

SALVADOR ORTIZ SÁNCHEZ\_(ortizsos21@hotmail.com)

JOSÉ G. VARGAS- HERNÁNDEZ\_(jvargas2006@gmail.com)\_Universidad de Guadalajara, México

# O capital reputacional como cuestionamento ético da innovación tecnolóxica en Monsanto

## El capital reputacional como cuestionamiento ético de la innovación tecnológica en Monsanto

### *Monsanto: the Great Institutional Strategist*

**✂ Resumen:** A introdución de cultivos transxénicos como alternativa para solucionar o problema da deficiencia alimentaria na maioría das economías representa unha área de oportunidade para o desenvolvemento biotecnolóxico do cal nas últimas décadas Monsanto foi precursor. Mediante revisión bibliográfica e unha análise cualitativa dos principais enfoques teóricos que explican o comportamento e as estratexias de expansión e crecemento da empresa, compróbase o suposto de que a participación activa da sociedade na evidencia de danos causados determinan o valor estratéxico da reputación corporativa da transnacional, provocando controversias, incerteza e desconfianza respecto aos seus produtos e procesos, asumindo que representan un perigo para a saúde da poboación e o medio ambiente en xeral

**✂ Palabras clave:** desconfianza, estratexias, reputación corporativa, transxénicos

**✂ Abstract:** The introduction of transgenics crops as an alternative to solve the problem of food deficiency in most economies represents an area of opportunity for the development of biotechnology which in recent decades has pioneered Monsanto. Through literature review and a qualitative analysis of the main theoretical approaches that explain the behavior and strategies of expansion and growth of the company, checking the assumption that the active participation of society in the evidence of damage caused determine the strategic value of corporate reputation of leading transnational disputes, uncertainty and distrust regarding their products and processes, assuming that a danger to the health of the population and the environment in xeral

**✂ Keywords:** corporate reputation, distrust, strategies, transgenics



## 1. INTRODUCCIÓN

Nas últimas décadas, a preocupación da sociedade enfocouse cara cuestións de carácter principalmente demográfico asociadas ao forte crecemento poboacional, principalmente nos países en vías de desenvolvemento, cuxa ameaza sobre os recursos naturais e o medio ambiente en xeral proven graves consecuencias de carácter socio-económico que non só repercute nas devanditas economías, senón tamén, no resto das nacións desenvolvidas.

As repercusións do incremento poboacional problematizáronse tras os cambios de mercado e as cuantiosas perdas na produción dos campos agrícolas resultado de fortes problemas de secas e xeadas. Desde a perspectiva de que non existe suficiente acceso a alimentos nutritivos que reduzan o índice de desnutrición en que se atopan os habitantes durante todas as etapas de vida, o problema catalogouse como insuficiencia e insustibilidade alimentaria.

Deste xeito, a implementación de políticas públicas e novas alternativas baseadas en accións que favorezan a atención do problema de deficiencia en produción de alimentos, constitúe un reto en cada unha das economías, coidando de non recorrer á importación principalmente de grans básicos.

Polo tanto, ante dito problema, numerosos estudos suxiren que os cultivos transxénicos representan unha opción viable capaz de contribuir ao aumento e rendemento da produción agrícola sen ser necesario incrementar a superficie cultivada, rescatando os bosques da inminente corta e deforestación, para expandir as superficies agrícolas.

A alternativa de rescate dos ecosistemas apuntou cara ao investimento e desenvolvemento de cultivos transxénicos, xa que, a biotecnoloxía en agricultura posibilita a obtención de alimentos máis saudables con mellor sabor e menor uso de praguicidas, maior rendemento dos cultivos, mellor administración da agua e redución na emisión de gases invernadoiro, entre outros beneficios, que non só apoia aos agricultores senón tamén beneficia ás familias e os consumidores en xeral.

Por esta razón, empresas como Monsanto atópanse á vangarda tecnolóxica e cren atoparse na mellor disposición para contribuir aos desafíos mundiais que afectan á sociedade actualmente, xerando alimento suficiente para a poboación que aumenta cada vez máis, nun afán de abater a fame e a pobreza extrema, mediante o desenvolvemento da agricultura sustentable.

Porén, o pasado de Monsanto está cheo de desatinos que lle brindaron unha imaxe de subministrador de produtos químicos perigosos, a cal, mediante unha agresiva promoción da biotecnoloxía, froito quizais da arrogancia empresarial, intentou mudar a súa imaxe cara unha institución ilustrada e con visión de futuro, que loita para alimentar o mundo.

## 2. ANTECEDENTES DO PROBLEMA

Na actualidade, a agricultura sostenible presentouse como a solución aos problemas de insuficiencia alimentaria que enfrontan á maioría das economías arredor do globo, polo que empresas como Monsanto, Bayer, Syngenta e a americana Pioneer DuPont, manifestaron estar preparadas para reducir a pobreza e garantir a seguridade alimentaria a través de procesos como o melloramento xenético. O negocio de sementes en por si é bastante competitivo, xa que a diferenza de moitos outros, a compra do devandito insumo realízase por temporada ou anualmente, como período máximo, e é dependendo da boa ou mala experiencia na colleita, que determinará a compra da mesma ou doutra semente para a próxima temporada, garantindo así a competencia e innovación constante das empresas.

