

Artículo original

Ética empresarial y sostenibilidad en la agroindustria latinoamericana: tensiones estructurales, paradojas ESG y recomendaciones estratégicas

Business ethics and sustainability in Latin American agribusiness: structural tensions, ESG paradoxes and strategic recommendations

Carluys Suescum Coelho¹  carluyscoelho@gmail.com

Carlysmar Suescum Coelho¹  carlysmarcoelho.cega@gmail.com

Car-Emyr Suescum Coelho²  csuescum@unimet.edu.ve

Carelys Suescum Coelho¹  carelyscoelho.cega@gmail.com

Carmen María Coelho Freitas¹  carmencoelho.cega@gmail.com

¹Centro de Estudios Gerenciales Avanzados. Caracas, Venezuela

²Universidad Metropolitana, Venezuela

RESUMEN

La agroindustria latinoamericana representa el 25 % de las exportaciones agrícolas mundiales proyectadas para 2028, aunque simultáneamente genera presiones socioambientales de primera magnitud. Mediante un análisis documental y estudio de casos múltiples, el artículo examina la alineación entre las prácticas de ética empresarial y sostenibilidad agroindustrial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Los hallazgos revelan tres tensiones estructurales: una brecha persistente entre el discurso corporativo ESG y la implementación operativa, identificada como decoupling; una paradoja de sostenibilidad que excluye a los pequeños productores mediante certificaciones costosas, generando una agroindustria de dos velocidades; y un desequilibrio en los criterios ESG, con hipertrofia de la dimensión ambiental en detrimento de los aspectos sociales y laborales. El análisis incorpora la nueva arquitectura regulatoria europea como catalizador que desplaza la gobernanza voluntaria hacia obligaciones exigibles. Se formulan recomendaciones para el sector privado, los gobiernos y la cooperación multilateral.

Palabras clave: ética empresarial; sostenibilidad; agroindustria; agenda 2030; ESG.

ABSTRACT

The Latin American agribusiness sector accounts for 25% of global agricultural exports projected for 2028, yet it simultaneously generates socio-environmental pressures of the utmost magnitude. Through documentary analysis and a multiple-case study approach, this article examines the alignment between corporate ethics and agribusiness sustainability practices and the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda. The findings reveal three structural tensions: a persistent gap between corporate ESG discourse and operational implementation identified as "decoupling"; a sustainability paradox that excludes small-scale producers through costly certification schemes, thereby creating a "two-speed" agribusiness sector; and an imbalance in ESG criteria, characterized by an overemphasis on the environmental dimension to the detriment of social and labor aspects. The analysis incorporates the new European regulatory architecture as a catalyst shifting governance from a voluntary basis toward enforceable obligations. Recommendations are formulated for the private sector, governments, and multilateral cooperation bodies.

Keywords: business ethics; sustainability; agribusiness; 2030 Agenda; ESG.

Recibido: 20/4/2026

Aprobado: 21/5/2026

INTRODUCCIÓN

La agroindustria constituye un pilar fundamental de la estructura económica y social latinoamericana. La región se ha consolidado históricamente como una despensa global cuya relevancia estratégica no hace sino incrementarse, no en vano las proyecciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura señalan que para el año 2028, América Latina representará el 25 % de las exportaciones mundiales de productos agrícolas y pesqueros (OCDE & FAO, 2019). Este dinamismo se expresa también en el crecimiento sostenido del valor añadido sectorial, que entre 1998 y 2018 prácticamente

se duplicó, impulsado por la demanda internacional y la expansión productiva de Brasil, Argentina y México, potencias que en conjunto abastecen el 74 % del consumo alimentario regional (OCDE, 2022).

Sin embargo, este crecimiento se desarrolla bajo escrutinio creciente. Los consumidores, inversores y reguladores de los mercados internacionales, especialmente en Europa y Norteamérica, exigen que los productos no solo cumplan estándares de calidad, sino también rigurosos criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social (Sansome et al., 2025). Esta demanda ha forzado a la agroindustria regional hacia una adaptación constante en la que la sostenibilidad ha transitado de ser un concepto marginal para convertirse en un imperativo estratégico para la competitividad internacional. El punto de inflexión más reciente es la nueva arquitectura regulatoria europea: la Directiva de Devida Diligencia Corporativa en Sostenibilidad (CSDDD, Directiva UE 2024/1760), que entró en vigor en julio de 2024, impone a las grandes empresas la obligación jurídica de identificar, prevenir y remediar los impactos negativos sobre los derechos humanos y el medioambiente a lo largo de toda su cadena de actividades, transformando la gobernanza voluntaria en responsabilidad civil exigible (Comisión Europea, 2024).

Pese a esta evolución, la agroindustria latinoamericana opera en un contexto de profundas contradicciones estructurales. La región presenta una de las mayores desigualdades sociales del mundo (CEPAL, 2023), elevados niveles de corrupción, una informalidad laboral que en el sector agrícola alcanza al 79.2 % de los trabajadores, y una acelerada degradación ecosistémica que se evidencia en la pérdida de aproximadamente el 5 % de la cobertura boscosa entre 2000 y 2020 (OCDE, 2022).

