



RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RESILIENCIA DE LAS AGROINDUSTRIAS DE CENTROAMÉRICA

Rafael A. Díaz Porras

Universidad Nacional de Costa Rica

rafael.diaz.porras@una.cr

<https://orcid.org/0000-0002-7637-1874>

Fiorella Salas Pinel

Universidad Nacional de Costa Rica

fiorella.salas.pinel@una.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0001-8383-397X>

Resumen

En este artículo se analiza la aplicación de esquemas de RSE en su aporte a la sostenibilidad de cadenas agroindustriales de Centroamérica, desde la perspectiva del enfoque de las CGV (*Global Value Chains*) desarrollado a partir de Gereffi (1994), a partir de información de casos estudiados en Centroamérica. La discusión aborda en primer lugar las particularidades de las cadenas agroindustriales, bajo la perspectiva de las dimensiones de análisis del enfoque de CGV. A partir de ello se discuten los puntos críticos de la sostenibilidad en términos del uso de recursos naturales y sus repercusiones en la apropiación de valor agregado, las relaciones laborales y el desarrollo local. Finalmente se plantean conclusiones respecto al vínculo de la sostenibilidad y la resiliencia de los actores agrícolas que constituyen la base de las cadenas agroindustriales.

Palabras clave: cadenas de valor; sostenibilidad; agricultura; industria; medio ambiente.

Abstract

This article analyzes the application of Corporate Social Responsibility (CSR) schemes for the sustainability of agro-industrial chains, from the perspective of the Global Value Chains (GVC) approach developed by Gereffi (1994), based on information from cases studied in Central America. The discussion first addresses the particularities of agro-industrial chains, from the perspective of the dimensions of analysis of the GVC approach. Based on this, the critical points of sustainability are discussed in terms of the use of natural resources and their repercussions on the appropriation of added value, labor relations, and local development. Finally, conclusions are drawn regarding the link between sustainability and the resilience of agricultural actors that form the basis of agro-industrial chains.

Keywords: value chains; sustainability; agriculture; industry; environment.

JEL Codes: M2; O2; L7.

1. Introducción

Centroamérica fue un participante en las cadenas globales de valor a partir de sus

procesos agroindustriales, en el café, el banano, más recientemente la piña, y palma africana. Ese énfasis se ha modificado en el tanto se le reconoce como sede de *hubs* de



productos industriales, con participación en el proceso final y en los servicios (OECD 2025, p. 53). Esta apreciación reduce el énfasis que podría tener la agroindustria en resolver los problemas socioeconómicos de la región, y sobre los cuales este artículo quiere aportar; si se deja de lado que en el año 2020 la agricultura aportaba en Centroamérica y República Dominicana, cerca del 8,5% del PIB de la región generando el 19,8% del empleo, y que el 80% de la producción se concentró en 14 productos, entre los cuales destacan el banano, la caña de azúcar, la piña y el café (para exportación); la carne de pollo, de vacuno, de cerdo y la leche para el mercado local (Flores et al. 2020). Al dimensionar la agroindustria como sector ampliado (producción agrícola, la agrologística, el procesamiento de alimentos y comercialización), el porcentaje de participación en los países fue heterogéneo entre 12 y 20% del PIB (CEPAL 2025).

La participación de los países en las cadenas globales de valor (CGV) está mayormente determinada por sus ventajas comparativas. En las cadenas agroindustriales, la dotación de recursos naturales (ventajas naturales), así como la dotación de recursos humanos tienen un peso determinante. Aunado a otros factores importantes como la ubicación geográfica, acceso a mercados mediante acuerdos comerciales y el ambiente para el desarrollo de negocios e inversión.

Un aspecto de la dotación de los recursos refiere a su acceso, que depende de aspectos institucionales de los países. En el caso de la tierra puede estar determinado por regulaciones que consideren su deterioro, por ejemplo, la erosión, contaminación con sustancias, vínculo con los mantos acuíferos, o el cambio en el uso del suelo provocado por la deforestación. En relación con el acceso al talento humano también está determinado por normativas laborales, sean de salud laboral,

jornadas de trabajo, salarios, etc. Lo anterior ha configurado el reto para la región de romper el ciclo vicioso determinado por el mal desempeño de los mercados laborales: empleo insuficiente, fuerza de trabajo de baja calificación, trabajos mal pagados y con escasa protección social, y trabajadores que no logran obtener un ingreso que les permita llevar una vida digna (PEN 2021) (Citado en PEN 2025, p. 11).

En ese sentido, este artículo analiza la aplicación de esquemas de RSE en su aporte a la sostenibilidad de cadenas agroindustriales de Centroamérica. El análisis se realiza a partir del enfoque de las cadenas valor desarrollado en Gereffi (1994), que distingue en las CGV: dimensiones globales (insumo producto, geográficas y la estructura de gobernanza), y dimensiones locales (acción de mejora, el contexto institucional local, y las partes interesadas en la industria) (Fernández-Stark & Gereffi, 2019).

Este documento se organiza en el siguiente orden, después de esta introducción, la sección dos presenta el marco conceptual utilizado en el análisis, seguido en la sección tres de la metodología. La sección cuatro desarrolla el análisis de la RSE en las cadenas agroindustriales de Centroamérica. Finalmente, se proponen conclusiones.

2. RSE y CGV

2.1. Las opciones de “*upgrading*” se amplían

En la evolución del enfoque de cadenas globales se han dado una serie de adecuaciones de los conceptos de mejoramiento (*upgrading*) de la participación en estas. Tal como muestra la figura 1, inicialmente se ubicaron cuatro áreas para el mejoramiento al operar en CGV, que refieren al mejoramiento del producto, de procesos, la ubicación intra-cadena y la participación inter-



cadena (Díaz y Valenciano, 2012). En relación con estos han girado muchas de las recomendaciones de políticas y estrategias en

las CGV (Kaplinsky et al. (2002), Bianchi, E., & Szpak, C. (2015), Blyde, J. S. (Ed.). (2014). Cattaneo, O., & Gereffi, G. (2013).

Figura 1. RSE y ampliación de las opciones de “*upgrading*”



Nota. Elaboración propia, 2025.

Sin embargo, se han reconocido otras opciones como la innovación en canales de comercialización, y en particular el tratamiento de mejoras competitivas que consideren temas ambientales y laborales (Barrientos, et al., 2011). Estos últimos como un reconocimiento de que, en los procesos de producción, sus efectos afectan competitividad y sostenibilidad de las cadenas.

En consecuencia, se ha agregado al menú de opciones los procesos de mejoramiento social, mediante el concepto de RSE, desarrollado como respuesta a los cuestionamientos sobre operaciones de las empresas transnacionales en los países subdesarrollados.

La base de estos procesos se remonta a la implantación en el ámbito ambiental de los diferentes etiquetados, como una acción

voluntaria de las empresas, combinado con una creciente incorporación de los requerimientos por parte de los compradores.