Se ben a líder en biotecnoloxía que máis estivo á vangarda e sobre o foco público foi Monsanto, principalmente no que respecta á devandita innovación e mellora de sementes agrícolas, debido a grupos activistas anti-biotecnoloxía, así como competidores desleais ou empresas seguidoras que se esmeraron en realizar propaganda na súa contra, tratando de demostrar que o éxito se debe a condutas anticompetitivas e danando aínda máis a reputación da empresa.

O capital reputacional é unha ferramenta moi valiosa que desenvolve a empresa a través do tempo e permite tomar decisións respecto a que produtos comprar, onde investir e onde traballar. Deste xeito, o valor estratéxico dunha reputación caracteriza a empresa facéndoa atractiva ou non e ampliando as opcións non só para os seus directores, senón para o público consumidor en xeral.

No medio empresarial, a reputación corporativa pode considerarse como un activo intanxible e estratéxico da organización, capaz de representar unha proba de competitividade da firma. Pola súa parte, Kaplan & Norton (1996), formulan que o axeitado manexo dos activos intanxibles propicia a relación da empresa cos clientes, asegurando a lealdade dos xa existentes e ofrecendo servizos que permitan achegarse a clientes de segmentos e outras áreas de mercados.

### 3. DELIMITACIÓN DO PROBLEMA

Así, nun medio no que historicamente as achegas tecnolóxicas e logros de Monsanto representaron unha suma cronolóxica de desastinos, a mala reputación da empresa xera non só incerteza na poboación ante as innovacións realizadas, senón a plena certeza de que as súas contribucións representan un perigo para a humanidade.

### 4. XUSTIFICACIÓN

No contexto de que Monsanto se atopa na mellor disposición para abastecer a demanda de alimentos que suxire a crecente poboación mundial e loitar contra a fame mediante o desenvolvemento da agricultura sustentable, non só abastecendo ao sector agrícola con sementes, senón produtos de biotecnoloxía, agroquímicos e tecnoloxías en xeral.

Porén, unha das principais achegas de Monsanto e quizais a máis representativa ultimamente, foi a produción de alimentos transxénicos, en contra dos coles varios organismos internacionais protectores do medio ambiente loitaron desde a súa aparición; os mesmos aos que Greenpeace (2011), define como: “seres vivos creados artificialmente cunha técnica: inserindo a unha planta ou a un animal xenes de virus, bacterias, vexetais, animais e mesmo de humanos, co fin de producir unha substancia insecticida ou darlle resistencia a herbicidas”.

A devandita invención foi o detonante para que a sociedade se manifeste en contra das actividades de Monsanto, argumentando que a produción deste tipo de sementes non só limita as variedades nativas da rexión, contamina especies silvestres, reduce a biodiversidade e contamina quimicamente o solo e os mantos acuíferos. A firma de Missouri a través das súas accións e creacións, historicamente se viu involucrada ou foi responsable de diversos acontecementos desfavorables:

- A. Nos seus inicios, Monsanto realizou Alianzas Estratéxicas con outro dos grupos máis controversiais da historia: Coca-Cola, de quen se converteu nun dos seus principais provedores, principalmente de sacarina e outros edulcorantes.

- B. Participou na fabricación da primeira bomba nuclear empregada durante a Segunda Guerra Mundial, para despois operar unha planta americana de carácter nuclear na década dos 80's.
- C. A creación do insecticida DDT en 1944, cuxa substancia foi prohibida en países como Hungría, Noruega, Suecia e mesmo Estados Unidos.
- D. A empresa Monsanto funxio como provedora de Axente Laranxa ao exército Estadounidense durante a Guerra de Vietnam, substancia coa que se causou a morte de arredor de 400.000 persoas, ocasionando danos en anos seguintes de arredor de medio millón de bebés.
- E. Creación da hormona de crecemento "Somatotropina bovina" (BST), empregada en países como Brasil, Estados Unidos e México, cuxo uso foi prohibido no resto do mundo por estar ligado a problemas de saúde (como o cancro).
- F. O uso do aspartame causante principal de cancro e diabete. Monsanto mediante a estratexia de Integración Vertical, fundou en 1980 a compañía NutraSweet, construíndo un monopolio de velenos adozaes sen calorías.
- G. Redución da variedade en sementes. Mediante a Integración Horizontal (compra de empresas que producen sementes orgánicas) Monsanto ao longo dos anos encargouse de poñer no mercado exclusivamente os produtos que eles producen.
- H. Empregar a xenética e os métodos tóxicos das abellas nos cultivos.
- I. Creación de herbicidas "non selectivos" como o Roundup (a patente expirou en 2000) cuxo principal ingrediente é o Glifosato que mata as plantas inhibindo a súa capacidade de xerar aminoácidos aromáticos.

Ante os devanditos acontecementos, Monsanto adquiriu o título da peor empresa a nivel mundial, polo que sen facer xuízos de valor, o devandito nomeamento susténtase no poder comercial que ten a empresa, posto que malia iso, as súas vendas e presenza a nivel mundial propician o seu crecemento.

## 5. SUPOSTO

Malia a estratexia de negalo todo e levar a cabo un lavado de imaxe responsable:

De acordo con Delgado (2006), "canto máis poderosa sexa a tecnoloxía, máis fondas poden ser as súas consecuencias". Entón, a mala reputación de Monsanto provoca incerteza e desconfianza na sociedade respecto ás innovacións realizadas, asumindo que representan un perigo para a poboación e o medio ambiente en xeral.