Además, el sector enfrenta una vulnerabilidad extrema ante el cambio climático, que amenaza directamente la productividad agrícola y los medios de vida de las poblaciones rurales. Estas condiciones generan una tensión fundamental: el modelo de expansión agroindustrial necesario para el crecimiento económico entra en conflicto directo con los principios de la sostenibilidad y la ética, toda vez que dicha expansión ha estado históricamente asociada a la deforestación a gran escala, la contaminación hídrica por agroquímicos y la vulneración de derechos humanos en comunidades indígenas y campesinas (OCDE, 2022).

El discurso sobre responsabilidad empresarial en la región ha evolucionado desde un enfoque filantrópico inicial hacia el concepto de Responsabilidad Social Corporativa

(RSC), y más recientemente hacia el marco de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) que ofrece un enfoque más estructurado y cuantificable orientado a la gestión de riesgos y las decisiones de inversión. Ahora bien, la literatura académica evidencia una brecha significativa por cuanto la investigación empírica que analiza de manera sistemática y crítica la implementación de estas prácticas en la agroindustria latinoamericana es muy escasa (Mello et al., 2021) debido a que las investigaciones disponibles tienden a ser dispersas, centradas en una única dimensión o carecen de un robusto análisis comparativo que evalúe la alineación del sector con los ODS.

Debido a este panorama, la investigación propone determinar de qué manera las prácticas de ética empresarial y sostenibilidad implementadas por la agroindustria latinoamericana se alinean con los ODS, y qué lecciones pueden extraerse del análisis comparativo de casos emblemáticos para formular recomendaciones estratégicas que promuevan una transformación genuina, inclusiva y verificable. Para ello, se examina el marco conceptual de la ética empresarial y la sostenibilidad en el contexto agroindustrial, se evalúan, mediante análisis comparativo, las estrategias, logros y desafíos presentes en las empresas y sectores en la implementación de prácticas responsables, seguidamente se identifican las brechas entre el discurso corporativo y las realidades operativas, y se formulan recomendaciones basadas en evidencia para los actores clave del ecosistema.

MÉTODOS

Se adoptó un enfoque cualitativo basado en el análisis documental y el estudio de casos múltiples. Este diseño metodológico resulta adecuado para explorar en profundidad fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, permitiendo una comprensión rica y matizada de las interacciones entre ética, sostenibilidad y prácticas empresariales en un sector tan heterogéneo como la agroindustria. La investigación se fundamenta en la triangulación de fuentes secundarias de alta credibilidad como los son los informes de sostenibilidad corporativos, las publicaciones académicas revisadas por pares indexadas en Scopus y Web of Science (2020-2026), los reportes de organismos multilaterales (OCDE, FAO, CEPAL, OIT) y los documentos de organizaciones no gubernamentales especializadas. Esta estrategia permite contrastar el discurso oficial de las empresas con análisis críticos externos, fortaleciendo la validez interna de los hallazgos.

El análisis se sustenta en cinco marcos conceptuales interrelacionados. El primero es la Ética Empresarial como el conjunto de estándares de conducta y valores morales que guían las decisiones en un entorno de negocios, trascendiendo el mero cumplimiento normativo para ocuparse del deber ser organizacional. El segundo es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), concebida como la integración voluntaria y crecientemente obligatoria de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones empresariales y en la relación con los grupos de interés, concepto que ha evolucionado desde el altruismo hacia un enfoque estratégico que alinea objetivos económicos con bienestar social.

El tercero es la Sostenibilidad y el Triple Bottom Line (TBL) para evaluar el desempeño empresarial en las dimensiones económica, social y ambiental, con la comprensión de que la sostenibilidad no es la suma de las partes sino la búsqueda de un equilibrio dinámico entre ellas. El cuarto corresponde a los Criterios ESG (Ambiental, Social, Gobernanza), operacionalización moderna y medible de la sostenibilidad utilizada por inversores y analistas para evaluar riesgos y oportunidades y, el quinto son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los 17 objetivos de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015), empleados como marco normativo global de referencia para medir el impacto real de las actividades empresariales en el desarrollo sostenible.

La selección de casos se realizó con el objetivo de capturar la heterogeneidad del sector agroindustrial latinoamericano, abarcando diferentes subsectores, zonas geográficas, escalas empresariales y modelos de negocio. En razón de ello, se analizaron tres categorías: I) Grandes corporaciones diversificadas (Manuelita, con operaciones en Colombia, Perú y Chile; y Grupo Lavoro, en Brasil y Colombia), que permiten examinar la integración de la sostenibilidad en estrategias corporativas complejas; II) Iniciativas sectoriales y cooperativas (UNALA en el sector azucarero y Cooxupé en el cafetalero brasileño), que ilustran la gobernanza colectiva; y III) Cadenas de valor específicas: café (Brasil, Perú, Costa Rica), banano (Ecuador, Costa Rica), soya (Brasil, Argentina) y ganadería regenerativa (Argentina, Brasil), examinadas a través de investigaciones académicas y reportes especializados para obtener una perspectiva crítica, situada y contextualizada.

La estrategia de análisis consistió en un proceso de codificación y mapeo en tres fases. En la primera, se extrajeron las iniciativas, políticas y resultados declarados por cada una de las empresas y sectores en sus informes oficiales. En la segunda, esta información se

contrastó con los hallazgos de estudios críticos independientes para identificar convergencias y divergencias. Finalmente en la tercera, los hallazgos se mapearon en relación con las tres dimensiones ESG y los ODS más relevantes para cada actividad, lo que permitió identificar patrones de comportamiento, logros verificables, desafíos estructurales persistentes y las brechas existentes entre el discurso y la práctica.