2.2. RSE y “*upgrading*” social

Barrientos et al. (2011) distinguen las opciones de mejoramiento, originales, de producto, proceso, intra-cadena e inter-cadena, como mejoramiento económico; que se traducen en una mejora competitiva para los actores de la cadena que los desarrollan. A ellos agregan el mejoramiento social, vinculado a las condiciones de trabajo, que no necesariamente se derivan del mejoramiento económico.

El mejoramiento social permite ubicar mecanismos y condiciones que establecen oportunidades de mejora, tanto para las empresas, como para los trabajadores participantes, así como a las comunidades



donde se desarrollan procesos productivos (Mata y Díaz, 2023).

Milberg y Winkler (2011) propusieron cuatro variables principales desde un enfoque cuantitativo para dimensionar el mejoramiento social: cantidad exportada, valor exportado, cantidad de empleo directo y salarios reales, que asocian el buen desempeño económico impactando en el desempeño social.

Si bien los salarios y las condiciones de los empleos directos son elementos centrales en dicho ámbito, deben considerarse otros aspectos que se traducen en beneficios transferidos a las comunidades por el establecimiento y desarrollo de este tipo de operaciones productivas (Herr, 2019).

En consecuencia, la medición del impacto social en las CGV debe plantear un alcance más amplio, que permita profundizar en las oportunidades de crecimiento para las economías locales, tales como pequeñas y medianas empresas (Barrientos et al., 2011; Herr, 2019).

A lo anterior se puede agregar el impacto sobre la competitividad de las actividades de las CGV que se insertan en las redes locales de producción, en términos de articulaciones cortas en una región determinada (Humphrey & Schmitz, 2002).

La RSE llevada al ámbito de las CGV responde a los cuestionamientos a las grandes empresas, que, al operar sus CGV, podrían aprovechar ventajas comparativas naturales y laborales en el sentido inverso a la sostenibilidad y por lo tanto en el aporte que la economía debería darle a la sociedad.

Recientemente, Lund-Thomsen (2022) planteó la definición de RSE en el contexto de las CGV Globales en los siguientes términos: “es una visión relacional de negociar, organizar e implementar responsabilidades

hacia aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales entre organizaciones / lugares de trabajo, grupos e individuos. Por lo tanto, las responsabilidades están en constante cambio” (p.5).

En la medida que la RSE considera actores con diferentes expectativas en las CGV, surgen áreas de análisis respecto a (Ibid., p. 6):

- I. Los impulsores, las características principales, los fundamentos conceptuales y las limitaciones de los paradigmas de cumplimiento y cooperación impulsados desde el comprador para la RSE en las CGV.
- II. Escepticismo que mantienen los proveedores del Sur Global, que están integrados en las CGV mundiales con respecto a la RSE.
- III. Las circunstancias para que las políticas de RSE de empresas de marcas internacionales faciliten o socaven la parte (agencia) de los trabajadores en las fábricas de los proveedores.

En esa línea, Lund-Thomsen plantea como marco de análisis para evaluar el potencial y las limitaciones de la RSE, la consideración de tres factores clave (Ibid., p. 7):

- I. El tipo de CGV que promueven los compradores, proveedores y trabajadores (transacciones basadas en el mercado hasta la jerarquía).
- II. El contexto nacional del trabajo y empleo en que funcionan las CGV.
- III. Las perspectivas expresadas por los compradores, proveedores y trabajadores en relación con los intereses de los compradores, proveedores y trabajadores.



Perspectivas de los compradores

En la literatura de RSE se encuentran dos enfoques dominantes desde la perspectiva de los compradores (Lund-Thomsen, 2022 p. 23). Por una parte, se tiene el modelo o estrategia de cumplimiento, en el que los compradores desarrollan un código de conducta, exigen, monitorean y proponen planes remediales a sus proveedores inmediatos: ha sido criticado por no alinear los intereses de compradores, proveedores y trabajadores.

En otro sentido, el enfoque de compromiso implica un modelo colaborativo para las relaciones sociales, modernización de las CGV, que parece con mejores perspectivas para alinear intereses de los actores. Los compradores ayudan a los proveedores en el rediseño de prácticas. Sin embargo, no hay suficiente evidencia sobre los beneficios obtenidos. En un plano intermedio, Ponte (2019) plantea crear un escenario de arrastre que permita orquestar institucionalmente acciones de los actores públicos y la incorporación de alianzas público-privadas para configurar procesos ambientales, donde es esencial la gobernanza sostenible referida a esfuerzos acumulados por los actores interesados (actores públicos, corporaciones y asociaciones empresariales, ONG (Organizaciones No Gubernamentales) y otros grupos de sociedad civil respecto a retos ambientales.

Perspectivas de los proveedores

Los proveedores del Sur Global enfrentan una serie de limitaciones estructurales que pueden impedirles identificar intereses comunes con compradores y proveedores en materia de RSE. Las perspectivas para identificar dichos intereses conjuntos varían tanto entre proveedores de diferentes tamaños, como entre proveedores que atienden diferentes mercados finales. Esto también está relacionado con la dimensión horizontal del

análisis de la cadena de valor, ya que los proveedores operan dentro de diferentes contextos regulatorios nacionales, cuentan con el apoyo de diversas iniciativas de modernización en industrias particulares y enfrentan diferentes estructuras de costos de producción que, en parte dependen de los costos de los trabajadores, niveles salariales en diferentes países (Lund-Thomsen, 2022 p. 40).

Perspectiva de los trabajadores

Estas se encuentran matizadas por muchos factores reflejados en las relaciones verticales donde la perspectiva de los proveedores las influencia. Si los proveedores cobran tarifas bajas: los trabajadores también tienden a ganar bajos salarios. También se pueden analizar las relaciones horizontales, tal como se reflejan en el contexto nacional e institucional que rodea el trabajo y empleo (Lund-Thomsen, 2022 p. 40).

2.3. Puntos críticos de la sostenibilidad de las cadenas agroindustriales

La RSE da respuesta a las problemáticas en las CGV que provienen de diferentes entornos, aunque se pone en vigencia a partir de que se les propone a las empresas multinacionales, en su calidad de líderes de las CGV, pues para estas empresas es notorio el impacto de los temas ambientales y laborales en los siguientes aspectos:

- I. El comportamiento ético en el manejo de sus estrategias de localización de procesos.
- II. El alto grado de impacto con el medio local en que operan, como factor generador de desarrollo.
- III. El prestigio de la marca frente a consumidores informados.
- IV. La perspectiva de los actores interesados en calidad de inversionistas en la empresa.



Lund-Thomsen (2022) propone un modelo para ubicar puntos de convergencia (posiciones justas) de los intereses de los actores, en relación con los tipos de gobernanza en la cadena de valor (Fernández et al. 2019 con las perspectivas de sus actores. En la tabla 1 se muestran posibilidades en un sentido vertical considerando las relaciones entre compradores, proveedores de primera línea y sus trabajadores y sus perspectivas particulares. En un sentido horizontal se consideran los contextos nacionales del trabajo y el empleo.

