

## ANÁLISIS DEL CAPITAL REPUTACIONAL DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CUESTIONADA. CASO MONSANTO

Salvador Ortiz Sánchez<sup>1</sup>

José Vargas- Hernández<sup>2</sup>

### Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el capital reputacional como un cuestionamiento ético de la innovación tecnológica en Monsanto. Mediante revisión bibliográfica y un método de análisis cualitativo de los principales enfoques teóricos que explican el comportamiento y las estrategias de expansión y crecimiento de la empresa, se comprueba el supuesto de que la participación activa de la sociedad en la evidencia de daños causados determinan el valor estratégico de la reputación corporativa de la transnacional provocando controversias, incertidumbre y desconfianza respecto a sus productos y procesos, asumiendo que representan un peligro para la salud de la población y el medio ambiente en general. Se concluye que ante el desarrollo tecnológico, cuestiones como la prevención y la responsabilidad representan obligaciones de carácter moral a cargo de la Bioética global, por lo que la modificación genética vista como una intervención cultural debe ser valorada en su contexto.

**Palabras clave:** Desconfianza, estrategias, reputación corporativa, transgénicos.

### Abstract

The aim of this paper is to analyze the reputational capital as an ethical questioning of technological innovation in Monsanto. Through literature review and a qualitative analysis method 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 general. It is concluded that with the technological development, issues such as prevention and accountability represent moral obligations by Global Bioethics, so that genetic modification is seen as a cultural intervention that must be assessed in context.

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

---

1- Maestría en Negocios y Estudios Económicos. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. [jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com),

2- M.B.A; Ph. D. Universidad de Guadalajara. [jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com)

### 1. Introducción

En las últimas décadas, la preocupación de la sociedad se ha enfocado hacia cuestiones de carácter principalmente demográfico asociadas al fuerte crecimiento poblacional,

principalmente en los países en vías de desarrollo, cuya amenaza sobre los recursos naturales y el medio ambiente en general, proveen graves consecuencias de carácter socio-económico que no solo repercute en dichas economías, sino también, en el resto de las naciones desarrolladas.

Las repercusiones del incremento poblacional se han problematizado tras los cambios de mercado y las cuantiosas pérdidas en la producción de los campos agrícolas resultado de fuertes problemas de sequías y heladas. Desde la perspectiva en que no existe suficiente acceso a alimentos nutritivos que reduzcan el índice de desnutrición en que se encuentran los habitantes durante todas las etapas de vida, el problema se ha catalogado como insuficiencia e insostenibilidad alimentaria.

De ésta manera, la implementación de políticas públicas y nuevas alternativas basadas en acciones que favorezca la atención del problema de deficiencia en producción de alimentos, constituye un reto en cada una de las economías cuidando de no recurrir a la importación principalmente de granos básicos. Por lo tanto, ante dicho problema, numerosos estudios sugieren que los cultivos transgénicos representan una opción viable capaz de contribuir al aumento y rendimiento de la producción agrícola, sin ser necesario incrementar la superficie cultivada, rescatando los bosques de la inminente tala y deforestación para expandir las superficies agrícolas.

La alternativa de rescate de los ecosistemas, apuntó hacia la inversión y desarrollo de cultivos transgénicos, ya que, la biotecnología en agricultura posibilita la obtención de alimentos más saludables con mejor sabor y menor uso de plaguicidas, mayor rendimiento de los cultivos, mejor administración del agua y reducción en la emisión de gases invernadero entre otros beneficios, que no solo apoya a los agricultores, sino también beneficia a las familias y los consumidores en general. En el campo de la biotecnología agrícola las patentes son complejas debido a las cualidades reproductivas de los productos que son el resultado de la innovación tecnológica como en el caso reportado por Richards, et al. (2006) de la firma de agrobiotecnología Monsanto. Monsanto tenía 1200 demandas hechas contra quienes infringieron sus patentes.

Monsanto es una firma multinacional de agrobiotecnología agropecuaria involucrada en la producción de semillas para lo cual mantiene diferentes relaciones contractuales con organizaciones de agricultores quienes usan las semillas para siembra y para la alimentación. Los productores de semillas firman contratos de producción bajo los cuales Monsanto compra toda la cosecha lo cual no implica las patentes. Por otra parte los productores de granos para el consumo tienen restricciones expresas en la bolsa de semillas, por lo que Monsanto demanda legalmente a quienes violan sus licencias.

Monsanto se sustenta en las restricciones de las licencias para las semilla genéticamente modificadas con precios muy altos para los campesinos. Las licencias cubren una bolsa de semillas que han sido modificadas genéticamente para resistir insectos, salinidad o herbicidas. Esta semilla genéticamente modificada se vende en bolsas etiquetadas para producir alimentos y para la alimentación pero no permiten el volver a usarlas como semilla. Las presiones para etiquetar los productos genéticamente modificados interfirieron las prácticas de productores y distribuidores de alimentos.

Después de la cosecha los campesinos deben vender los excedentes para que no se vuelvan a usar en la siembra de nuevas plantaciones. Las relaciones entre algunos de los intermediarios y los contratos involucrados en los casos de Monsanto son tensas debido a que constantemente inducen activamente a los clientes a infringir la licencia. No obstante Monsanto demanda también a los clientes directamente como en los casos ya reportados de McFarling (Monsanto Co. v. McFarling, (2004) y Scruggs (Monsanto Co. v. Scruggs, 2004).

Por esta razón, empresas como Monsanto se encuentran a la vanguardia tecnológica y plantean encontrarse en la mejor disposición para contribuir con los desafíos mundiales de que aquejan a la sociedad actualmente. Generando alimento suficiente para la población que aumenta cada vez más en un afán de abatir el hambre y la pobreza extrema, mediante el desarrollo de la agricultura sustentable.

