimiento de los principios de **cero deforestación y cero conversión**, fortaleciendo la confianza entre los distintos actores de la cadena de valor.

La certificación RTRS se estructura en dos niveles principales:

1. Producción responsable

La certificación de producción bajo el **Estándar RTRS para la Producción de Soja Responsable** se basa en un esquema integral compuesto por cinco principios y 108 indicadores de cumplimiento progresivo y obligatorio:

- Cumplimiento legal y buenas prácticas empresariales.
- Condiciones laborales responsables.
- Relaciones responsables con la comunidad.
- Responsabilidad medioambiental.
- Buenas prácticas agrícolas.

Además, la certificación tiene una validez de cinco años e incluye auditorías de seguimiento anuales para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos establecidos.

2. Cadena de Custodia

El **Estándar RTRS de Cadena de Custodia (CdC)** establece los requisitos para implementar sistemas de trazabilidad a lo largo de la cadena de abastecimiento de soja certificada. Este estándar permite controlar el inventario de materiales certificados RTRS, asegurando la transparencia y el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad. Su aplicación es obligatoria para aquellas organizaciones que deseen recibir, procesar y comercializar productos certificados, incluyendo soja y maíz.

Creación y Evolución del Estándar RTRS

- 2006: Fundación de la Mesa Redonda de Soja Responsable (RTRS). Se marca el inicio de un marco normativo internacional para la certificación de soja responsable.
- 2010: Aprobación del Estándar RTRS para la Producción de Soja Responsable V1.0 y su adaptación a distintos países (Argentina, Brasil, Uruguay e India). Este estándar es central para evaluar su impacto en la comunicación y gestión empresarial.
- 2016: Aprobación del Estándar RTRS V3.0, con enfoque en cero deforestación/cero conversión, que evidencia una evolución en los requisitos ambientales.
- 2021: Presentación del Estándar RTRS V4.0, alineado con Accountability Framework Initiative (AFi), que refuerza su reconocimiento global.

Implementación y Expansión de la Certificación

- 2011: Primera certificación RTRS en Argentina, Brasil y Paraguay. *Esto es relevante porque permite evaluar cómo afectó la certificación la comunicación con productores y stakeholders.*
- 2012-2014: Expansión a nuevos países (Canadá, China, EEUU., Bolivia), *lo que sugiere la necesidad de alinear estrategias de comunicación a nivel internacional.*
- 2022-2023: Nuevas interpretaciones nacionales en Argentina, Brasil y Paraguay, *lo que implica ajustes y mejoras en la implementación del estándar en diferentes contextos locales.*

Relación con Stakeholders y Comunicación

- 2015: Reconocimiento de RTRS por FEFAC, lo que resalta la importancia de la certificación en el abastecimiento europeo y la necesidad de comunicación efectiva con actores del sector.
- 2021: Lanzamiento de la estrategia "Beyond 2020", lo que muestra un cambio en la comunicación de RTRS hacia una visión más estratégica y alineada con actores globales.
- 2022-2023: Creación de Task Forces en Argentina y Paraguay, espacios de diálogo que fomentan la cooperación y transparencia entre los diferentes actores de la cadena.