En las relaciones de mercado, por ser de corto plazo, los compradores no pueden identificar un punto donde coinciden los intereses con los de los proveedores y los trabajadores. En condiciones de gobernanza relacional, en el vínculo de primer orden los compradores MiPymes, con pocos proveedores, pueden desarrollar vínculos estables donde convergen en sus intereses mediante mecanismos de cooperación. Sin embargo, los proveedores tipo MiPyme tendrán problemas para cumplir con un enfoque de cumplimiento de normas. Desde la perspectiva del comprador solamente donde dominan las transacciones de mercado no es óptima.

Considerando la perspectiva del proveedor, las opciones de gobernanza difieren. No le son óptimas las de mercado, y en el caso de MiPymes la gobernanza relacional. Para los proveedores grandes son óptimas la situación de gobernanza cautiva y de jerarquía. Esta es una situación que caería en el tipo de cadenas denominadas verticales (Mitchel et al. 2009) donde se tiene un rezago en términos de alta exigencia y poder de mercado entre los tratantes.

Desde la perspectiva del trabajador las situaciones no óptimas corresponden con las

transacciones de mercado y la gobernanza relacional, y la óptima es la relación cautiva y de jerarquía, porque pueden negociar directamente sus condiciones de trabajo.

Una lectura interesante en la Tabla 1 es observar las posiciones simultáneamente justas para proveedores y trabajadores, que reflejan la ubicación de los actores desde los países subdesarrollados. Con la excepción del caso no *mypimes* no coinciden los puntos, en la gobernanza relacional, es decir proveedores grandes podrían tener posición óptima, pero no sus trabajadores.

Con las transacciones de mercado, el punto no óptimo es común desde la perspectiva de todos los actores clave: comprador, proveedor y trabajador. Dicho punto se mantiene con la gobernanza relacional desde la perspectiva tanto del proveedor (para MiPymes), como del trabajador. Esta gobernanza se ubica como punto óptimo (enfoque de cooperación) en la perspectiva del comprador.

En la situación de la gobernanza cautiva, el punto es óptimo señalado desde la perspectiva de todos los actores. Por su parte, esta situación se mantiene en la jerarquía, alcanzando el punto óptimo, particularmente del proveedor de grandes proveedores.

Una de las limitaciones que plantea Lund-Thomsen es que no es aplicable al caso de las de redes de producción agrícola en la agricultura, por cuanto en estas se presenta rara vez la interacción directa con las empresas líder.

Sin embargo, en este artículo exploramos escenarios de los agronegocios donde los países productores agrícolas tienen participación, en los que, dependiendo de la estructura de las cadenas, es válido el análisis de los escenarios de Lund-Thomsen:



- En las cadenas globales agroalimentarias las condiciones que deben cumplir los productores agrícolas son recibidas a través de diferentes actores, cuyo resultado final, frente al actor más cercano al consumidor, es el cumplimiento de esos requerimientos. Es una sucesión de requerimientos obligados sin margen de incumplimiento.
- En cadenas internacionales más cortas, los productores agrícolas negocian con compradores más cercanos al consumidor.
- Aquí es válido considerar que la gobernanza tiene un nivel micro y otro macro. En el nivel micro se ubican los escenarios de gobernanza reconocidos en la literatura. Pero en el nivel macro hay que reconocer que las cadenas agroalimentarias funcionan en un marco en la que la gobernanza proviene desde el comprador, mediante el actor más influyente en la cadena, que determina el resto de las relaciones desde una posición avanzada hacia el consumo.
- En el nivel micro, normalmente la gobernanza puede tener rasgos relativos del poder de los compradores y los proveedores, en aspectos de coordinación más allá que los requerimientos derivados del enfoque de responsabilidad social, como por ejemplo precios, plazos de entrega, volúmenes, etc.
- Sin embargo, en lo referido a la RSE, es fundamental que los temas de calidad, y la gobernanza del comprador se ubican al final de la cadena. El proveedor si es productor independiente, toma la decisión de (o se ve obligado a) cumplir con esos requerimientos para participar en la cadena global. Lo cual se acentúa con

la tendencia reciente en los esquemas de debida diligencia y el pacto verde.

- En ese sentido, el concepto de gobernanza por convenciones comprende mejor el caso de la agricultura (Velázquez, 2016), que refiere a expectativas comunes que incluyen, instituciones colectivos e intencionales, así como un conjunto compartido de regularidades que no son intencionales (Ponte y Gibbon, 2005).

3. Metodología

Este artículo analiza el aporte de los esquemas de RSE a la sostenibilidad de cadenas agroindustriales en Centroamérica. Este territorio es seleccionado por su pertinencia respecto a criterios empíricos y metodológicos.

En primer lugar, OECD et al. (2026) indica que algunos de sus países han desarrollado vínculos más fuertes, principalmente como centros de procesamiento final en cadenas extrarregionales. Lo que contrasta con el intercambio limitado de bienes intermedios y el reducido comercio intraindustrial, que es un reflejo del subdesarrollo de las cadenas de valor regionales en América Latina y el Caribe. Segundo, la disposición de información de todos los países centroamericanos, aunque limitada, hace viable el análisis: sustentado en su escala productiva y cercanía geográfica.

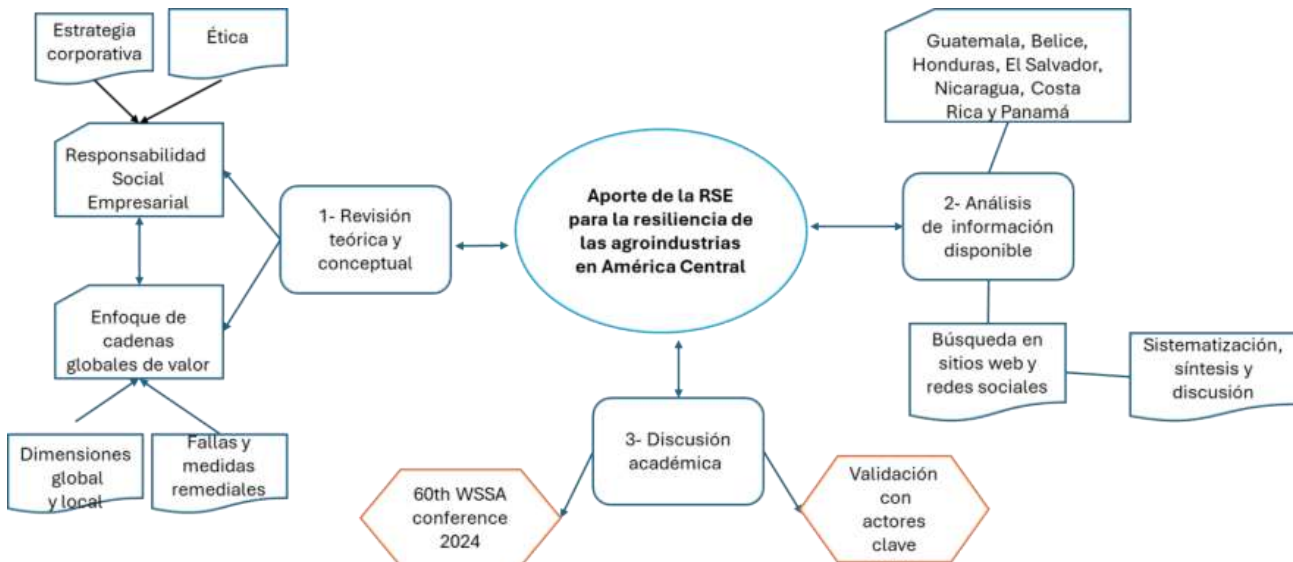
La investigación de naturaleza cualitativa se realiza a partir de tres técnicas de investigación, principalmente (ver figura 2). En primer lugar, la revisión teórica y conceptual toma en cuenta tanto estrategia corporativa, como ética. Así como, el enfoque de CGV incluyendo: dimensiones global y local, aunado a fallas y medidas remediales. Las fuentes de información fueron evaluadas tomando en cuenta su grado de acercamiento tanto con los marcos teóricos específicos