Sin embargo, el pasado de Monsanto está lleno de desaciertos que le han brindado una imagen de suministrador de productos químicos peligrosos, la cual mediante una agresiva promoción de la biotecnología fruto quizá de la arrogancia empresarial, ha intentado cambiar su imagen hacia una institución ilustrada y con visión de futuro, que lucha para alimentar al mundo (Charles, 2001; Leiss, 2001). Uno de estos desaciertos fue el asunto de una subsidiaria de Monsanto en Bulgaria que para asegurar los pagos de los insumos sufrió pérdidas mayores de capital reputacional cuando se involucró en la colaboración con una compañía especializada en la mercadotecnia de los granos de los campesinos a quienes entregaba los insumos (Kesan, 2006).

Este trabajo se propone como objetivo analizar el capital reputacional de la multinacional Monsanto cuestionando éticamente sus procesos de innovación tecnológica. Para lograrlo, se utiliza como método el análisis cualitativo de una revisión bibliográfica bajo el marco de referencia que comprende los principales enfoques teóricos que explican el comportamiento y las estrategias de expansión y crecimiento de la empresa.

De esta forma, el análisis comprueba el supuesto de que la participación activa de la sociedad pone en evidencia los daños causados por las operaciones y productos de la multinacional y determinan su reputación corporativa que provoca controversias, incertidumbre y desconfianza mientras se asume que representan un peligro para el medio ambiente y la salud de la población. El capital reputacional es otro de los beneficios de los que se apropian las empresas multinacionales, aunque estas prácticas no necesariamente trabajan para las compañías de semilla como el caso de Monsanto.

Finalmente se concluye que el desarrollo tecnológico requiere de obligaciones de carácter moral a cargo de la Bioética global sobre la prevención y responsabilidad de sus acciones al igual que las intervenciones y manipulaciones genéticas deben ser valoradas en su contexto, sobretodo en el cultural.

## **2. Antecedentes del problema.**

En la actualidad, la agricultura sostenible se ha presentado como la solución a los problemas de insuficiencia alimentaria que enfrentan la mayoría de las economías alrededor del globo, por lo que empresas como Monsanto, Bayer, Syngenta y la americana Pioneer DuPont, han manifestado estar preparadas para reducir la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria a través de procesos como el mejoramiento genético.

Monsanto inició un programa de apoyo a agricultores tailandeses en 1999 para la instrucción en el uso de nuevas tecnologías que implicaban el mejoramiento de la calidad de las semillas (Daorueng, 1999). No obstante los grupos de interés locales cuestionaron las iniciativas de Monsanto temiendo por un daño causado por las semillas genéticamente modificadas de tal forma que convirtiera a los campesinos en dependientes de los productos de Monsanto. Finalmente esta iniciática dañó el capital reputacional de Monsanto (Daorueng, 1999).

El negocio de semillas por sí mismo, es bastante competitivo, ya que a diferencia de muchos otros, la compra de dicho insumo se realiza por temporada o anualmente como periodo máximo y es dependiendo de la buena o mala experiencia en la cosecha, que determinará la compra de la misma o de otra semilla para la próxima temporada, garantizando así la competencia e innovación constante de las empresa.

Si bien, la líder en biotecnología que más ha estado a la vanguardia y sobre el foco público ha sido Monsanto, principalmente en lo que respecta a dicha innovación y mejoramiento de semillas agrícolas. Debido a grupos activistas anti-biotecnología, así como competidores desleales o empresas seguidoras que se han esmerado en realizar propaganda en su contra, tratando de demostrar que el éxito se debe a conductas anticompetitivas y dañando aún más la reputación de la empresa.

El capital reputacional es una herramienta muy valiosa que desarrolla la empresa a través del tiempo y permite tomar decisiones respecto a qué productos comprar, dónde invertir y dónde trabajar. El capital reputacional está en función de las transacciones que realiza un individuo o de una organización. De ésta manera, el valor estratégico de una reputación caracteriza a la empresa haciéndola atractiva o no y ampliando las opciones no solo para sus directores, sino para el público consumidor en general.

En el entorno empresarial, la reputación corporativa, puede considerarse como un activo intangible y estratégico de la organización, capaz de representar una prueba de competitividad de la firma. Por su parte, Kaplan & Norton (1996), plantean que el adecuado manejo de los activos intangibles, propicia la relación de la empresa con los clientes, asegurando la lealtad de los ya existentes y ofreciendo servicios que permitan allegarse de clientes de segmentos y otras áreas de mercados. Las firmas deben estar conscientes de satisfacer las expectativas de las demandas de responsabilidad social del mercado global a riesgo de perder oportunidades y daño en su reputación (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002).

### **3. Delimitación del problema.**

Así, en un entorno en el que históricamente las aportaciones tecnológicas y logros de Monsanto han representado una suma cronológica de desaciertos, la mala reputación de la empresa, genera no solo incertidumbre en la población ante las innovaciones realizadas, sino una plena certeza de que sus contribuciones representan un peligro para la humanidad. En la década de los setentas y ochentas, la compañía de productos químicos Monsanto Co., entró en el mercado emergente de la biociencia con el desarrollo de semillas genéticamente modificadas con mayor resistencia a los pesticidas y herbicidas (Hart, 1997).