## 6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A connotación da revisión bibliográfica formúlase respecto a modelos teóricos, mediante os cales é posible entender o comportamento de Monsanto nestes 112 anos, determinado pola realización de importantes alianzas estratéxicas con outras empresas transnacionais, compras e adquisicións de firmas que lle facilitaron a execución de procesos e diminución da competencia.

Do mesmo xeito, a concepción teórica das diversas estratexias de expansión executadas pola líder en produción de transxénicos, identifícase mediante o vínculo existente entre a xestión da reputación e a posibilidade de crear valor para a firma, entendendo a natureza da reputación como recurso da empresa.

## A. As alianzas estratégicas

Segundo Hitt, Horkisson & Kim (1997), no ámbito empresarial, a formalización dunha alianza lévase a cabo como resposta a unha determinada estratexia que ben podería abordarse coa execución doutra estratexia.

Deste xeito, Tallman & Shenkar (1994), propoñen que unha alianza pode concibirse a maneira dun proceso de carácter xerencial e organizativo orixinado por cuestións xa sexan económicas ou non, e mediante unha avaliación beneficio-custo do proceso da devandita alianza. A propósito Das & Teng (1997) determinan que a xestión axeitada da devandita alianza supón unha condición necesaria, aínda que non suficiente, do éxito da mesma, cuxa decisión de formalización debe tomarse con base na estratexia que siga a empresa, xa que segundo Ariño & Da Torre (1998), estas alianzas evolucionan ao mesmo tempo que a estratexia da empresa.

Polo tanto, segundo McKelvey (1997) e Alcázar & Martínez (2004), a evolución dunha empresa que posúe alianzas estratégicas con outras empresas, é concibida simultaneamente coa evolución do medio, polo que un axuste entre o obxectivo da alianza e as estratexias das empresas involucradas, realízase con base no medio competitivo, institucional e organizativo no que operan.

## B. A integración vertical

Actualmente, as empresas afrontan certa problemática que ao agravarse pode ocasionar obstáculos que dificulten o alcance das metas ou obxectivos das mesmas, sendo necesario recorrer a diversas estratexias para a obtención de novas vantaxes respecto á competencia.

De acordo con Villarreal & Gómez (2009), a integración constitúe unha estratexia que permite incrementar os beneficios e utilidades das organizacións mediante a mellora dos procesos, agregando valor e incrementando a rendibilidade, permitindo mellores oportunidades de permanencia na industria. A integración empresarial pode darse en forma vertical, aquela na que a firma intenta controlar as etapas sucesivas da cadea de valor do produto, ou ben a maneira de integración horizontal, aquela na que se fomenta a cooperación cos competidores nunha mesma etapa da cadea de valor.

Segundo Colangelo (1995), a integración vertical produce maiores rendementos que a integración horizontal. Porén, Hill & Gareth (2005), declaran que a integración horizontal incrementa a rendibilidade das empresas xa que tende a reducir custos. Pola contra, a integración vertical, de acordo con Mpoyi (2003), pode determinar o grao en que a empresa controla a produción e distribución de produtos. De igual maneira, a secuencia de actividades constitúe o proceso que proporciona valor ao produto, o cal é descrito polo principio da cadea de valor de Porter (1990).

## C. As adquisicións

Entre as estratexias empregadas polas firmas para gañar dimensión e xerar competitividade, atópanse actividades como a compra dunha empresa por parte doutra, coñecido tamén como: adquisición, cuxa causa segundo Zozaya (2007), é na súa maioría afrontar ameazas ou aproveitar oportunidades de mercado.

De acordo con Abellán (2004), a conxunción de intereses dos diversos axentes que interveñen na dirección da firma pode propiciar que se opte pola estratexia de realizar unha fusión ou adquisición. A nivel empresarial, as adquisicións adoitan ter repercusións en significativas variables que determinan o éxito e valor da firma, tales como o emprego, o prezo

das accións, o poder de mercado, os beneficios e/ou rendibilidade, a taxa de crecemento, produtividade, así como rendemento tecnolóxico por mencionar algunhas.

#### D. Os activos intanxibles

Na xestión empresarial, os activos intanxibles foron introducidos a finais da década dos 90's por Richard Hall. Os mesmos poden entenderse como factores empresariais representados por unha idea ou un coñecemento que permite impulsar a organización cara posicións onde é posible acadar vantaxes competitivas.

Ao respecto, aportacións como a de Itami (1991) consideran aos intanxibles organizacionais á maneira de activos invisibles, do tipo de factores relevantes como a tecnoloxía, imaxe de marca, confianza do consumidor, cultura organizacional, así como das capacidades xerenciais.

Tissen, Andriessen & Deprez (2000), conciben os activos intanxibles mediante as competencias das empresas que lles permiten xerar vantaxes competitivas sostibles, argumentando que a axeitada xestión das devanditas competencias pode crear valor económico para a firma. Mentres que Lev (2001), fai referencia aos activos intanxibles como activos orixinados a partir do coñecemento, Kaplan & Norton (2004), enténdennos como factores determinantes para o alcance dos obxectivos estratéxicos formulados polas empresas.

Se ben, de acordo ás diferentes concepcións destes activos, resulta complicado definir un só enfoque, é posible encamiñalo cara tres principais grupos comúns a calquera emprendemento corporativo:

- A. Capital humano: Comprende habilidades, actitudes e as aptitudes propias do persoal da firma.
- B. Capital organizacional: Comprende os rubros intanxibles relacionados co coñecemento que posúe a empresa a partir da súa xestión diaria.
- C. Capital relacional: Comprende o estatus das relacións da firma cos seus grupos de interese (stakeholders).