señalados en el apartado previo, como con la RSE reportada por las agroindustrias de Centroamérica. Complementariamente,

mediante un proceso de validación de los datos se refinaron los hallazgos mostrados en el presente artículo.

Figura 2. Metodología



Nota. Elaboración propia, 2025.

La segunda técnica aplicada corresponde al análisis de información disponible para la totalidad de los países centroamericanos: Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Iniciando con búsquedas en sitios web y redes sociales, que se complementó con la sistematización, síntesis y discusión de hallazgos.

Durante el primer trimestre del 2024 se realizaron búsquedas tanto en páginas web como en redes sociales, con estas palabras: RSE, industria agroalimentaria, por país centroamericano y productos agrícolas. Este proceso también permitió identificar industrias impulsoras de la RSE en Centroamérica, junto con empresas que reportaran tener acciones de esta índole.

La información recolectada se sistematizó en una base de datos, que posteriormente fue analizada mediante los siguientes criterios: la modalidad de gestión de la RSE, específica del agronegocio o de una organización, de

una industria o del sector al nivel del producto. Para estudiar con mayor detalle se determinaron las principales actividades que tienen estos esquemas, así como las actividades desarrolladas por las empresas de forma específica.

Tercera, la discusión académica tuvo lugar en varios espacios académicos de alto nivel tanto en San Antonio, Texas, Estados Unidos de América como en Costa Rica. Primero, una ponencia presentada durante el panel: Reestructuración de las Cadenas de Valor: Responsabilidad Social, *Nearshoring*, Digitalización. Expectativas para América Latina, organizado por RELACI y REDILACG en la Conferencia 66 de WSSA2 (3-6 abril del 2024).

Segundo, una ponencia presentada durante el panel: Retos de las economías Centroamericanas en un contexto geopolítico y geoeconómico adverso Reestructuración de las Cadenas de Valor: Responsabilidad



Social, *Nearshoring*, Digitalización. Expectativas para América Latina, organizado por RELASCI y REDILACG en la Conferencia 67 de WSSA (2 al 5 de abril del 2025).

En ambos eventos, las mesas de trabajo brindaron retroalimentación de las personas participantes provenientes de distintos países a las ponencias, que hicieron posible madurar la reflexión sobre la evolución en los planteamientos del presente artículo, respecto a la relación de la RSE con mecanismos de verificación como se tienen en las certificaciones. En este sentido se considera que la RSE es una declaración de las empresas de auto disciplina que sin embargo es auditada. Otro aspecto que provoca discusión refiere al posible uso de la RSE por empresas sin cumplimiento real (*greenwashing*), lo cual es posible, sin embargo, en el desarrollo actual de los negocios internacionales este tema es para las empresas transnacionales parte de las áreas críticas a cuidar para su reputación en los mercados y más allá en la sociedad (Gatti, et al. 2025).

4. RSE y cadenas agroalimentarias en Centroamérica

4.1. El contexto de las cadenas agroalimentarias

Las cadenas agroalimentarias de Centroamérica enfrentan situaciones de riesgo en relación con la RSE, tanto en los problemas éticos que se le circunscriben, así

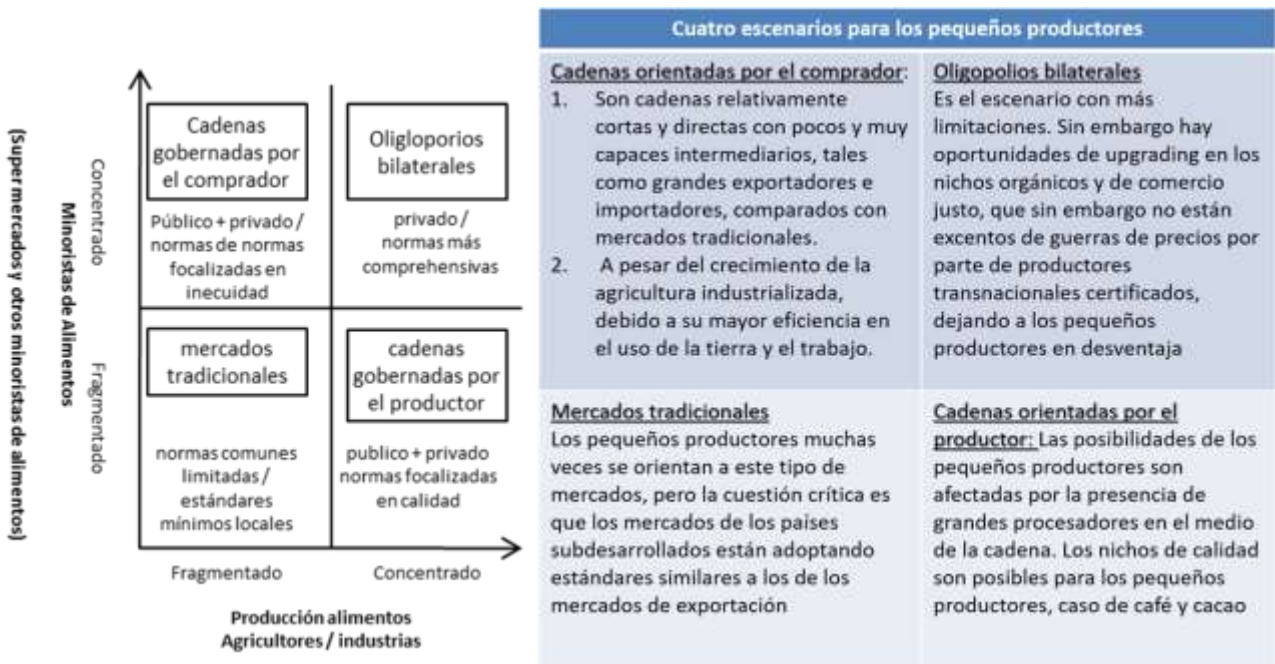
como en los escenarios en que operan las cadenas de valor.