En sus inicios la compañía realiza sus actividades con el slogan “Desarrollo sustentable para el futuro del mundo” y adquiere competencias técnicas a través de investigación y desarrollo como de adquisiciones. Mientras que Monsanto evita conflictos con los demás grupos de interés, sin embargo encuentra mucha oposición de grupos ambientalistas y de consumidores quienes desafían los beneficios de la sustentabilidad de la tecnología modificación genética preocupados con la transferencia de genes de semillas genéticamente modificadas a especies de plantas silvestres. Pero sobretodo, la preocupación de que el desarrollo económico se vuelva dependiente de las semillas de Monsanto. Se puede decir que es exitosa en la innovación tecnológica pero no en la innovación del desarrollo sustentable.

#### **4. Justificación**

En el contexto en que Monsanto se encuentra en la mejor disposición para abastecer la demanda de alimentos que sugiere la creciente población mundial y luchar contra el hambre, mediante el desarrollo de la agricultura sustentable, no sólo abasteciendo al sector agrícola con semillas, sino productos de biotecnología, agroquímicos y tecnologías en general para la alimentación.

Sin embargo, una de las principales aportaciones de Monsanto y quizá la más representativa últimamente, ha sido la producción de alimentos transgénicos, en contra de los cuales varios organismos internacionales protectores del medio ambiente han luchado desde su aparición, mismos a los que Greenpeace (2011), define como seres vivos creados artificialmente con una técnica insertando a una planta o a un animal genes de virus, bacterias, vegetales, animales e incluso de humanos, con el fin de producir una sustancia insecticida o darle resistencia a herbicidas.

Dicha invención ha sido el detonante para que la sociedad se manifieste en contra de las actividades de Monsanto, argumentando que la producción de éste tipo de semillas no solo limita las variedades nativas de la región, contamina especies silvestres, reducen la biodiversidad y contamina químicamente el suelo y los mantos acuíferos. La firma de Missouri a través de sus acciones y creaciones, históricamente se ha visto involucrada o ha sido responsable de diversos acontecimientos desfavorables:

A. En sus inicios, Monsanto realizó Alianzas Estratégicas con otro de los grupos más controversiales de la historia: Coca-Cola de quienes se convirtió en uno de sus principales proveedores, principalmente de sacarina y otros edulcorantes.

## Análisis del capital reputacional

B. Participó en la fabricación de la primera bomba nuclear utilizada durante la Segunda Guerra Mundial, para después operar una planta americana de carácter nuclear en la década de los 80's.

C. La creación del pesticida DDT en 1944, cuya sustancia fue prohibida en países como: Hungría, Noruega, Suecia y el mismo Estados Unidos.

D. La empresa Monsanto fungió como proveedora de Agente Naranja al ejército Estadounidense durante la Guerra de Vietnam, sustancia con la que se causó la muerte de alrededor de 400,000 personas, ocasionando daños en años siguientes a alrededor de medio millón de bebés.

E. Creación de la hormona de crecimiento "Somatotropina bovina" (BST), utilizada en países como Brasil, Estados Unidos y México, cuyo uso ha sido prohibido en el resto del mundo por ser ligado con problemas de salud (cómo cáncer).

F. El uso del aspartame causante principal de cáncer y diabetes. Monsanto mediante la estrategia de Integración Vertical, fundó en 1980 la compañía a NutraSweet, construyendo un monopolio de venenos endulzantes sin calorías.

G. Reducción de la variedad en semillas. Mediante la Integración Horizontal (compra de empresas que producen semillas orgánicas) Monsanto a lo largo de los años se ha encargado de poner en el mercado exclusivamente los productos que ellos producen.

H. Utilizar la genética y los métodos tóxicos de las abejas en los cultivos.

I. Creación de herbicidas no selectivos como el Roundup, la patente expiró en 2000, cuyo principal ingrediente es el Glifosato que mata las plantas inhibiendo su capacidad de generar aminoácidos aromáticos. Los sistemas de patentes extienden la protección en forma diferenciada a los sistemas industriales, por lo que la misma protección extendida a Monsanto podría no aplicarse a otros sectores. Este argumento es igual en el caso de los beneficios como el capital reputacional.

Ante dichos acontecimientos, Monsanto ha adquirido el título de la peor empresa a nivel mundial, por lo que sin hacer juicios de valor, dicho nombramiento se sustenta en el poder comercial que tiene la empresa, puesto que a pesar de ello, sus ventas y presencia a nivel mundial propician su crecimiento.

## 5. Supuesto

A pesar de la estrategia de negarlo todo y llevar a cabo un lavado de imagen responsable, el capital reputacional de Monsanto es muy cuestionado.

De acuerdo con Delgado (2006), cuanto más poderosa es la tecnología, más profundas son sus consecuencias. Entonces, la mala reputación de Monsanto provoca

incertidumbre y desconfianza en la sociedad respecto a las innovaciones realizadas, asumiendo que representan un peligro para la población y el medio ambiente en general.

## **6. Marco teórico conceptual**

La connotación de la revisión bibliográfica se plantea respecto a modelos teóricos, mediante los cuales es posible entender el comportamiento de Monsanto en estos 112 años, determinado por la realización de importantes alianzas estratégicas con otras empresas transnacionales, compras y adquisiciones de firmas que le han facilitado la ejecución de procesos y disminución de la competencia. Las relaciones y las estrategias de cooperación entre las firmas de biotecnología tiene consecuencias de capital reputacional que afectan el valor de las alianzas estratégicas (Stuart, Hoang, and Hybels, 1999).

De igual manera, la concepción teórica de las diversas estrategias de expansión ejecutadas por la líder en producción de transgénicos, se identifica mediante el vínculo existente entre la gestión de la reputación y la posibilidad de crear valor para la firma, entendiendo la naturaleza de la reputación como recurso de la empresa. Las organizaciones adoptan iniciativas como parte de estrategias orientadas a buscar ventajas competitivas a través de activos de reputación para dar respuesta a las presiones morales del mercado (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002).