RESULTADOS

Panorama de la ética y la sostenibilidad en la agroindustria regional

El análisis de los casos de estudio revela un panorama complejo y heterogéneo. Si bien emergen modelos de negocio que integran la sostenibilidad como pilar estratégico, el sector en su conjunto enfrenta desafíos estructurales profundos que limitan una transformación sistémica. Se observa una brecha persistente entre el discurso corporativo y las realidades operativas, impulsada por una lógica que prioriza el cumplimiento de normativas externas sobre una convicción ética interna. Esta dinámica, identificada en la literatura reciente como *decoupling* (desacoplamiento entre discurso y práctica), no es exclusiva de la región, pero adquiere especial agudeza en el contexto latinoamericano por la debilidad institucional y la informalidad estructural del sector (Mello et al., 2021; Benzaquen et al., 2024). Un análisis documental de 79 reportes de sostenibilidad de las principales organizaciones latinoamericanas realizado por Hluszko et al. (2024) concluyó que la práctica ESG en la región se encuentra en una etapa temprana de madurez, con escasa cuantificación verificable de impactos ambientales y estructuras de reporte que responden más a la presión de los mercados de exportación que a compromisos éticos intrínsecos.

El discurso y la práctica: brechas y motores de cambio

La adopción de prácticas de sostenibilidad y RSE en la agroindustria latinoamericana no surge de manera espontánea. Los principales motores de cambio son, en gran medida, exógenos. Por un lado, la presión de consumidores e inversores en mercados internacionales, que valoran de manera creciente la transparencia en el origen de los alimentos y las prácticas laborales y ambientales (Sansome et al., 2025). Por otro, la

creciente regulación obligatoria; la CSDDD europea (Directiva 2024/1760), que entró en vigor en julio de 2024, impone la responsabilidad civil por daños no remedidos en las cadenas de valor; el Reglamento de Productos Libres de Deforestación (EUDR), que exige trazabilidad geoespacial de siete commodities incluyendo soya, café, cacao y carne bovina; y el Reglamento de Trabajo Forzado, aprobado en noviembre de 2024, que prohíbe la comercialización en la Unión Europea de bienes producidos con trabajo forzoso (Comisión Europea, 2024). Esta arquitectura regulatoria está desplazando la gobernanza voluntaria hacia obligaciones jurídicamente exigibles, lo que representa una transformación del entorno competitivo para los exportadores latinoamericanos.

No obstante, la brecha entre el discurso y la implementación efectiva es documentable y sustancial. Monteza Quispe (2024) en su estudio del sector agroindustrial de Lambayeque en Perú, evidenció una paradoja reveladora: mientras los empleados percibían un alto nivel de liderazgo ético por parte de sus superiores, la percepción corporativa de RSE era sumamente baja, atribuida a una comunicación deficiente y a la escasa participación de los colaboradores en las iniciativas de sostenibilidad. Investigaciones en el sector del aguacate en Michoacán, México, reportaron calificaciones medias o bajas en el índice general de RSE, con debilidades marcadas en inversión social comunitaria y protección ambiental (Godínez-Reyes et al., 2024).

En un plano más estructural, el informe de la OCDE (2022) sobre conducta empresarial responsable en el sector agrícola latinoamericano identifica cuatro riesgos sistémicos que socavan la sostenibilidad de las cadenas de suministro: la informalidad laboral que afecta a casi el 80 % de los trabajadores agrícolas; las violaciones de derechos laborales que incluyen trabajo infantil, condiciones precarias para trabajadores migrantes y discriminación de género; los conflictos por tenencia de la tierra, que afectan desproporcionadamente a comunidades indígenas; y la corrupción en la cadena de aprovisionamiento, que debilita la gobernanza y la confianza.

Análisis comparativo de casos de estudio

El primer bloque de análisis examina las grandes corporaciones diversificadas. Manuelita, con operaciones consolidadas en Colombia, Perú y Chile, ejemplifica un modelo donde la sostenibilidad se ha mantenido como pilar estratégico explícito. Sus iniciativas abarcan la producción de azúcar orgánica, la cogeneración de energía limpia a partir de biomasa

de caña, la certificación de bonos de carbono por proyectos de reforestación, la producción de 7.000 toneladas anuales de compost y la implementación de tecnologías de riego eficiente (Manuelita, 2022). Estas acciones muestran una fuerte alineación con los ODS 7 (Energía Asequible), ODS 12 (Producción Responsable) y ODS 13 (Acción por el Clima). El Grupo Lavoro, por su parte, ha centrado su estrategia de sostenibilidad en la digitalización y la inclusión, a través de plataformas digitales busca mejorar la eficiencia y el acceso a información para productores de todos los tamaños, mientras su participación en el Pacto Global de la ONU y acciones de inversión social lo alinean con los ODS 2 y 9 (Grupo Lavoro, 2023).