En efecto, a partir de la aplicación CS RISK CHECK (MVO *Nederland* (consultado el 18/08/2025) se aproxima el estado del riesgo de la RSE en la agricultura de Centroamérica. Aunque el índice tiene muchas limitaciones de cobertura y normalización, es útil para observar el panorama señalando problemáticas puntuales. Para todos los países del área aparecen situaciones irregulares, en temas ambientales, atmosféricos, uso de recursos, laborales, y locales, que constituyen un punto de entrada para cualquier evaluación.

Por otra parte, es importante considerar la forma en que operan las cadenas de valor, en particular para los pequeños agricultores, y las situaciones de gobernanza que determinan la aplicación de requerimientos tales como los que provienen de RSE. En la figura 3 se presentan los escenarios derivados de considerar la gobernanza que enfrentan los pequeños productores en las cadenas agroalimentarias (eje horizontal), y el tipo de transacciones según su relación con actores comercializadores (eje vertical), (Díaz y Avendaño 2014). Un espacio relevante en las cadenas agroalimentarias refiere a los mercados concentrados o fragmentados. En los primeros domina el comprador, y los segundos corresponden a mercados tradicionales propios de productos *commodities*.



Figura 3. Escenarios para los pequeños productores en las estructuras de las CGV



Nota. Lee et al. 2012.

Por otra parte, otro espacio relevante para los pequeños productores es el escenario de mercados concentrados, característico de una alta integración tanto desde la oferta (eje de producción) como de la demanda (eje de comercializadores), y también concentrados desde la oferta, propio de los nichos en las cadenas agrícolas.

A partir de lo anterior, en la Figura 4 se ubican las posiciones que ocupan algunas agrocadenas en la región, donde las cadenas gobernadas por el comprador, como las del banano, azúcar, piña, y aceite de palma, todos oligopolios bilaterales, se vinculan con una posición concentrada del mercado, por la presencia de las multinacionales.



Figura 4. Cadenas agroalimentarias de Centroamérica organizadas según tipo de gobernanza

		CADENAS GOBERNADAS POR EL COMPRADOR	OLIGOPOLIOS BILATERALES
Minoristas de alimentos	CONCENTRADO: multinacionales	Banano, Azúcar, Piña, Aceite de palma	
	FRAGMENTADO: Minoristas pequeños	Banano, Piña, Café,	Café gourmet, azúcar orgánico, piña orgánica
		FRAGMENTADO: Pequeños productores independientes	CONCENTRADO Pequeños productores, integración vertical
			Producción de alimentos: agricultores industrias

Nota. Elaboración propia con base en Lee et al. (2012).

Asimismo, en las cadenas gobernadas por el comprador, se ubican los mercados fragmentados, con minoristas pequeños como compradores de banano, piña y café, a pequeños productores independientes. Por su parte, en los oligopolios bilaterales, con mercados concentrados, los grandes compradores de café gourmet, azúcar orgánico, piña orgánica compran en situación de integración vertical, a pequeños productores.

4.2. Características de los esquemas RSE en vigencia

4.2.1. Modalidad de gestión de la RSE

La institucionalidad de la RSE en Centroamérica se gestiona con esquemas tanto de cobertura nacional, como del sector, y al nivel empresarial. Tal como se muestra en la tabla 1, cada país centroamericano reporta acciones específicas ligadas a cultivos y sectores productivos.

**Tabla 1.** Centro América. Modalidad de gestión de los esquemas de RSE

Pais	Agronegocio	RSE general	RSE específica	RSE empresarial
Guatemala	Café Azúcar Banano	Cámara del Agro Guatemala, CENTRARSE	FUNCAFÉ (1994) FUNDAZUCAR (1990)	Grupo Pantaleón Ingenio La Unión APIB
El Salvador	Café Azúcar	FUNDEMAS (2000)	FUNDEMAS (2000) FUNDAZUCAR (1998)	Café PACAS, BorgnonovoPohl AAES Asociación Azucarera de El Salvador Azucarera del Norte S.A. de C.V. (AZUNOSA) Equilíbrate (RSE) de Dizúcar S.A de C.V.; Grupo El Angel
Honduras	Café Banano Azúcar	FUNDAHRSE	FUNAZUCAR (2005)	Beneficio de Café Montecristo Azucarera del Norte
Nicaragua	Café Azúcar Banano	UNIRSE	Nicafés programa Nicaraguense de café sostenible CANPA	Café Soluble, Café las Flores Corporación Montelimar Nicaraguan Banana Corporation)
Costa Rica	Café Banano Azúcar	AED (Asociación Empresarial de Desarrollo)	Icafé Comisión ambiental bananera – CORBANA LAICA	Brit, COOPEAGRI, COOPEATENAS, Beneficio Sta. Rosa, Café Montaña, Grupo Acón CATSA, El Viejo, Assukkar S.A,

Nota. Elaboración propia, 2025.

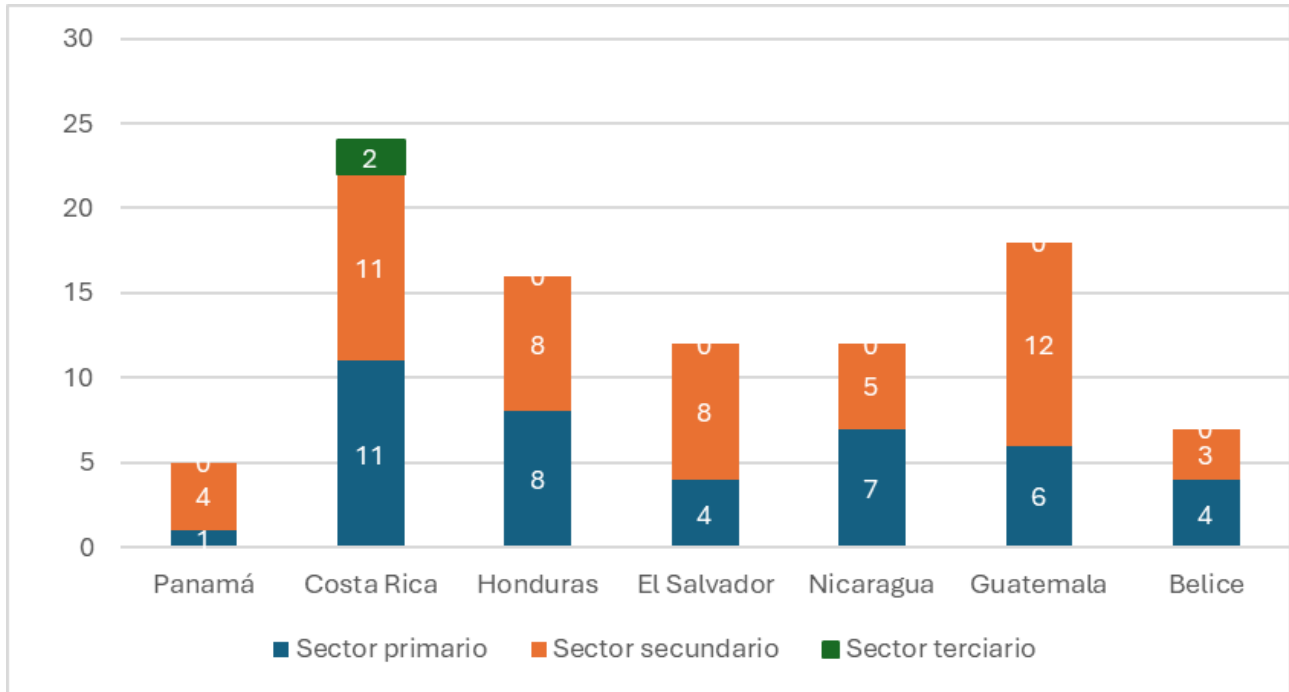
4.2.2. La RSE en las agroindustrias.