### **A. Las alianzas estratégicas**

Según Hitt, Horkisson & Kim (1997), en el ámbito empresarial, la formalización de una alianza se lleva a cabo a como respuesta de una determinada estrategia que bien podría abordarse con la ejecución de otra estrategia.

De esta manera, Tallman & Shenkar (1994), proponen que una alianza puede concebirse a manera de un proceso de carácter gerencial y organizativo originado por cuestiones ya sean económicas o no, y mediante una evaluación beneficio-costos del proceso de dicha alianza. A propósito Das & Teng (1997) determinan que la gestión adecuada de dicha alianza supone una condición necesaria, aunque no suficiente, del éxito de la misma, cuya decisión de formalización debe tomarse con base en la estrategia que siga la empresa, ya que según Ariño & De La Torre (1998), éstas alianzas evolucionan al mismo tiempo que la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, según McKelvey (1997) y Alcázar & Martínez (2004), la evolución de una empresa que posee alianzas estratégicas con otras empresas, es concebida simultáneamente con la evolución del entorno, por lo que un ajuste entre el objetivo de la alianza y las estrategias de las empresas involucradas, se realiza con base en el entorno competitivo, institucional y organizativo en el que operan. La reputación basada en la confianza que resultan de las estrategias de colaboración anteriores se deben a los esfuerzos conjuntos resultados de inversiones en las relaciones externas.

## **B. La integración vertical**

Actualmente, las empresas enfrentan cierta problemática que al agravarse puede ocasionar obstáculos que dificulten el alcance de las metas u objetivos de las mismas, siendo necesario recurrir a diversas estrategias para la obtención de nuevas ventajas respecto a la competencia.

De acuerdo con Villarreal & Gómez (2009) la integración constituye una estrategia que permite incrementar los beneficios y utilidades de las organizaciones mediante la mejora de los procesos, agregando valor e incrementando la rentabilidad, permitiendo mejores oportunidades de permanencia en la industria. La integración empresarial puede darse en forma vertical, aquella en la que la firma intenta controlar las etapas sucesivas de la cadena de valor del producto, o bien a manera de integración horizontal, aquella en la que se fomenta la cooperación con los competidores en una misma etapa de la cadena de valor.

Según Colangelo (1995), la integración vertical produce mayores rendimientos que la integración horizontal. Sin embargo, Hill & Gareth (2005), declaran que la integración horizontal incrementa la rentabilidad de las empresas ya que tiende a reducir costos. Por el contrario, la integración vertical, de acuerdo con Mpoyi (2003), puede determinar el grado en que la empresa controla la producción y distribución de productos. De igual manera, la secuencia de actividades constituye el proceso que proporciona valor al producto, lo cual es descrito por el principio de la cadena de valor desarrollado por Porter (1990).

## **C. Las adquisiciones**

Entre las estrategias utilizadas por las firmas para ganar dimensión y generar competitividad, se encuentran actividades como la compra de una empresa por parte de otra, conocido también como: adquisición, cuya causa según Zozaya (2007), es en su mayoría es afrontar amenazas o aprovechar oportunidades de mercado.

De acuerdo con Abellán (2004), la conjunción de intereses de los diversos agentes que intervienen en la dirección de la firma puede propiciar el que se opte por la estrategia de realizar una fusión o adquisición. A nivel empresarial, adquisiciones suelen tener repercusiones en significativas variables que determinan el éxito y valor de la firma, tales como el empleo, el precio de las acciones, el poder de mercado, los beneficios y/o rentabilidad, la tasa de crecimiento, productividad, así como rendimiento tecnológico por mencionar algunas.

## **D. Los activos intangibles**

En la gestión empresarial, los activos intangibles fueron introducidos a finales de la década de los 90's por Richard Hall, mismos que pueden entenderse como factores empresariales

representados por una idea o un conocimiento que permite impulsar la organización hacia posiciones donde es posible lograr ventajas competitivas. Las firmas multinacionales requieren de un capital reputacional fuerte con sus grupos de interés y stakeholders para asegurar el éxito a largo plazo, sobretodo en tiempos de crisis, que es cuando los activos de capital que ha sido desarrollados en el tiempo dan buenos resultados (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002).

Al respecto, aportaciones como la de Itami (1991) consideran a los intangibles organizacionales a manera de activos invisibles, del tipo de factores relevantes como la tecnología, imagen de marca, confianza del consumidor, cultura organizacional, así como de las capacidades gerenciales. A pesar de su fuerte cultura corporativa, Monsanto no ha estado preparada para manejar los temores públicos de la modificación genética

Tissen, Andriessen & Deprez (2000), conciben a los activos intangibles mediante las competencias de las empresas que les permiten generar ventajas competitivas sostenibles, argumentando que la adecuada gestión de dichas competencias puede crear valor económico para la firma. Mientras que Lev (2001), hace referencia a los activos intangibles como activos originados a partir del conocimiento, Kaplan & Norton (2004), los entienden como factores determinantes para el alcance de los objetivos estratégicos planteados por las empresas.

Si bien, de acuerdo a las diferentes concepciones de estos activos, resulta complicado definir un solo enfoque, es posible encamarlo hacia tres principales grupos comunes a cualquier emprendimiento corporativo:

- 1) Capital humano: Comprende habilidades, actitudes y las aptitudes propias del personal de la firma.
- 2) Capital organizacional: Comprende los rubros intangibles relacionados con el conocimiento que posee la empresa a partir de su gestión diaria.
- 3) Capital relacional: Comprende el estatus de las relaciones de la firma con sus grupos de interés (stakeholders).