En el plano sectorial, la Asociación de Productores de Azúcar de América Latina (UNALA) representa un esfuerzo colectivo de sistematización notable. A través de más de 85 casos de estudio documentados en 14 países, ha logrado posicionar a la agroindustria azucarera como actor comprometido con el desarrollo sostenible, presentando estas contribuciones ante las Naciones Unidas en 2025 (UNALA, 2025). Las iniciativas abarcan desde la generación de energía renovable por biogás y bagazo de caña (ODS 7), pasando por programas de salud y educación en comunidades rurales (ODS 3 y 4), hasta la contribución a la producción del 30% del etanol mundial y la generación de 6,5 millones de empleos directos e indirectos (ODS 8), pese a ello, la Organización Internacional del Trabajo (2025) ha identificado brechas persistentes en trabajo decente en la cadena de caña de azúcar, recordando que el compromiso sectorial no sustituye la vigilancia independiente.

El análisis de cadenas de valor específicas revela tensiones y matices significativos. En el sector cafetalero (Brasil, Perú, Costa Rica), coexisten modelos prometedores con desafíos profundos: los sistemas agroforestales y la producción orgánica han demostrado mejorar la biodiversidad, la salud del suelo y los ingresos de los agricultores (Boller et al., 2025), e iniciativas como Raíz Sustainability de Westrock Coffee (2024) y Alianza CAFÉ de TechnoServe (2023) en Perú han avanzado en inclusión de jóvenes y mujeres. Sin embargo, una revisión de las normas voluntarias de sostenibilidad (VSS) en el sector cafetalero en Costa Rica concluyó que más de la mitad de las variables de resultado estudiadas no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre fincas certificadas y grupos de control documentando trade-offs (compromisos o disyuntivas entre objetivos) entre pilares de los ODS (Rubio-Jovel et al., 2024). Mientras que en

Brasil las investigaciones advierten que las VSS resultan insuficientes para garantizar derechos laborales en contextos de desregulación estatal (Benzaquen et al., 2024).

El sector bananero (Ecuador, Costa Rica) ilustra con crudeza la asimetría de la responsabilidad. Investigaciones recientes en Ecuador muestran que los productores locales asumen los costos crecientes de certificaciones internacionales como Fairtrade, Rainforest Alliance, GLOBALG.A.P., sin que ello se traduzca necesariamente en precios de compra diferenciados o más justos (Coral & Mithöfer, 2023). Esta presión económica paradójicamente deriva en un deterioro de las condiciones laborales para cumplir con los calendarios de producción exigidos por los compradores internacionales, y la historia del sector sigue marcada por problemas éticos como el trabajo infantil y el uso intensivo de agroquímicos con fuertes impactos sanitarios y ambientales (Didi et al., 2025).

La soya (Brasil, Argentina) presenta el caso más documentado de los límites de la gobernanza voluntaria. La Moratoria de la Soya en la Amazonia ha sido efectiva en su ámbito geográfico, estudios recientes estiman que evitó 18.000 km² de deforestación amazónica (Heilmayr et al., 2020), pero el efecto de fuga hacia el Cerrado es cuantificado con creciente precisión. Vilorio et al. (2022) estiman que el desplazamiento de la producción compensa entre el 43 % y el 50 % de la deforestación evitada en la Amazonia. En el Cerrado, en 2024 se perdieron 652.000 hectáreas de vegetación nativa, y la Moratoria de la Soya está bajo creciente presión política después de que el regulador de competencia brasileño (CADE) la declarara incompatible con la legislación antimonopolio (USDA, 2025). Adicionalmente, el EUDR aplica solo a bosques según la definición de la FAO, excluyendo técnicamente al 74 % del Cerrado. La Mesa Redonda sobre Soya Responsable (RTRS) ha certificado menos del 1 % de la soya brasileña, y la producción sostenible sigue siendo un nicho (De María et al., 2022).

Finalmente, la ganadería regenerativa en Argentina y Brasil emerge como uno de los modelos más prometedores y, al mismo tiempo, más susceptibles al greenwashing (sostenibilidad cosmética). Programas como REVERTE® de Syngenta, que apunta a la restauración de un millón de hectáreas de Cerrado degradado con financiamiento de Itaú BBA, y el programa Carbon Farming de Bayer-Embrapa, que ha calibrado modelos biogeoquímicos para suelos tropicales brasileños, representan iniciativas con MRV (monitoreo, reporte y verificación) auditables (Pacheco et al., 2025). No obstante, solo un tercio de las empresas agroalimentarias globales que reivindican la agricultura

regenerativa tienen metas formales, y el Carbon Trust retiró la etiqueta de carbono neutro a 886 productos alimentarios por deficiencias en la integridad de los offsets. El análisis comparativo de los siete subsectores se sintetiza en la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz comparativa de prácticas de sostenibilidad y ética en la agroindustria latinoamericana.