El panorama de RSE por actividades productivas en Centroamérica se muestra en la figura 4 a partir de 93 empresas detectadas. Costa Rica aparece con una mayor cantidad de empresas, seguida de Guatemala. El sector secundario, de manufactura es el presenta la mayor cantidad (51) seguido del

sector primario (41), reflejo del interés mostrado en la agroindustria y la agricultura, por su visibilidad en la cadena ante los compradores. El sector servicios en el caso de comercializadores de insumos agrícolas se centra en Costa Rica, pero muestra una baja participación, al nivel centroamericano, lo cual denota una posible debilidad por el papel este en relación con la producción agrícola.



Figura 4. Centro América: cantidad de empresas con esquemas de RSE por sector



Nota. Elaboración propia, 2025.

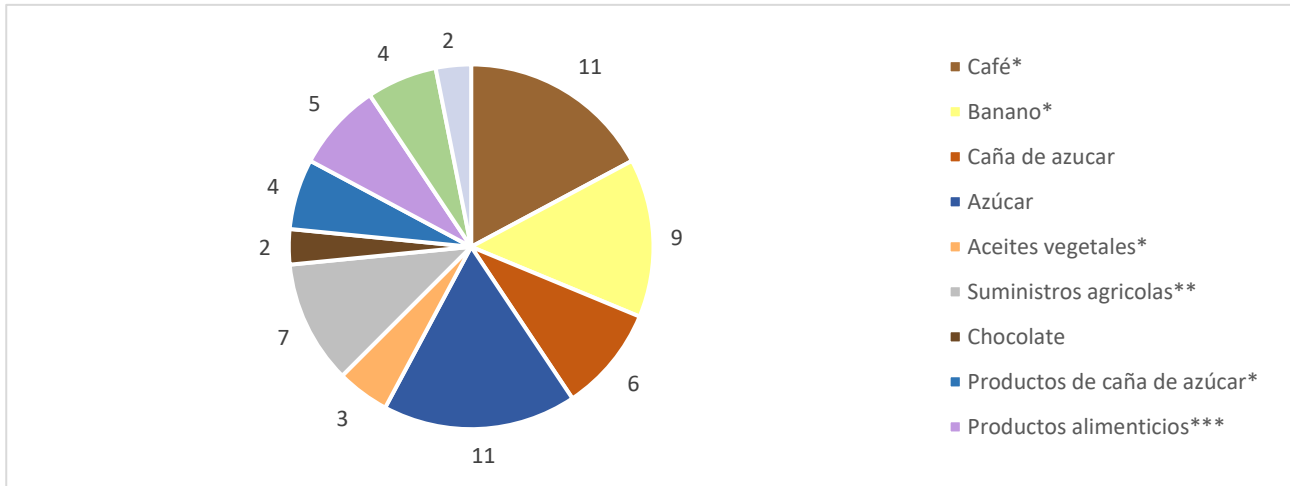
De acuerdo con la figura 5, las actividades con mayor cantidad de empresas con RSE corresponden con agrocadenas centradas en la exportación, sean: café, banano, caña de azúcar y su procesamiento, así como la producción de aceites vegetales.

Las empresas con RSE identificadas son diversas. Esto por cuanto, pueden

especializarse en un único producto, café, por ejemplo, o por el contrario producir múltiples bienes, como los productos alimenticios, que comparten el interés por implementar acciones ligadas a diversos esquemas, y también su posición proactiva o reactiva en la coordinación de acciones de RSE en la cadena de valor.



Figura 5 Centro América: empresas con RSE por actividad productiva y sector



*Empresas dedicadas a la actividad y empresas que desarrollan esta como actividad principal y otras actividades.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Los productos / sectores con mayor cantidad de esquemas RSE, se detallan a continuación:

- Café: que incluye la fase de beneficiado tiene mayor presencia en El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.
- Banano: tiene mayor participación en Honduras, Costa Rica y Guatemala.
- Caña de azúcar: tiene mayor participación en Belice, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.

En lo que se refiere a las actividades de procesamiento agroindustrial, su mayor participación se observa en:

- Guatemala: con aceites vegetales y productos de caña de azúcar.