Con base na diversidade de concepcións anteriormente descritas, procedentes de posturas como a contable, a estratéxica, de xestión de coñecemento, tecnoloxías de información ou recursos humanos, é salientable que todas relacionan a concepción de activo intanxible, coñecemento e capital intelectual.

#### E. O capital intelectual.

No plano da Xestión Estratéxica, un dos precursores en impulsar o concepto de capital intelectual foi Stewart (1991), quen fixo referencia ao devandito concepto considerando a suma de elementos propios do factor humano na empresa, capaces de brindar unha vantaxe competitiva no mercado.

Ao respecto, Edvinsson & Malone (1997) fan referencia ao capital intelectual ao xeito do coñecemento capaz de transformarse en inventos, tecnoloxías, procesos, así como programas informáticos, que xeran valor agregado á empresa. Pola súa parte, Hand & Lev (2001) fan referencia ao devandito concepto, mediante a súa orixe a partir de tres principais áreas: innovación, prácticas organizacionais e talento humano.

De acordo entón con diversos enfoques teóricos, é posible identificar que os termos de activo intanxible e de capital intelectual adoitan empregarse de xeito indistinto. Porén, é prudente mencionar que a existencia de recursos intanxibles non forzosamente fai referencia ao capital intelectual da firma, posto que este se adoita considerar unicamente na culminación do proceso xerencial, determinando mesmo a xeración ou destrución de valor na firma.

## F. A xeración de valor para a empresa

De acordo con Mandel, Hamm & Farrell (2006), máis do 50% do valor de mercado das empresas pertencentes ao ranking da revista Fortune 500 constitúeno bens de natureza intanxible. Polo tanto, a maior parte da riqueza e o crecemento das economías desenvolvidas débense á xestión de activos intanxibles.

No eido das empresas, determinar o valor dunha firma, constitúe un dos grandes desafíos, iso debido á propia natureza dos recursos e pasivos intanxibles, dificultando a súa cuantificación obxectivamente nos estados financeiros.

Barney (1991), considera a visión baseada nos recursos e as capacidades empresariais dos recursos intanxibles da firma, os mesmos que poden xerar vantaxes competitivas, e polo tanto crear valor para a empresa, sempre e cando:

- A. O recurso brinde valor financeiro á organización,
- B. Só algunhas organizacións o teñan, é dicir, que sexa escaso,
- C. O recurso sexa inimitable, e
- D. Non existan substitutos no mercado.

Deste modo, é posible atribuírlle un valor monetario ás vantaxes competitivas da firma, posto que o devandito proceso representa unha medida cuantificable do valor recoñecido polos investidores.

## G. A reputación empresarial

No sentido organizacional ou a nivel da firma, Fombrun (1996), menciona que a reputación constitúe un activo intanxible que representa a identidade e permite transmitir trazos distintivos da firma mediante os cales logra modificar o comportamento dos seus stakeholders. Polo tanto, o grao de percepción do nome da firma, que teñen os clientes, investidores, provedores, acredores, empregados e público en xeral, constitúe a denominada reputación organizacional.

Deste modo, a reputación institucional fai referencia á maneira en que os axentes externos conciben o prestixio corporativo, é dicir, o modo en que ven, escoitan e opinan respecto á empresa obxectivo, xa sexa a nivel local ou internacional. De acordo con Villafañe (2004a), é posible identificar tres dimensións organizacionais acerca do concepto de reputación:

- A. Dimensión axiolóxica: dentro da cal se incorporan os valores culturais da organización, correspondente á formulación ética sobre a relación con terceiros sendo unha empresa socialmente responsable,
- B. Dimensión corporativa de servizo: dentro da cal se engloban compromisos suscitados no transcurso do tempo en relación cos principais axentes, e
- C. Dimensión corporativa de xestión: correspondente á actitude proactiva.

Segundo Costa (2004), a reputación xorde a partir da historia da empresa, na credibilidade do seu obxectivo organizacional e os medios para acadar o devandito obxectivo, facendo uso de recursos como a cultura corporativa, con base no recoñecemento que a empresa fai da súa identidade.

## H. Factores que inflúen na construción da reputación empresarial

Se ben, a reputación organizacional representa un determinado valor estratéxico para a empresa, a dificultade do mesmo recae na medición do impacto que este xera en toda organización.



Hillenbrand & Money (2007) formulan algúns modelos de carácter reputacional ao respecto da análise do devandito activo intanxible, remarcando os fundamentos teóricos e conceptuais, para cos diversos grupos de interese, cuxo valor se aprecia ou se perde co tempo. Fombrun (2001) propón cinco principios básicos para xerar o prestixio organizacional:

- A. Principio de diferenciación: posicionamento na mente dos stakeholders.
- B. Principio de concentración: o enfoque claro das accións e comunicacións sobre os temas de interese da negociación.
- C. Principio de consistencia: a integración e coordinación de iniciativas organizacionais para involucrar aos stakeholders.
- D. Principio de identidade: levar a cabo unha actuación, pública ou privada, de acordo cos principios e valores que rexen a existencia da organización.
- E. Principio de transparencia: manter fortes niveis de comunicación cos stakeholders e persoas en xeral respecto ao manexo cotián da organización.