Con base en la diversidad de concepciones anteriormente descritas, provenientes de posturas como la contable, la estratégica, de gestión de conocimiento, tecnologías de información o recursos humanos, es destacable que todas relacionan la concepción de activo intangible, conocimiento y capital intelectual.

## **E. El capital intelectual.**

En el plano de la Gestión Estratégica, uno de los precursores en impulsar el concepto de capital intelectual fue Stewart (1991), quien hizo referencia a dicho concepto considerando

la suma de elementos propios del factor humano en la empresa, capaces de brindar una ventaja competitiva en el mercado.

Al respecto, Edvinsson & Malone (1997) hacen referencia al capital intelectual a manera del conocimiento capaz de transformarse en inventos, tecnologías, procesos, así como programas informáticos, que generan valor agregado a la empresa. Por su parte, Hand & Lev (2001) hacen referencia a dicho concepto, mediante su origen a partir de tres principales áreas: innovación, prácticas organizacionales y talento humano.

De acuerdo entonces con diversos enfoques teóricos, es posible identificar que los términos de activo intangible y de capital intelectual suelen utilizarse de manera indistinta. Sin embargo, es prudente mencionar que la existencia de recursos intangibles no forzosamente hace referencia al capital intelectual de la firma, puesto que éste se suele considerar únicamente en la culminación del proceso gerencial, determinando incluso la generación o destrucción de valor en la firma.

## **F. La generación de valor para la empresa**

De acuerdo con Mandel, Hamm & Farrell (2006), más del 50% del valor de mercado de las empresas pertenecientes al ranking de la revista Fortune 500 lo constituyen bienes de naturaleza intangible. Los listados de Fortune muestran las tendencias de la reputación corporativa de las compañías líder en prácticas positivas y en imagen corporativa y entre estas compañías incluye a Monsanto. Por lo tanto, la mayor parte de la riqueza y el crecimiento de las economías desarrolladas se deben a la gestión de activos intangibles (Nakra, 2000). Las firmas pueden desempeñar un role proactivo en el desarrollo de su capital reputacional mediante el ejercicio de programas e iniciativas sociales corporativas que orienten sus esfuerzos a compromisos para satisfacer las expectativas de los demás grupos de interés, stakeholders como consumidores, comunidades, etc.

En el ámbito de las empresas, determinar el valor de una firma, constituye uno de los grandes desafíos, ello debido a la propia naturaleza de los recursos y pasivos intangibles, dificultando su cuantificación objetivamente en los estados financieros. Las relaciones de intercambio organizacionales que conllevan recursos basados en la tecnología, el conocimiento y financieros, entre otros, afectan el capital reputacional empíricamente demostrable.

Barney (1991), considera la visión basada en los recursos y las capacidades empresariales de los recursos intangibles de la firma, mismos que pueden generar ventajas competitivas, y por tanto crear valor para la empresa, siempre y cuando:

- 1) El recurso brinde valor financiero a la organización,
- 2) Sólo algunas organizaciones lo tengan, es decir, que sea escaso,
- 3) El recurso sea inimitable, y

- 4) No existan sustitutos en el mercado.

De este modo, es posible atribuirle un valor monetario a las ventajas competitivas de la firma, puesto que dicho proceso representa una medida cuantificable del valor reconocido por los inversores.

### **G. La reputación empresarial**

En el sentido organizacional o a nivel de la firma, Fombrun (1996), menciona que la reputación constituye un activo intangible que representa la identidad y permite transmitir rasgos distintivos de la firma mediante los cuales logra modificar el comportamiento de sus stakeholders. Las relaciones con las organizaciones prominentes conllevan evaluaciones de reputación corporativa positivas de los actores fuertes, experimentados e influyentes que tienen interés en asociarse, bajo la noción de que el capital reputacional de los diferentes agentes económicos y actores se construye desde sus identidades (Blau, 1964).

Por lo tanto, el grado de percepción del nombre de la firma, que tienen los clientes, inversores, proveedores, acreedores, empleados y público en general, constituyen la denominada reputación organizacional. De este modo, la reputación institucional hace referencia a la manera en que los agentes externos conciben el prestigio corporativo, es decir, el modo en que ven, escuchan y opiniones respecto a la empresa objetivo, ya sea a nivel local o internacional. De acuerdo con Villafañe (2004a), es posible identificar tres dimensiones organizacionales en torno al concepto de reputación:

- 1) Dimensión axiológica: dentro de la cual se incorporan los valores culturales de la organización, correspondiente al planteamiento ético en torno a la relación con terceros siendo una empresa socialmente responsable,
- 2) Dimensión corporativa de servicio: dentro de la cual se engloban compromisos suscitados en el transcurso del tiempo en relación con los principales agentes, y
- 3) Dimensión corporativa de gestión: correspondiente a la actitud proactiva.

Según Costa (2004), la reputación surge a partir de la historia de la empresa, en la credibilidad de su objetivo organizacional y los medios para alcanzar dicho objetivo, haciendo uso de recursos como la cultura corporativa, con base en el reconocimiento que la empresa hace de su identidad organizacional. Los recursos blandos incluyen los beneficios de imagen y reputación logrados a través de la implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa más que de filantropía corporativa tradicional (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002).

### **H. Factores que influyen en la construcción de la reputación empresarial**

Si bien, la reputación organizacional representa un determinado valor estratégico para la empresa, la dificultad del mismo recae en la medición del impacto que éste genera en toda organización.