Empresa / Sector	País(es)	Iniciativas clave (A=Ambiental, S=Social, G=Gobernanza)	Desafíos identificados	Resultados clave	ODS prioritarios
Manuelita S.A.	Colombia, Perú, Chile	A: Cogeneración, bonos de carbono, producción orgánica. S: Inversión comunitaria. G: Sostenibilidad como pilar estratégico.	Alta inversión en transición tecnológica; dependencia de mercados certificados.	Diversificación exitosa; 7.000 t de compost/año; reducción de emisiones directas.	7, 12, 13, 15
Grupo Lavoro	Brasil, Colombia	A: Bioinsumos y agricultura de precisión. S: Donación de alimentos, apoyo a comunidades indígenas. G: Plataforma digital; adhesión al Pacto Global ONU.	Expansión en mercados con alta informalidad; riesgo reputacional por corrupción sistémica.	R\$ 175 millones de beneficio neto ajustado (+62%); mayor acceso digital para pequeños productores.	2, 8, 9, 10
Sector Azucarero (UNALA)	14 países de ALC	A: Energía renovable (bagazo), reforestación. S: Salud, educación, agua potable en comunidades. G: Coordinación sectorial y reporte ante ONU.	Disparidad de implementación entre países; necesidad de mejorar reputación del sector.	+85 casos documentados en ONU; 6,5 millones de empleos; 30% del etanol mundial.	3, 4, 6, 7, 8, 15, 17
Sector Cafetalero	Brasil, Perú, Costa Rica	A: Sistemas agroforestales, agricultura orgánica. S: Inclusión de jóvenes y mujeres (Alianza CAFÉ, Raíz Sustainability). G: Certificaciones VSS (Fairtrade, RFA).	VSS insuficientes para garantizar derechos laborales en contextos de desregulación; acceso a crédito muy limitado.	Mejora de biodiversidad en fincas certificadas; persistencia de precariedad laboral.	1, 5, 8, 12, 15
Sector Bananero	Ecuador, Costa Rica	A: Gestión de agua y reducción de agroquímicos. S: Convenios colectivos (casos aislados). G: Múltiples certificaciones internacionales.	Asimetría de responsabilidad: costos de sostenibilidad no compensados en precios; legado de trabajo infantil y contaminación.	Cumplimiento de estándares de exportación con altos costos para productores; problemas éticos persistentes.	3, 8, 12
Sector Sojero	Brasil, Argentina	A: Moratoria de la Soya en Amazonia; agricultura sin labranza. S: Iniciativas sociales	Efecto fuga al Cerrado; baja demanda de soya certificada;	Éxito limitado: certificada <1% de soya brasileña; conversión del	13, 15

		escasas. G: Mesa Redonda de Soya Responsable (RTRS).	politización de la Moratoria; EUDR excluye sabanas.	Cerrado continúa (652.000 ha en 2024).	
Ganadería Regenerativa	Argentina, Brasil	A: Pastoreo rotacional, sistemas silvopastoriles, secuestro de carbono. S: Diversificación de ingresos rurales. G: Modelos de negocio restaurativos (REVERTE®, Carbon Farming).	Resistencia cultural al cambio; acceso limitado a financiamiento; necesidad de MRV robusto.	Reducción de costos operativos; mejora de resiliencia; reducción de GEI hasta 27% en pilotos.	2, 8, 12, 13, 15

DISCUSIÓN

Tensión 1. El dilema central: ¿convicción ética o compliance estratégico?

Una lectura transversal de los hallazgos sugiere que una parte significativa del avance en materia de sostenibilidad no emana de una convicción ética profundamente arraigada en la cultura organizacional, sino que constituye una respuesta reactiva a presiones externas. Este comportamiento puede entenderse como la intersección entre el cumplimiento normativo y la conveniencia estratégica. Las empresas orientadas a la exportación deben adherirse a los estrictos estándares socioambientales impuestos por los mercados de destino europeos y norteamericanos, pues el incumplimiento implica el riesgo real de perder acceso a mercados lucrativos (OCDE, 2022; Godínez-Reyes et al., 2024). Al mismo tiempo, la adopción de criterios ESG se ha convertido en una herramienta para la gestión de riesgos climáticos, regulatorios y reputacionales que permite atraer inversión en un entorno financiero crecientemente sensible a la sostenibilidad.

Este modelo de sostenibilidad impulsado por el compliance (cumplimiento normativo) produce resultados positivos tangibles, pero su naturaleza extrínseca lo hace potencialmente frágil. La sostenibilidad aún no está plenamente integrada en el ADN de muchas empresas del sector, sino que opera como una ciencia social para actuar. La verdadera prueba del compromiso ético reside en la capacidad de mantener estas prácticas incluso cuando no ofrecen ventaja competitiva inmediata, un umbral que el sector en su conjunto aún no ha cruzado de manera generalizada. La llegada de la CSDDD modifica parcialmente esta ecuación al convertir la debida diligencia en responsabilidad civil, pero

también introduce el riesgo de que las empresas respondan con cumplimiento formal y auditorías de superficie en lugar de transformación organizacional genuina.

Tensión 2. La paradoja de la sostenibilidad: una agroindustria de dos velocidades

El enfoque predominante en certificaciones internacionales de sostenibilidad de que son complejas, costosas y de alta exigencia técnica, corre el riesgo de generar una consecuencia no deseada: la creación de una agroindustria de dos velocidades que exacerba las desigualdades existentes, contraviniendo directamente el principio rector de la Agenda 2030 de no dejar a nadie atrás. Las certificaciones de alta exigencia como Fairtrade, Organic, Rainforest Alliance o GLOBALG.A.P. requieren inversiones significativas en tecnología, capacitación y auditorías, así como capacidad técnica y administrativa para su mantenimiento (Rubio-Jovel et al., 2024). Los pequeños productores, que constituyen el 80 % de los agricultores en la región según la FAO (2024), carecen frecuentemente del acceso a financiamiento y asistencia técnica necesarios para asumir estos costos (OCDE, 2022).