Pola súa parte, Villafañe (2004a) fai referencia á necesidade de levar da man os intereses sociais e os empresariais sobre a maximización de beneficios para o reinvestimento, ata a viabilidade empresarial que depende de factores como a ética e a sostibilidade. A reputación corporativa, entón, é medida mediante:

- A. Resultados económicos financeiros.
- B. Calidade da oferta comercial.
- C. Cultura corporativa e calidade laboral.
- D. Ética e responsabilidade corporativa.
- E. Innovación.
- F. Dimensión global e presenza internacional.

Se ben os principios dos activos reputacionais teñen que ver con parámetros conceptuais que permiten construír a percepción que se transmitirá aos stakeholders, os factores fan referencia ás cuantificacións puntuais que determinan os niveis de percepción reputacional que manteñen os grupos de interese.

### I. A innovación tecnolóxica

Segundo Moreno (1985), a innovación enténdese a partir da definición de tecnoloxía, a cal describe a partir da utilización do coñecemento para xerar bens ou prestar servizos. Porén, na teoría da innovación concíbense dous enfoques principias: un encamiñado cara a cuestión tecnicista no cal se engloban os obxectos tangibles, e un enfoque humanista que se refire á transformación de obxectos para o beneficio da humanidade, para a satisfacción das necesidades da poboación, así como un maior control sobre o medio ambiente.

De acordo con Escorsa (2003), a innovación tecnolóxica enfócase basicamente cara a obtención de resultados, caracterizándose principalmente por:

- A. Ter un carácter novidoso para a satisfacción das necesidades da poboación.
- B. Supoñer a introdución dun cambio técnico nos produtos e servizos
- C. Proporcionar unha utilidade socialmente visible.
- E. Do mesmo modo, segundo Pérez (2005), a innovación tecnolóxica pode ser vista como un proceso que parte dunha idea, fundamentada na identificación dunha necesidade, para o desenvolvemento dun produto ou servizo comercialmente aceptado.

Nun enfoque innovador dos procesos, a estratexia de “Technology Brokering” e construción de capital social, cuxo principal expoñente é Hargadon (2003), formula que a innovación tecnolóxica vai relacionada coa metáfora social de Burt (2000b), cuxa proposta

di que a estrutura social é un tipo de capital que crea unha vantaxe competitiva para acadar os obxectivos propostos por grupos ou individuos.

Porén, o cambio no desenvolvemento científico e a aplicación de técnicas para a xeración de tecnoloxías con validez comercial, implica unha serie de pasos que se interrelacionan con outras actividades incorrendo en puntos de fuga, que propician as interconexións.

## 7. MARCO CONTEXTUAL

Se ben, case desde a mesma orixe da humanidade, segundo Delgado (2006), a bioloxía mediante unha serie de procesos e mecanismos de proba e erro foi usada como ferramenta para transformar a natureza mediante diversas técnicas. No que respecta ao desenvolvemento agrícola, a contribución das leis de Mendel marcou a pauta para a mellora de procesos de selección e posteriormente o entrecruzamento “manual” entre especies compatibles, traendo consigo a hibridación Bisang, Campi, & Cesa (2009).

Segundo Solbrig (2004), a invención e idea de levar a cabo a modificación das características dos organismos vivos para determinados fins representou parte do interese e do desenvolvemento tecnolóxico por milleiros de anos.

Xa que a aplicación de biotecnoloxía na produción se centra en recursos naturais, é importante salientar a competencia significativa en innovación e complexidade científica que xera respecto ao universo que enmarca o desenvolvemento tecnolóxico, concretándose nun reducido número de empresas que xeran os devanditos avances, tal é o caso de Monsanto.

Nesa perspectiva, aínda que a transnacional de Missouri foi fundada desde 1901, a súa expansión comezou cara 1928 mediante a adquisición de empresas da industria química e téxtil, sendo cara 1981 cando se estableceu como foco de investigación biotecnolóxica e no ano 2000 canco se consolidou dedicándose exclusivamente á industria agroquímica.

Hoxe en día, segundo Pérez & Medina (2008), Monsanto conta con máis de 14.000 empregados e ten presenza en países dos cinco continentes, tales como: Arxentina, Alemaña, Australia, Austria, Bangladesh, Bélxica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, China, Colombia, Croacia, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Francia, Grecia, Guatemala, Honduras, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Xapón, Xordania, Quenia, Corea, Malai, Malaisia, México, Países Baixos, Nova Celandia, Nicaragua, Paquistán, Paraguai, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Romanía, Rusia, Senegal, Singapur, Eslovaquia, Sudáfrica, España, Sri Lanka, Suecia, Suíza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Uganda, Ucraína, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela, Vietnam e Cimbabue.

Sendo na maioría deses países que os grupos defensores do medio ambiente encabezan innumerables protestas e manifestacións por violacións en materia de manipulación xenética de produtos naturais (produtos transxénicos), perda da biodiversidade, monopolio de mercado, violación á soberanía alimentaria, desprazamento de pobos orixinarios e concentración da terra, entre outros, encabezando campañas de información sobre a historia e impacto da empresa.

## 8. MÉTODO

Para a presente investigación, realizouse a revisión de material electrónico novidoso e crítico da situación actual da empresa, soportado mediante unha análise cualitativa dos principais enfoques teóricos que explican o comportamento e as estratexias tomadas pola empresa Monsanto.