Hillenbrand & Money (2007) plantean algunos modelos de carácter reputacional al respecto del análisis de dicho activo intangible, enfatizando los fundamentos teóricos y conceptuales, para con los diversos grupos de interés, cuyo valor se aprecia o se pierde con el tiempo. Fombrun (2001) propone cinco principios básicos para generar el prestigio organizacional:

- 1) Principio de diferenciación: Posicionamiento en la mente de los (stakeholders).
- 2) Principio de concentración. El enfoque claro de las acciones y comunicaciones sobre los tema de interés de la negociación.
- 3) Principio de consistencia: La integración y coordinación de iniciativas organizacionales, para involucrar a los stakeholders.
- 4) Principio de identidad: Llevar a cabo una actuación, pública o privada, de acuerdo con los principios y valores que rigen la existencia de la organización.
- 5) Principio de transparencia. Mantener fuertes niveles de comunicación con los stakeholders, y personas en general respecto al manejo cotidiano de la organización.

Por su parte, Villafañe (2004a) hace referencia a la necesidad de llevar de la mano los intereses sociales y los empresariales, sobre la maximización de beneficios para la reinversión, hasta la viabilidad empresarial que depende de factores como la ética y la sostenibilidad. La reputación corporativa entonces, es medida mediante:

- 1) Resultados económicos financieros.
- 2) Calidad de la oferta comercial.
- 3) Cultura corporativa y calidad laboral.
- 4) Ética y responsabilidad corporativa.
- 5) Innovación.
- 6) Dimensión global y presencia Internacional.

Si bien los principios de los activos reputacionales tiene que ver con parámetros conceptuales que permiten construir la percepción que se transmitirá a los stakeholders, los factores hacen referencia a las cuantificaciones puntuales que determinan los niveles de percepción reputacional que mantienen los grupos de interés. La inclusión de los intereses de los grupos afirma las posiciones diferenciadas de las firmas para operar con legitimidad

y logrando el desarrollo del capital reputacional cruciales para su crecimiento y prácticas más sostenidas.

El desarrollo de programas de capital reputacional es muy valioso en las operaciones en los mercados globales de una firma, sobretodo en el ingreso a los nuevos mercados para entender las culturas y comportamientos locales, mejorar las relaciones con los grupos de interés y los stakeholders, tales como los gobiernos locales, consumidores, etc., fortalecer las iniciativas de gestión de marcas y mercadotecnia (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002). Se asume que estas relaciones tienen influencias recíprocas positivas y por lo mismo también se asume que depende del capital reputacional de las organizaciones prominentes en asociación.

### **I. La innovación tecnológica.**

Según Moreno (1985), la innovación se entiende a partir de la definición de tecnología, la cual describe a partir de la utilización del conocimiento para generar bienes o prestar servicios. Sin embargo, en la teoría de la innovación se conciben dos enfoques principales uno encaminado hacia la cuestión tecnicista en el cual se engloban los objetos tangibles y un enfoque humanista que se refiere a la transformación de objetos para el beneficio de la humanidad, para: la satisfacción de las necesidades de la población, así como un mayor control sobre el medio ambiente.

De acuerdo con Escorsa (2003), la innovación tecnológica se enfoca básicamente hacia la obtención de resultados, caracterizándose principalmente por:

- 1) Tener un carácter novedoso para la satisfacción de las necesidades de la población.
- 2) Suponer la introducción de un cambio técnico en los productos y servicios
- 3) Proporcionar una utilidad socialmente visible.

Del mismo modo, según Pérez (2005), la innovación tecnológica puede ser vista como un proceso que parte de una idea, fundamentada en la identificación de una necesidad, para el desarrollo de un producto o servicio comercialmente aceptado.

En un enfoque innovador de los procesos, la estrategia de “Technology Brokering” y construcción de capital social, cuyo principal exponente es Hargadon (2003), plantea que la innovación tecnológica va relacionada con la metáfora social de Burt (2000b), cuya propuesta dice que la estructura social es un tipo de capital que crea una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos propuestos por grupos o individuos.

Sin embargo, el cambio en el desarrollo científico y la aplicación de técnicas para la generación de tecnologías con validez comercial, implica una serie de pasos que se interrelacionan con otras actividades incurriendo en puntos de fuga, que propician las interconexiones. El gran error de Monsanto es ignorar a los grupos de interés que tienen importantes funciones en las iniciativas de desarrollo sustentable.

## 7. Marco contextual

Si bien, casi desde el mismo origen de la humanidad, según Delgado (2006), la biología mediante una serie de procesos y mecanismos de prueba y error ha sido usada como herramienta para transformar la naturaleza mediante diversas técnicas. En lo que respecta al desarrollo agrícola, la contribución de las leyes de Mendel marcó la pauta para el mejoramiento de procesos de selección y posteriormente el entrecruzamiento “manual” entre especies compatibles, trayendo consigo la hibridación Bisang, Campi, & Cesa (2009).

Según Solbrig (2004), la invención e idea de llevar a cabo la modificación de las características de los organismos vivos para determinados fines ha representado parte del interés y del desarrollo tecnológico por miles de años.

La aplicación de biotecnología en la producción se centra en recursos naturales, es importante destacar la competencia significativa en innovación y complejidad científica que genera respecto al universo que enmarca el desarrollo tecnológico, concretándose en un reducido número de empresas que generan dichos avances, tal es el caso de Monsanto. Las firmas hacen esfuerzos para desarrollar capital reputacional creíble a través del involucramiento en programas comunitarios al mismo tiempo que mantiene el ritmo de sus operaciones y relaciones con su competencia ((Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002).