El resultado es que las grandes corporaciones transnacionales o las cooperativas bien capitalizadas, como Cooxupé en el café brasileño (SCS Global Services, 2023), se integran exitosamente en las cadenas de valor globales sostenibles, mientras una gran masa de pequeños agricultores queda excluida y relegada a mercados locales o informales sin acceso a primas de precio ni beneficios asociados a las prácticas sostenibles. Esto sugiere que el modelo de propiedad y gobernanza importa más que la etiqueta de certificación para los resultados sociales. Las políticas de sostenibilidad impulsadas tanto por el sector público como privado deben, en consecuencia, diseñarse con un enfoque explícito en la inclusión y el fortalecimiento de capacidades de los actores más vulnerables.

Tensión 3. El desequilibrio ESG y el cherry-picking (selección estratégica) de ODS

El análisis comparativo deja en evidencia un patrón sistemático: las empresas tienden a priorizar ciertas dimensiones de la sostenibilidad sobre otras, resultando en un

desequilibrio en la aplicación de los criterios ESG y en una selección estratégica de los ODS más convenientes para sus intereses. Existe una tendencia a enfocarse robustamente en la dimensión Ambiental y de Gobernanza, mientras que la dimensión Social se aborda de manera más superficial o filantrópica. Las métricas ambientales, a saber: huella de carbono, eficiencia energética, consumo de agua, energía renovable, son relativamente más fáciles de cuantificar, monitorear y reportar, y tienen alto impacto en la reputación corporativa (Manuelita, 2022). Así, la cobertura de temas materiales es desigual y el concepto de materialidad está pobremente operacionalizado en la mayoría de las empresas analizadas.

En contraste, los aspectos sociales profundos como los derechos laborales en la base de la cadena de suministro, la erradicación de la informalidad, la equidad de género, los salarios dignos y la resolución de conflictos por tierra son sistémicos, complejos, más costosos de abordar y mucho más difíciles de medir y verificar (OCDE, 2022). La Organización Internacional del Trabajo (2025) estima que el 12.3 % de la explotación laboral forzada global ocurre en la agricultura y la pesca, develando modelos de negocio que priorizan el lucro sobre la ética, la vulnerabilidad de los trabajadores migrantes y la presión comercial de las empresas líderes fungen como los principales habilitadores del abuso persistente. Esta dinámica implica que las empresas eligen frecuentemente los ODS que mejor se alinean con sus intereses estratégicos y su capacidad de medición: ODS 7 (Energía), ODS 12 (Producción Responsable), ODS 13 (Clima), mientras que los ODS más transformadores y desafiantes como el ODS 5 (Igualdad de Género), ODS 8 (Trabajo Decente), ODS 10 (Reducción de Desigualdades) y ODS 16 (Instituciones Sólidas) reciben atención menos sistemática y profunda.

CONCLUSIONES

La agroindustria latinoamericana se encuentra en una fase de transición incipiente, desigual y externamente forzada hacia la sostenibilidad. El análisis de los casos de estudio demuestra que, si bien existen ejemplos notables de integración estratégica de la sostenibilidad, modelos como Manuelita, las iniciativas sectoriales de UNALA o los programas de ganadería regenerativa emergentes, el avance general del sector está motivado predominantemente por la necesidad de cumplir exigencias de mercados

externos y gestionar riesgos, más que por una transformación ética interna generalizada. La llegada de la nueva arquitectura regulatoria europea (CSDDD, EUDR, Reglamento de Trabajo Forzado) introduce un punto de inflexión histórico, ya que por primera vez, las obligaciones de debida diligencia socioambiental en las cadenas de valor dejan de ser voluntarias para convertirse en responsabilidad civil jurídicamente exigible.

Esta transición está marcada por tres tensiones estructurales documentadas. La primera es la brecha entre el discurso corporativo ESG y la implementación efectiva en campo, identificable como decoupling, que revela que la sostenibilidad opera principalmente como licencia social para operar y no como convicción ética integrada en la cultura organizacional. La segunda es la paradoja de la sostenibilidad, en la que las mismas herramientas diseñadas para promover prácticas responsables, principalmente las certificaciones internacionales, pueden, sin un diseño inclusivo, aumentar las desigualdades al excluir a los pequeños productores y generar una agroindustria de dos velocidades. La tercera es el desequilibrio sistemático en la aplicación de los criterios ESG, con una hipertrofia de la dimensión ambiental y de gobernanza en detrimento de los aspectos sociales laborales más profundos y difíciles de medir.

La alineación del sector con los ODS es, hasta ahora, parcial y desequilibrada. Para que la agroindustria latinoamericana se convierta en un verdadero motor de desarrollo sostenible se requiere una acción coordinada y un compromiso más profundo de todos los actores involucrados, por ello, a continuación, se presentan las recomendaciones estratégicas basadas en evidencia, organizadas por actor clave.