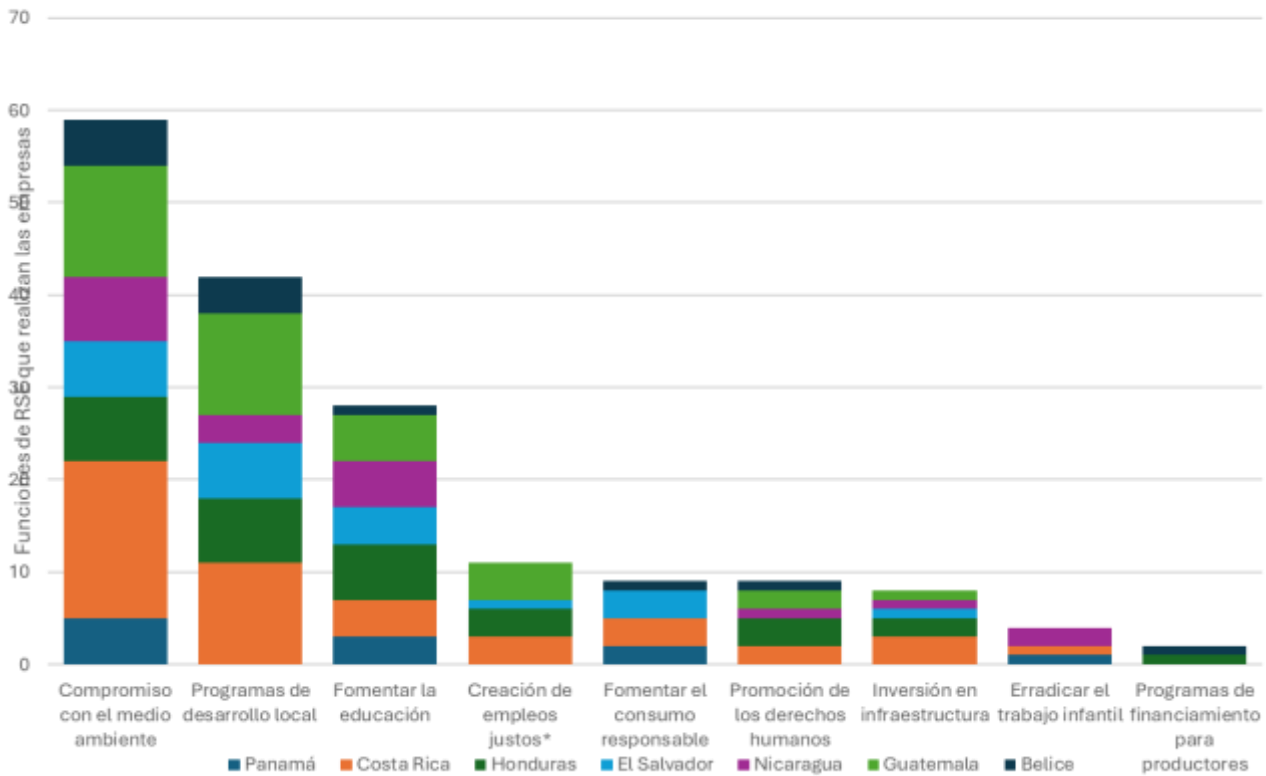
- Honduras: con productos alimenticios

4.2.3. Actividades principales en los esquemas de RSE

El recuento de los principales compromisos de las empresas en sus esquemas de RSE de acuerdo con la figura 6, muestra que Guatemala combina compromisos de índole social con variables ambientales. Los primeros incluyen: creación de empleo digno y formal, Derechos Humanos, programas de salud, nutrición, vivienda y seguridad, educación, becas, mejoras en la infraestructura vial de las comunidades cercanas, cuestiones de género y desarrollo de capacidades para sus colaboradores, sus hijos y la comunidad.



Figura 6. Centro América: principales actividades RSE de las empresas



Nota: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en páginas de las organizaciones y empresas, 2025.

Mientras, las iniciativas ambientales están ligadas con: la mitigación del cambio climático, prácticas ambientales sólidas en todas las operaciones, planta para tratamiento de aguas residuales, cumplimiento con parámetros de calidad de aire en instalaciones y comunidades cercanas, gestión de residuos, reforestación de bosques y más de 500 has. de reservas naturales con un plan de manejo y monitoreo para conservar la biodiversidad del área.

En Belice, las iniciativas sociales están ligadas con: derechos humanos, programas de capacitación técnica para los productores, desarrollo comunitario y social por medio de becas y donaciones para infraestructura,

equipamiento y materiales, subsidios para la salud, donaciones a pequeños productores para fortalecer su capacidad de producción en algunas comunidades, empoderamiento de sus comunidades con cadenas de suministros equitativas sin intermediarios, con estos ingresos adicionales los productores pueden invertir en educación de calidad, atención médica, mejor nutrición y mucho más para construir un futuro más brillante y seguro para sus familias y comunidades, y cadenas de suministro éticas y sostenibles, además de compromisos con la comunidad y sus empleados.

Las iniciativas ambientales, en Honduras están ligadas con: ratificación de certificados



de conservación de la biodiversidad, generación de energía, compromiso con la producción responsable cuidando los lagos en los que desarrollan la actividad, siembra de árboles en las cercanías de lagos, reducción de emisiones, apoyo al Acuerdo Climático de París y las regulaciones de cada uno de los países en los que opera. Uso responsable de la tierra y el agua con soluciones sustentables.

Mientras, en El Salvador se asocian con: implementación de procesos y campañas que crean una cultura de conciencia ambiental, sostenibilidad y ecoeficiencia, entrega de cocinas ecológicas a las comunidades que cocinan con leña, buena utilización del recurso hídrico, eficiencia energética, transferencia de conocimiento para mejorar las prácticas agrícolas, buenas prácticas y programas dirigidos a la buena gestión en la industria azucarera, cultivo del café de manera responsable con el ambiente, compromisos con el océano mediante buenas prácticas de manera responsable, compromiso con el medio ambiente cuidando el recurso electrónico e hídrico y reduciendo los gases de efecto invernadero causados por la actividad productiva .

Por su parte, en Nicaragua implementan: educación ambiental, gestión de emisiones, reciclaje, gestión integral del agua, prácticas socioambientales sostenibles por medio de agricultura sostenible de Rainforest Alliance, el compromiso con el ambiente, generación de energías limpias y renovables, reutilización de agua para riego, programa de mitigación del cambio climático y reforestación

En Costa Rica, las acciones están mayormente orientadas a: modelos de producción responsable y sostenible, reforestación en zonas cercanas a la empresa, reducción de uso del recurso hídrico, reducir emisiones de carbono y residuos, limpieza de playas, programas de

reciclaje, planta de tratamiento de agua y obtención de certificaciones como Bandera Azul Ecológica. También se ejecutan otras iniciativas de: creación de rutas turísticas, creación de servicio turístico e infraestructura, programas educativos, deportivos, ambientales, sociales y de salud implementados en zonas aledañas a las fincas, agua potable, seguridad ciudadana, mantenimiento de caminos, donaciones a entidades locales como Fuerza Pública, Cruz Roja, hogar de ancianos, centros educativos, subsidios a productores para ayudarlos con su producción, apoyo al consumo local y encadenamientos productivos con pequeños pescadores.

En Panamá, las iniciativas se orientan al: combate al cambio climático, buena utilización del recurso hídrico y reducción tanto de emisiones de carbono como de residuos, uso de combustibles biomásicos en calderas, reciclaje, protección de bosques y buen tratamiento de aguas residuales. También se ejecutan otras iniciativas de educación, becas y equipos tecnológicos, consumo positivo y responsable de alcohol por medio de la educación para evitar accidentes automovilísticos promoviendo salud y bienestar para las comunidades.

Como corolario a esta revisión de acciones en los esquemas de RSE, puede destacarse el papel que juegan las regulaciones e incentivos gubernamentales como marco de referencia para las acciones privadas. En consecuencia, a mayor rigor de las acciones públicas, se tiene un reflejo en los temas y abordajes específicos de las empresas, en los cuales se reflejan los niveles de exigencia social.

Otro tema relevante, que debe merecer mayor investigación, especialmente respecto a las acciones que incluyen educación y salud. Ellas muestran un ámbito de preocupación y



necesidad social, que las empresas atienden, pero es importante mencionar que estos espacios surgen por la deficiencia en el alcance de servicios que son en esencia públicos, que no tienen la cobertura requerida sea por temas fiscales o de conducción política.

4.3. Escenarios de gobernanza y RSE

Siguiendo la línea de análisis planteada por Lund-Thomsen, (2022), en que se relaciona la gobernanza en la cadena con la perspectiva que tienen distintos actores cuando se aplican esquemas de RSE.

Las agrocadenas incluidas son café, azúcar y banano, que operan en Centroamérica, donde la cadena cubre agricultura y procesamiento,

con participación de productores nacionales y empresas multinacionales.

Las estructuras de gobernanza de estas cadenas son relacionales mayormente en café y azúcar para los productores agrícolas, primando la satisfacción de requerimientos de los compradores, en un marco de coordinación. En el caso del banano existe mayor presencia de gobernanza cautiva y jerárquica, por la presencia de empresas multinacionales, que presentan niveles de integración vertical a su interior.