En esa perspectiva, aunque, la transnacional de Missouri fue fundada desde 1901, su expansión comenzó hacia 1928 mediante la adquisición de empresas de la industria química y textil, siendo hasta 1981 que se estableció como foco de investigación biotecnológica y en el año 2000 se consolidó dedicándose exclusivamente a la industria agroquímica. Monsanto ha cambiado el negocio de la industria química a la biología sustentable

Hoy en día, según Pérez & Medina (2008), Monsanto cuenta con más de 14.000 empleados y tiene presencia en países de los cinco continentes, tales como: Argentina, Alemania, Australia, Austria, Bangladesh, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, China, Colombia, Croacia, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Francia, Grecia, Guatemala, Honduras, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón, Jordania, Kenya, Corea, Malawi, Malasia, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nicaragua, Pakistán, Paraguay, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Senegal, Singapur, Eslovaquia, Sudáfrica, España, Sri Lanka, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Uganda, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela, Vietnam y Zimbabwe.

Siendo en la mayoría de esos países que los grupos defensores del medio ambiente encabezan innumerables protestas y manifestaciones por violaciones en materia de manipulación genética de productos naturales (productos transgénicos), pérdida de la biodiversidad, monopolio de mercado, violación a la soberanía alimentaria, desplazamiento de pueblos originarios y concentración de la tierra, entre otros, encabezando campañas de información sobre la historia e impacto de la empresa.

## **8. Método**

Para la presente investigación, se realizó la revisión de material electrónico novedoso y crítico de la situación actual de la empresa, soportado mediante un análisis cualitativo de los principales enfoques teóricos que explican el comportamiento y las estrategias tomadas por la empresa Monsanto.

Se consultaron diferentes bases de datos para determinar las referencias bibliográficas que relacionaban las variables capital reputacional como la independiente y la innovación tecnológica delimitada como la variable dependiente. De todas las referencias bibliográficas obtenidas se seleccionan aquéllas que están relacionadas al caso Monsanto. Después de un análisis crítico de todas las referencias bibliográficas, se procede a demostrar los supuestos de investigación y a lograr los objetivos de trabajo establecidos.

## **8. Análisis de resultados**

La estrategia de expansión global de Monsanto le ha permitido aprovechar los problemas alimentarios de la población, tomando en cuenta sus condiciones favorables y fortalezas obtenidas de la experiencia acumulada al adquirir otras empresas e integrar tanto vertical como horizontalmente organizaciones en los cinco continentes, transformando procesos clave y aportando tecnología.

La estrategia de crecimiento y expansión que presenta Monsanto se ha caracterizado por aliarse con empresas de dudosa reputación como Coca-Cola que en países asiáticos es llamada “toxic-cola”, acusada de vender productos dañinos, que producen cáncer y envenenan a las personas, el agua y la tierra. La empresa NutraSweet en el segmento de bebidas carbonatadas que producen cancerígenos. Calgene, Inc., líder en biotecnología vegetal, y Dekalb Genetics Corp., la segunda mayor productora de semillas de maíz “mejorado” en Estados Unidos, o bien, dudosas buenas intenciones mediante la compra de empresas orientadas a la producción de semillas orgánicas.

Los problemas en la salud humana y contaminación ambiental, derivados de los desaciertos en los productos y procesos, han evolucionado en problemas de confiabilidad hacia la empresa, manifestados mediante una serie de contingencias que debaten el posicionamiento y consolidación de la calidad en las innovaciones biotecnológicas de Monsanto. Monsanto reconoció que el problema es una línea fina entre la confianza científica y la arrogancia corporativa que implican aspectos éticos, religiosos, culturales y económicos.

Si bien, las controversias sociales y conflictos de valor originados en torno al desarrollo de la empresa son producto de los intereses de diversos grupos: científicos y tecnólogos, empresarios e inversionistas, agricultores, políticos, así como ciudadanos en general, han derivado en importantes y significativos juicios éticos y movilizaciones en contra de la transnacional, fundamentados principalmente en la forma de operar de la empresa.

## Análisis del capital reputacional

Entre las principales acusaciones hacia la transnacional se encuentran: violaciones de los derechos humanos y de los derechos ancestrales de los pueblos originarios, desalojos compulsivos, apremios ilegales, asesinatos, saqueo de bienes comunes, destrucción de los territorios donde operan, destrucción de bosque nativo, afectaciones en la salud de las poblaciones, impactos sobre la soberanía local, nacional y popular, violación de los derechos laborales, concentración, privatización y extranjerización de las tierras

Según el Proceso de Justicia Popular (2012), como manifestaciones en contra de tales actividades, la transnacional se ha tenido que enfrentar a varias denuncias y acciones judiciales realizadas alrededor del mundo, tales como:

- 1) La denuncia presentada por la asociación Eaux et Rivières de Bretagne en 2001 por anunciar que su producto Roundup era eficiente y no presentaba riesgos para el medio ambiente.
- 2) La denuncia por parte de los residentes de Anniston (Alabama) en 2002, por contaminar las fuentes de agua del pueblo con el químico PBC.
- 3) Una demanda en 2004 por 350 millones de dólares por el uso de aspartame en sus endulzantes a pesar de su efecto tóxico para el cerebro.
- 4) Una denuncia en 2004 en Andhra Pradesh por el empleo de infantes en "horrendas condiciones" en campos de semilla de algodón.

A manera de protesta y con la finalidad de manifestarse en contra de la empresa, han surgido varias movilizaciones y resistencias populares.