En cuanto al sector privado, trascender el cumplimiento normativo hacia una cultura ética genuinamente integrada constituye la transformación más urgente (ODS 16), lo que implica incorporar la sostenibilidad al núcleo de la estrategia corporativa y vincular la remuneración ejecutiva a metas de desempeño ESG verificables e independientemente auditadas. De manera complementaria, las empresas deben desarrollar modelos de negocio que integren a los pequeños productores como socios estratégicos mediante precios justos, certificación compartida y asistencia técnica y financiera, avanzando así hacia cadenas de valor inclusivas y circulares (ODS 8, 9 y 12). La paradoja documentada en el sector bananero ecuatoriano donde los productores asumen los costos crecientes de certificación sin recibir precios diferenciados ilustra con precisión el costo de omitir este enfoque (Coral & Mithöfer, 2023).

En igual medida, la implementación de una debida diligencia robusta en derechos humanos (ODS 8 y 16) exige extender el monitoreo más allá del primer nivel de proveedores y establecer mecanismos de queja y reparación efectivos. El caso del sector sojero brasileño es ilustrativo, pues pese a décadas de operación, la Mesa Redonda sobre Soya Responsable ha certificado menos del 1 % de la producción, lo que evidencia que los esquemas voluntarios sin exigibilidad jurídica resultan insuficientes para garantizar estándares socioambientales en toda la cadena (De María et al., 2022). En este marco, la adopción de tecnologías de trazabilidad digital constituye un complemento indispensable: dota de credibilidad verificable a los reportes ESG y permite anticipar los requisitos de trazabilidad geoespacial exigidos por el Reglamento de Productos Libres de Deforestación.

En el ámbito del sector público, los gobiernos deben asumir un rol activo en la creación de condiciones que hagan de la sostenibilidad la opción más racional y rentable. Ello implica diseñar marcos regulatorios estables que incentiven las prácticas responsables mediante créditos verdes y exenciones fiscales, penalicen la degradación ambiental y las violaciones de derechos, y fortalezcan las instituciones para combatir la corrupción y garantizar la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra, en línea con los ODS 16 y 17. Simultáneamente, se requiere un aumento significativo de la inversión pública en infraestructura física, conectividad digital, sistemas de riego eficiente y cadenas de frío, junto con programas de I+D orientados a tecnologías sostenibles accesibles para pequeños y medianos productores (ODS 9). Finalmente, los Estados deben apoyar la formación continua en agricultura sostenible, gestión empresarial y cooperativismo dirigida a agricultores y trabajadores rurales (ODS 4).

En lo concerniente a la cooperación multilateral y la sociedad civil, los organismos internacionales, las ONG y la academia deben actuar como catalizadores para la formación de alianzas público-privadas-comunitarias capaces de movilizar recursos, compartir conocimientos y coordinar acciones a escala, dado que desafíos sistémicos como la deforestación o la informalidad laboral no pueden ser resueltos por actores individuales (ODS 17). Paralelamente, la sociedad civil debe mantener un rol de vigilancia crítica, presionando por la estandarización y verificación independiente de los informes ESG, mientras la academia desarrolla marcos metodológicos robustos para distinguir entre transformación real y greenwashing.

Las investigaciones futuras deben orientarse al desarrollo de estudios longitudinales que evalúen la evolución de las prácticas ESG antes y después de la implementación de la CSDDD y el EUDR, así como a examinar el impacto diferencial de distintos modelos de gobernanza, entre ellos cooperativas, empresas sociales y corporaciones, sobre el bienestar de los pequeños productores. Avanzar en esta agenda investigativa no es solo una tarea académica, sino que es una contribución indispensable para que la transformación del sector agroindustrial latinoamericano transite del discurso a la evidencia, y de la evidencia a la acción. La región dispone del conocimiento, los recursos naturales y el capital humano necesarios para liderar una agroindustria que sea, al mismo tiempo, competitiva, inclusiva y regenerativa. La voluntad política, la cooperación multiactor y la investigación rigurosa son los catalizadores que pueden convertir ese potencial en una realidad verificable antes de 2030.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benzaquen, B., Macchione, S. & De Jesus, C. (2024). Between law and voluntary sustainability standards: A case study of the labor conditions in Brazilian coffee production. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.275418>
- Boller, M. L., Bosch, C., Heinzl, K., Birkenberg, A. & Krupitzer, C. (2025). Brewing a sustainable future: A firm-level analysis of sustainability initiatives in the coffee sector. *Environment Systems Decisions*, 45(55). <https://doi.org/10.1007/s10669-025-10047-w>
- CEPAL. (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a7e44226-d41f-4a4a-b84e-f02e415bd620/content>
- Comisión Europea. (2024). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)*. Directiva (UE) 2024/1760. https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en
- Coral, C. & Mithöfer, D. (2023). Contemporary narratives about asymmetries in responsibility in global agri-food value chains: The case of the Ecuadorian