## 9. ANÁLISE DE RESULTADOS

A estratexia de expansión global de Monsanto permitiulle aproveitar os problemas alimentarios da poboación, tomando en conta as súas condicións favorables e fortalezas obtidas da experiencia acumulada ao adquirir outras empresas e integrar tanto vertical como horizontalmente organizacións nos cinco continentes, transformando procesos clave e achegando tecnoloxía.

A estratexia de crecemento e expansión que presenta Monsanto caracterizouse por aliarse con empresas de dubidosa reputación como Coca-Cola que en países asiáticos é chamada “toxic-cola”, acusada de vender produtos daniños, que producen cancro e envelenan as persoas, a auga e a terra. A empresa NutraSweet no segmento de bebidas carbonatadas que producen canceríxenos. Calgene, Inc., líder en biotecnoloxía vexetal, e Dekalb Genetics Corp., a segunda maior produtora de sementes de millo “mellorado” en Estados Unidos, ou ben, dubidasas boas intencións mediante a compra de empresas orientadas á produción de sementes orgánicas.

Os problemas na saúde humana e contaminación ambiental, derivados dos desastros nos produtos e procesos, evolucionaron en problemas de confiabilidade cara a empresa, manifestados mediante unha serie de continxencias que debaten o posicionamento e consolidación da calidade nas innovacións biotecnolóxicas de Monsanto.

Se ben as controversias sociais e conflitos de valor orixinados arredor do desenvolvemento da empresa son produto dos intereses de diversos grupos: científicos e tecnólogos, empresarios e investidores, agricultores, políticos, así como cidadáns en xeral, derivaron en importantes e significativos xuízos éticos e mobilizacións en contra da transnacional, fundamentados principalmente na forma de operar da empresa.

Entre as principais acusacións cara a transnacional atópanse: violacións dos dereitos humanos e dos dereitos ancestrais dos pobos orixinarios, desaloxos compulsivos, présas ilegais, asasinatos, saqueo de bens comúns, destrución dos territorios onde operan, destrución de bosque nativo, afectacións na saúde das poboacións, impactos sobre a soberanía local, nacional e popular, violación dos dereitos laborais, concentración, privatización e estranxeirización das terras

Segundo o Proceso de Xustiza Popular (2012), como manifestacións en contra de tales actividades, a transnacional tívose que enfrontar a varias denuncias e accións xudiciais realizadas arredor do mundo, tales como:

- A. A denuncia presentada pola asociación Eaux et Rivières de Bretagne en 2001 por anunciar que o seu produto Roundup era eficiente e non presentaba riscos para o medio ambiente.
- B. A denuncia por parte dos residentes de Anniston (Alabama) en 2002, por contaminar as fontes de auga do pobo co químico PBC.
- C. Unha demanda en 2004 por 350 millóns de dólares polo uso de aspartame nos seus adozantes malia o seu efecto tóxico para o cerebro.
- D. Unha denuncia en 2004 en Andhra Pradesh polo emprego de infantes en “horrendas condicións” en campos de semente de algodón.

A modo de protesta e coa finalidade de manifestarse en contra da empresa, xurdiron varias mobilizacións e resistencias populares.

- A. A campaña en México: “Sen Millo non hai País” que rexeita firmemente o millo transxénico, e avoga pola defensa do campo mexicano, a protección do millo mexicano, a soberanía alimentaria e a reactivación do campo mexicano.

- B. A campaña encabezada pola Asociación Campesiña do Val do río Cimitarra: “Monsanto Mata” en Colombia.
- C. A campaña en América Latina: “Rede por unha América Latina Libre de Transxénicos”, para declarar a rexión Andina centro de orixe da papa, libre da papa transxénica.
- D. A rede de organizacións civís e movementos populares que encabezan a “Campaña por un Brasil Libre de Transxénicos”.
- E. Protesta mundial contra Monsanto por parte de máis de 200.000 persoas en 40 países o 25 de maio de 2013 pola indignación da inacción dos Gobernos cara o efecto prexudicial que teñen os produtos transxénicos e a súa produción sen ningún impedimento.

A modo de resposta, Monsanto encamiñou a súa estratexia finxindo transparencia a través do “lavado de imaxe”, mediante o cal pretende convencer ao público de que son partidarios da conservación do medio ambiente, e convencendo aos políticos de que as súas actividades cotan co apoio popular.

## 10. CONCLUSIÓNS E RECOMENDACIÓNS

Debido ao maior interese social na redución dos riscos para o medio ambiente e a saúde humana, a relación da sociedade co poder tecno-científico ademais de conflitiva, tornouse controversial.

As controversias xeradas arredor das innovacións no campo do desenvolvemento denotan que o modelo industrial caracterizado por un descoñecemento e unha mínima ou nula participación da sociedade no que soamente a evidencia de danos xa causados á saúde ou ao medio ambiente constitúe un motivo xustificable para a modificación ou retirada das devanditas invencións tecnolóxicas, xa non é axeitado.

Ante o desenvolvemento tecnolóxico, cuestións como a prevención e a responsabilidade representan obrigas de carácter moral a cargo da Bioética global, polo que a modificación xenética vista como unha intervención cultural debe ser valorada no seu contexto.

Malia a estratexia de lavado de imaxe responsable que manexa Monsanto, a mala reputación que a caracteriza, xunto coa cada vez máis información dispoñible, fomenta o rexeitamento cara a empresa e os produtos que xera.