- 1) La campaña en México: "Sin Maíz no hay País" que rechaza firmemente al maíz transgénico, y aboga por la defensa del campo mexicano, la protección del maíz mexicano, la soberanía alimentaria y la reactivación del campo mexicano.
- 2) La campaña encabezada por la Asociación Campesina del Valle del río Cimitarra: "Monsanto Mata" en Colombia.
- 3) La campaña en América Latina: "Red por una América Latina Libre de Transgénicos", para declarar a la región Andina, centro de origen de la papa, libre de la papa transgénica.
- 4) La red de organizaciones civiles y movimientos populares que encabezan la "Campaña por un Brasil Libre de Transgénicos".
- 5) Protesta mundial contra Monsanto de parte de más de 200.000 personas en 40 países el 25 de mayo de 2013 por la indignación de la inacción de los Gobiernos hacia el efecto perjudicial que tienen los productos transgénicos y su producción sin ningún impedimento.

A manera de respuesta, Monsanto ha encaminado su estrategia fingiendo transparencia a través del “lavado de imagen”, mediante el cual pretende convencer al público de que son partidarios de la conservación del medio ambiente, y convenciendo a los políticos de que sus actividades cuentan con el apoyo popular. Si bien Monsanto cuidó en parte el cortejo a algunos intelectuales de alto perfil descuidó a los grupos y organizaciones de base relacionadas con el desarrollo sustentable y ambiental, perdiendo la inteligencia crítica del mercado.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

Debido al mayor interés social en la reducción de los riesgos para el medio ambiente y la salud humana, la relación de la sociedad con el poder tecno-científico además conflictiva, se ha vuelto controversial.

Las controversias generadas alrededor de las innovaciones en el campo del desarrollo denotan que el modelo industrial caracterizado por un desconocimiento y una mínima o nula participación de la sociedad en el que solamente la evidencia de daños ya causados a la salud o al medio ambiente constituye un motivo justificable para la modificación o retirada de dichas invenciones tecnológicas, ya no es adecuado. Monsanto ha invertido en innovaciones pero ha descuidado los efectos negativos de sus actividades tanto en sus grupos de interés primarios como secundarios.

Ante el desarrollo tecnológico, cuestiones como la prevención y la responsabilidad representan obligaciones de carácter moral a cargo de la Bioética global, por lo que la modificación genética vista como una intervención cultural debe ser valorada en su contexto.

A pesar de la estrategia de lavado de imagen responsable que maneja Monsanto, la mala reputación que la caracteriza, junto con la cada vez más información disponible fomenta el rechazo hacia la empresa y los productos que genera.

Si bien para Monsanto no era posible elegir la estrategia menos controversial de usar la ciencia establecida en sus innovaciones tecnológicas, sin embargo debe considerar que la firma que se sustenta en la ciencia potencialmente controversial debe tratar con una amplia gama de asuntos no técnicos pero que son contradictorios e inherentes a la innovación de la innovación del desarrollo sustentable.

## Referencias bibliográficas

- Abellán, D. (2004), *Mergers and Acquisitions: a survey of motivations*. Documento de trabajo 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 de la 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). *Biotechnología y desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- 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.
- Charles, D. (2001). *Lords of the Harvest: Biotech, Big Money and the Future of Food*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 2001).
- 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, septiembre, pp. 323-337.
- Daorueng, P. (1999). Rice Project Plants Seeds of Controversy, *Interpress Service*, April 28, 1999 (available in LEXIS-NEXIS Academic Universe World News file).
- 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 throughs happen. The surprising truth about how companies innovate*, Boston, Massachusetts, Harvard Business school press.
- Hart, S.L. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, Harvard Business Review 75 (January–February 1997): 66–76.
- Hand, J. M. & Lev, B. (2001). *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. Oxford University Press. Oxford (UK).
- Hess, D., Rogovsky, N. and Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement, *California Management Review*, 44(2): 110-125.
- 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.
- Kesan, J. P. (2006). Licensing Restrictions and Appropriating Market Benefits from Plant Innovation. *Fordham Intellectual Property, Media and Entertainment Law Journal* Volume 16, Issue 4 2006 Article 3
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Vol. 82(2), pp. 52-63.
- Leiss, W. (2001). *In the Chamber of Risks: Understanding Risk Controversies*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2001.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Brookings Institution. Washington D.C. (USA).
- Lucas, P. (2001). Meet the Kinder, Gentler Monsanto. *Journal of Business Strategy* 22, no. 5 (2001): 26–27.
- 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.
- Monsanto Co. v. McFarling (2004), 363 F.3d 1336, 1339 (Fed. Cir. 2004).
- Monsanto Co. v. Scruggs (2004), 117 Fed. Appx. 729 (Fed. Cir. 2004).
- 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.
- Nakra, P. (2000). *Corporate reputation Management "CRM" with a strategic twist?* Public Relations Quarterly, Summer, 35-42
- 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://juicioalastransnacionales.org/2012/11/caso-monsanto-noa/>
- Richards, J. et al. (2006). *Panel I: Monsanto v. Scruggs: The Scope of Downstream Licensing Restrictions*, 16 FORDHAM INTELL. PROP.MEDIA & ENT. L.J. 1025 (2006).
- Shapiro, R.B. (2000). The Welcome Tension of Technology: The Need for Dialogue About Agricultural Biotechnology, *Business Leaders: Thought and Action CEO Series*, no. 37, Center for the Study of American Business, Washington University in St. Louis (February 2000): 1–6.

- Shapiro, R. B. and Magretta, J. (1997). Growth Through Global Sustainability: An Interview With Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro, *Harvard Business Review* 75 (January–February 1997): 78–88.
- Solbrig, O. (2004). Ventajas y desventajas de la 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. Junio 2001, pp. 44-60.
- Stuart, T. E.; Hoang, H. and Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 315-349.
- 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 de la ciudad de Durango, México. *Contaduría y Administración*. UNAM. 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.