- stakeholders in the banana value chain. *Agriculture and Human Values*, 40, 1019-1038. <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10405-3>
- De María, M., Zanello, G., Nakagawa, L., Sigles, J., Coelho, J., Pavani, B., Branco, P., Fendrich, A., Pereira, A., Rocha, A. & Lima, S. (2022). Moving towards a sustainable soybean supply chain: A sustainable policy toolbox for Brazilian stakeholders and other global actors. *UK Research and Innovation Global Challenges Research Fund (UKRI GCRF) Trade, Development and the Environment Hub*. <https://doi.org/10.34892/ha52-ma53>.
- Didi, M., Diawara, A., & Acevedo, F. (2025). Fruit, fortune, and foreign rule: The enduring legacy of banana republics. *Modern Economy*, 16, 1509-1526. <https://doi.org/10.4236/me.2025.169070>
- FAO. (2024). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2023. FAO. <https://doi.org/10.4060/cd6008es>
- Godínez-Reyes, N. L., Flores-Romero, M. B. & Figuero-Aguilar, M. (2024). Evaluación del desempeño social de las empresas en Michoacán, México. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17(17). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2232>
- Grupo Lavoro. (2023). *Informe anual de sostenibilidad 2022/2023*. https://www.lavoroagro.com/wp-content/uploads/2023/12/ESP_relatorio_sustentabilidade_Lavoro_22-23.pdf
- Heilmayr, R., Rausch, L. L., Munger, J. & Gibbs, H. K. (2020). Brazil's Amazon Soy Moratorium reduced deforestation. *Nature Food*, 1, 801-810. <https://doi.org/10.1038/s43016-020-00194-5>
- Hluszko, C., Vetroni Barros, M., Martins de Souza, A., Ramos Huarachi, D. A., Castillo Ulloa, M. I., Moretti, V., Neves Puglieri, F. & de Francisco, A. C. (2024). Sustainability in practice: Analyzing environmental, social and governance practices in leading Latin American organizations' reports. *Cleaner Production Letters*, 6, 100069. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100069>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2025). *Advancing decent work in the sugarcane supply chain*. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/ILO%20Brief%20Advancing%20decent%20work%20in%20the%20sugarca ne%20supply%20chain_0.pdf

- Manuelita. (2022). *Informe de sostenibilidad Manuelita 2021-2022*.
<https://es.scribd.com/document/804191553/Informe-Sostenibilidad-Manuelita-2021-2022-pdf>
- Mello, M., Freitas, W., Teixeira, A., Caldeira-Oliveira, J. & Freitas-Silva, L. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: Evidence in Latin America. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 11(5), 538-551.
<https://doi.org/10.1108/JADEE-04-2020-0071>
- Monteza Quispe, I. D. J. (2024). *El liderazgo ético y su efecto en la responsabilidad social corporativa en una empresa agroindustrial de Lambayeque, 2023*. Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
<https://repositorio.usat.edu.pe/items/e02f5ffd-7ce3-4b55-9673-673dc8522c81>
- Naciones Unidas. (2015). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- OCDE. (2022). *Conducta empresarial responsable en el sector agrícola en América Latina y el Caribe*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/00df276b-es>
- OCDE & FAO. (2019). *OCDE-FAO Perspectivas agrícolas 2019-2028*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7b2e8ba3-es>
- Pacheco Hernández, A., Umaña Ramírez, M., Nuño de la Parra, P. & Torres de Acevedo, A. R. (2025). Regenerative livestock farming as a socioeconomic model for sustainable agribusiness in Latin America. *Transactions of the Chinese Society for Agricultural Machinery*, 56(4), 1-15. <https://doi.org/10.62321/issn.1000-1298.2025.4.1>
- Rubio-Jovel, K., Jager, M. & Ramirez, O. A. (2024). SDGs trade-offs associated with voluntary sustainability standards: A case study from the coffee sector in Costa Rica. *Sustainable Development*, 32(1), 917–939. <https://doi.org/10.1002/sd.2701>
- Sansome, K., Conduit, J. & Wilkie, D. (2025). Consumers demand transparency... but do they actually engage? Exploring motives and interactions with brand transparency information. *Journal of Business Research*, 194, 115386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115386>
- SCS Global Services. (2023). *Sustainable sourcing in the coffee industry: A case study of Cooxupé*. https://www.scsglobalservices.com/sites/default/files/2023-09/SCS_Coouxupe_Case_Study_SP.pdf

- TechnoServe. (2023). *TechnoServe coffee project in Peru shines on the global stage with its sustainability and youth innovations*. <https://www.technoserve.org/news/technoserve-coffee-project-in-peru-shines-on-the-global-stage-with-its-sustainability-and-youth-innovations/>
- UNALA. (2025, 13 de mayo). *UNALA presents at the United Nations how the regional sugar agroindustry boosts sustainable development*. <https://unala.org/case-studies-presentation/>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2025). *Brazil's Soy Moratorium: Balancing economic interests and regulatory measures*. GAIN Report BR2025-0016. <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Brazil%27s%20Soy%20Moratorium-%20Balancing%20Economic%20Interests%20and%20Regulatory%20Measures%20Brasilia%20Brazil%20BR2025-0016>
- Viloria, N., Garrett, R., Gollnow, F., & Carlson, K. M. (2022). Leakage does not fully offset soy supply-chain efforts to reduce deforestation in Brazil. *Nature Communications*, 13. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-33213-z>
- Westrock Coffee. (2024). *Raíz Sustainability™: Our inclusive sustainable solutions*. <https://www.westrockcoffee.com/our-impact/raiz-sustainability/>

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

- Carluys Suescum Coelho: Conceptualización, administración del proyecto, escritura – borrador original, metodología, redacción – revisión y edición.
- Carlysmar Suescum Coelho: Investigación, administración del proyecto, supervisión.
- Car-Emyr Suescum Coelho: Validación, análisis formal, visualización.
- Carelys Suescum Coelho: Análisis formal, investigación, visualización.
- Carmen María Coelho Freitas: Supervisión, redacción – revisión y edición.