## 11. REFERENCIAS

- Abellán, D. (2004), *Mergers and Acquisitions: a survey of motivations*. Documento de traballo 0401. Universidad Complutense de Madrid.
- Alcázar, F. M. & Martínez F. S. (2004), *El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía da Empresa*. Universidad de Cádiz. Vol. 10(3), pp.189-207.
- Ariño, A. & De la Torre, I. (1998): Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, Vol. 9, 306-325.
- Barney, J. B. (1991). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, Vol.11(4), pp. 791-800.
- Bisang, R., Campi, M., Cesa, V. (2009). *Biotecnología y desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Burt, R. S. (2000b). *The network structure of social capital. Pre-print para un capítulo en Research in Organizational Behavior*. Vol. 22. Eds Robert I. Sutton, Barry M. Staw., Greenwich, CT: JAI Press.
- Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca. Un Fenómeno Social*. Paidós. Madrid (España).
- Colangelo, G. (1995). Vertical vs. Horizontal integration: pre-emptive merging. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLIII, No. 3, setembro, pp. 323-337.

- Das, T.K. & Teng, B. (1997). Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines. *Journal of General Management*, Vol. 22(4), 49-64.
- Delgado, D. C. J. (2006). Cambios revolucionarios y cuestionamientos éticos en las ciencias de la vida: los enigmas de la vida diseñada. Capítulo final del libro *Bioética y medio ambiente*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business, 1st Ed. NY (USA).
- Escorsa, P. (2003). Tecnología e Innovación de la empresa. Ediciones UPC.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston MA (USA).
- Fombrun, C. J. (2001). Corporate Reputation, Its Measurement and Management. *Thesis*, Vol. 18, No. 4, pp. 23-26.
- Greenpeace, (2011). ¿Qué es un transgénico? *Agricultura sustentable y transgénicos*. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/mexico/es/Campanas/Agricultura--sustentable--y-transgenicos/Y-tu-sabes-lo-que-comes/Lo-que-esta-en-tu-comida-y-no-te-dicen/Que-es-un-transgenico/>
- Hargadon, A. (2003). *How break thrroughs happen. The surprising thruth about how companies innovate*, Boston, Massachusetts, Harvard Business school press.
- Hand, J. M. & Lev, B. (2001). *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. Oxford University Press. Oxford (UK).
- Hill, C. W. & Gareth, R. J. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw Hill, México.
- Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(4), pp. 261-277.
- Hitt, M., Horkisson, R.E. y Kim, H. (1997): International Diversification: Effects on innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 4, pp. 767-798.
- Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge MA (USA).
- Kaplan, R. S. and Norton D. P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Vol. 82(2), pp. 52-63.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Brookings Institution. Washington D.C. (USA).
- Mandel, M.; Hamm, S. & Farrell, C. J. (2006). Why The Economy is a lot stronger than you think. *BusinessWeek*, ProQuest, No. febrero 13 2006, pp. 62-70.
- Mckelvey, W. (1997). Quasi-natural Organization Science. *Organization Science*, vol. 8(4), pp. 352-380.
- Moreno, P. F. (1985), *Introducción al desarrollo tecnológico*. Sena.
- Mpoyi, R. T. (2003). Vertical Integration: Strategic Characteristic and Competitive Implications. *Competitiveness Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 44-55.
- Pérez, G. S. & Medina, H. (2008). Informe sobre las actividades de Monsanto. Eco Portal. [http://www.ecoportall.net/Temas\\_Especiales/Transgenicos/Informe\\_de\\_investigacion\\_sobre\\_las\\_operaciones\\_de\\_Monsanto\\_en\\_Argentina](http://www.ecoportall.net/Temas_Especiales/Transgenicos/Informe_de_investigacion_sobre_las_operaciones_de_Monsanto_en_Argentina)
- Pérez, M. C. B. (2005). Modelo de innovación tecnológica basado en enfoques de redes socio técnicas: estudio del caso Montana. Universidad de los Andes. Maestría en Ingeniería Industrial.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations: Cover Story. *Harvard Business Review*, No. 2, pp. 73-93.
- Proceso de Justicia Popular (2012). Juicio ético a las transnacionales: Caso Monsanto NOA. En: <http://juicioalatransnacionales.org/2012/11/caso-monsanto-noa/>
- Solbrig, O. (2004). Ventajas y desventajas da agrobiotecnología, en Bárcena y otros., Los Transgénicos en América Latina y el Caribe. Un debate abierto, CEPAL Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: How intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune Magazine*, No. Xuño 2001, pp. 44-60.
- Tallman, S.B. & Shenkar, O. (1994). A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation. *Journal of International Business Studies*, first quarter, 91-113.
- Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. L. (2000). El Valor del Conocimiento. Pearson Education S.A. Madrid (España).
- Villafañe, J. (2004a): La Reputación: Claves del Valor Intangible para Las Empresas. Pirámide. Madrid (España).
- Villarreal, S. F. M. & Gómez, R. J. G. I. (2009). La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles da ciudad de Durango, México. *Contaduría y Administración*. UNHAM. No. 227, enero-abril.

Zozaya, G. N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Dirección General de Política de la PYME. Madrid.

## Normas de publicación

### Proceso de selección e avaliación dos orixinais

A selección dos textos responderá a criterios de orixinalidade, novidade, relevancia, rigor e calidade metodolóxica. Os orixinais que non se atean estritamente ás normas de publicación que se indican a continuación, serán devoltos aos autores para a súa corrección antes do seu envío aos avaliadores externos. Unha vez que a secretaría comprobe o cumprimento das normas de publicación, os responsables da súa autoría recibirán aviso do recibo dos orixinais remitidos coa indicación da duración aproximada do proceso de avaliación. Os textos serán sometidos á revisión de dous expertos alleos ao equipo editorial (doutores ou outras persoas de recoñecido prestixio) do rexistro de avaliadores da revista, seguindo o sistema para o anonimato de dobre cego. Os responsables da avaliación disporán de quince días para presentar o resultado do estudo, que poderá ser positivo, positivo con suxestións ou negativo. No caso de que os responsables da avaliación propongan modificacións de forma motivada na redacción do orixinal, será responsabilidade da revista -unha vez informado o autor- o seguimento do proceso de reelaboración do traballo. O autor disporá de dez días para incorporar as suxestións dos responsables da avaliación. No suposto de non ser aceptado para a súa edición, o orixinal será devolto ao seu autor xunto cos ditames emitidos polos avaliadores. Antes da súa publicación, os autores recibirán por correo electrónico a versión definitiva do artigo para facer as correccións oportunas das probas de imprenta no prazo de dez días (non se aceptarán cambios substanciais, soamente modificacións sobre a versión enviada).

A revista componse de dúas seccións fixas: Artigos e Recensións. Os artigos son traballos de investigación de interese científico con contribucións orixinais nas áreas da: Ciencia Política e da Administración, Socioloxía, Economía e Políticas Públicas. As Recensións son comentarios de libros editados preferentemente no ano anterior ao de publicación do correspondente número da Revista.

### Normas para autores

**1\_** As propostas de colaboración coa Revista Galega de Administración Pública remitíranse en formato editable como arquivo adxunto a unha mensaxe de correo electrónico ao seguinte enderezo electrónico:

**ac.egap@xunta.es.**

A persoa que envía o correo deberá indicar que coñece o contido destas normas de publicación, así como que o traballo é un texto orixinal e non está incluído noutro proceso de avaliación.

**2\_** Os traballos deberán ser remitidos antes do 15 de maio e do 15 de novembro, para os dous números anuais. As datas de remisión e aceptación figurarán nun lugar visible da revista.

**3\_** Os traballos enviados deberán cumprir as seguintes condicións:

- a) Seren inéditos e non estaren incluídos en procesos de avaliación doutras publicacións.
- b) Estaren redactados en calquera dos seguintes idiomas: galego, castelán, portugués, francés, italiano ou inglés.
- c) Conteren unha extensión mínima de 30.000 caracteres e máxima de 45.000 no caso dos "Artigos"; e, entre 3.000 e 10.000 caracteres nas "Recensións".

**4\_** Os traballos que se propoñen para a súa publicación como artigos deberán incluír, por esta orde:

- a) Un título descriptivo do contido coa súa tradución ao inglés. Ademais se incorporará a información de todos os autores do texto (nome, apelidos, profesión ou cargo, a institución de adscrición, o país da institución e o enderezo electrónico).
- b) Un resumo (dun máximo de 120 palabras) no idioma no que se presenta o texto principal e a súa tradución ao inglés de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- c) Unha relación dun mínimo de cinco palabras clave, e un máximo de dez, que identifiquen as materias sobre as que versa o texto principal, e a súa versión ao idioma inglés, de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- d) Un sumario seguindo a estrutura da CDU. (Exemplo: 1, 1.1, 1.1.1, 1.1.1.a ...).

- e) O corpo principal do texto.
  - f) A bibliografía.
  - g) As táboas, os diagramas e cadros (máximo de 7).
- 5\_ Os traballos deberán ser coidadosamente revisados pola(s) persoa(s) responsable(s) da súa autoría no tocante ao estilo e respectarán ademais os seguintes requisitos:**
- a) Todos os traballos deberán ser presentados a un espazo, con formato de fonte Times New Roman, tamaño 12.
  - b) As notas figurarán a pé de páxina, gardarán unha numeración única e correlativa para todo o traballo. As referencias bibliográficas incluíranse en formato abreviado (Exemplo: Peters, 2002:123)
  - c) A bibliografía deberá conter con exactitude toda a información dos traballos consultados e citados (autoría, título completo, editor, cidade e ano de publicación; de se tratar dunha serie, serán indicados o título e o número do volume ou a parte correspondente), segundo o sistema Harvard.

- LIBRO: Alesina et. al. 1997. Political Cycles and the Macroeconomy. Cambridge: MIT Press.
  - CAPÍTULO: Castles, F.G. 1982 «Politics and public policy», en F.G. Castles (ed.), The Impact of Parties. Politics and Policies in Democratic Capitalist States. Londres.
  - REVISTA: Peters, G. e Pierre, J. 1998 « Governance without Government? Rethinking Public Administration», Journal of Public Administration, 8 (2): 223-243.
- d) Os documentos, fontes ou bases de datos publicados na Internet deberán indicar o URL respectivo, incluíndo a data de consulta (dia-mes-ano). Por exemplo: <http://egap.xunta.es/publicacions/publicacionsPorCategoria/12> (26-09-2013).

- 6\_ Dereitos de autoría.** Unha vez que o consello editorial acepte publicar calquera material (artigo ou recensión) recibido, os dereitos exclusivos e illimitados para reproducir e distribuír os traballos en calquera forma de reprodución, idioma e país serán transferidos á Escola Galega de Administración Pública (EGAP).