Las anteriores características se contrastan con la perspectiva de los actores participantes de la cadena. En la tabla 3 se ubican los tipos de escenarios esperados al aplicar RSE.

Tabla 3. Puntos de coincidencia de intereses entre actores para acciones de RSE de algunas agroindustrias alimentarias

Gobernanza Perspectiva	Gobernanza relacional*	Gobernanza cautiva	Jerarquía
Perspectiva del comprador	Punto óptimo (enfoque de cooperación) Café	Punto óptimo (enfoque de cumplimiento) Banano-Piña	Punto óptimo Banano
Perspectiva del proveedor	Punto no óptimo para mipymes Café	Punto óptimo para grandes proveedores Banano- Piña	Punto óptimo para grandes proveedores Banano
Perspectiva del trabajador	Punto no óptimo Café	Punto óptimo Banano Piña	Punto óptimo Banano Piña

Nota. Elaboración propia con base Lund-Thomsen, (2022) y tabla 3.

En forma horizontal, la tabla 3 combina la perspectiva del comprador con los tipos de gobernanza de las agrocadenas se ubica al café en un escenario de enfoque de cooperación por el tipo de gobernanza relacional, pues se pueden establecer

procesos de mejoramiento de mutuo beneficio en trayectorias adaptativas. Mientras que en las agrocadenas de banano y piña primaría el enfoque de cumplimiento en el caso de gobernanza cautiva, y lógicamente en el caso del banano con gobernanza jerárquicas.



La perspectiva del proveedor en el caso de Mipymes, productores de café no presentan un punto óptimo para adoptar RSE, porque los lazos de cooperación no perduran en el largo plazo. Contrariamente en el caso de banano y piña sí lo tienen, pues logran satisfacer los requerimientos de la RSE por los grados de coordinación e integración productiva que presentan.

Finalmente, desde la perspectiva del trabajador, en las agrocadenas del café no logran el óptimo, pues sus trabajadores (generalmente peones agrícolas temporales y recolectores migrantes) tienen relaciones más indirectas con los centros de gobernanza, en el tanto que en banano y piña los intereses de los trabajadores se enfrentan más directamente con los gestores de la RSE en el marco de convenciones colectivas o situaciones laborales claramente normadas.

5. Conclusiones

Para analizar el significado de los esquemas de RSE ligados a la sostenibilidad de cadenas agroindustriales, el artículo propone una nueva metodología. Misma que combina una revisión teórico-conceptual con el análisis de información disponible para conocer cómo dichos esquemas contribuyen con la resiliencia de las agrocadenas regionales, a partir de información de casos estudiados en los siete países que conforman Centroamérica.

Como resultado, la discusión aborda en primer lugar las particularidades de las cadenas agroindustriales, bajo la perspectiva de las dimensiones de análisis del enfoque de CGV. A partir de ello se discuten los puntos críticos de la sostenibilidad en términos del uso de recursos naturales y sus repercusiones en la apropiación de valor agregado, las relaciones laborales y el desarrollo local. Todo lo que en su conjunto hace posible plantear conclusiones respecto al vínculo de la

sostenibilidad y la resiliencia de los actores agrícolas que constituyen la base de las cadenas agroindustriales, tal como se muestra a continuación. Sobre el abordaje: la RSE y las CGV.

El análisis de los esquemas de RSE en el contexto de las CGV requiere de la consideración de la forma en que estos esquemas se aplican y de sus contenidos o énfasis. El alcance de su aplicación se conjuga con la estructura de las cadenas en sus componentes, principalmente el tipo de gobernanza, que otorga un matiz a la transmisión de los requerimientos que están en juego en los esquemas de RSE. Lo anterior se da en el contexto de las políticas nacionales que marcan los elementos institucionales que moldean las acciones de los actores productivos de las CGV.

La aplicación de la RSE está orientada a fortalecer la sostenibilidad, lo cual debe repercutir en la capacidad de aprovechamiento, en el caso de las cadenas agroalimentarias, por parte de los actores ubicados en la agricultura. Ello debe reflejarse en un afianzamiento de la participación en las CGV, el mejoramiento de su competitividad y mejor participación en la apropiación de los resultados económicos logrados en la cadena.

Los esquemas de RSE han ido alineando en su ámbito los elementos ambientales y sociales. En el ámbito ambiental, los esquemas originarios tenían la característica de ser voluntarios, y desarrollaron la práctica de la trazabilidad para dar credibilidad de la efectiva aplicación por las partes respectivas de los requerimientos incorporados en los procesos productivos, el manejo de los intercambios entre economía y naturaleza, y finalmente la disposición de los residuos. A lo largo del tiempo fue necesaria la incorporación de las regulaciones estatales a efectos normalizar los distintos esquemas de



certificación y verificación, culminando el proceso con los requerimientos europeos establecidos en el Pacto Verde, en los cuales se pasa a un esquema de cumplimiento obligado aplicado a los actores industriales y comercializadores ubicados al final de la cadena, imponiendo la obligación de verificar los requerimientos sociales y ambientales relacionados con los productos finales.

Sin embargo, la capacidad de aprovechamiento es un ámbito que para profundizarlo se requiere actividades de preparación, que normalmente no se dan espontáneamente al nivel de los pequeños productores. Deliberadamente debería propiciarse alcanzar posiciones de cooperación entre los actores interesados tanto en su función de proveedores como de compradores. Esto es crear accesos a servicios correspondientes para los nuevos requerimientos, siendo tanto de información, como técnicos productivos, crear mecanismos para que las organizaciones de los productores asuman liderazgos necesarios y se reduzcan costos, y considerar en las negociaciones internacionales los aspectos solicitados para que las nuevas reglas no sean trabas a su participación en las cadenas, sino por el contrario se puedan constituir en ganancias de competitividad.

Al nivel de los mecanismos de cooperación internacional entre los países debe combatirse la competencia desleal, o hacia abajo, de forma que el cumplimiento de las regulaciones alcance niveles homogéneos. Es importante erradicar la competencia basada en costos a partir del no cumplimiento. Para ello se deben considerar los ámbitos macro,

que crean condiciones para el aprovechamiento, mediante obligaciones para que los países desarrollados garanticen sus acciones en el marco de los ODS, mejorando la falla de las políticas en los países subdesarrollados.

En Centroamérica las agrocadenas, que son mayormente de alcance multinacional e internacional, demuestran experiencias sobresalientes en distintas iniciativas de RSE. En la práctica, se reporta una importante diversidad de esquemas que combinan acciones de índole tanto social como ambiental.

En el ámbito regional, la gran mayoría de empresas con RSE se ubican en Costa Rica (514) y Guatemala (138). Siendo café y azúcar las principales actividades reportando este tipo de iniciativas, que se concentran mayormente en compromisos ambientales.

La discusión realizada de los ámbitos de la RSE en las agroindustrias centroamericanas permite plantear las siguientes afirmaciones: constituyen acciones de las agroindustrias donde falla tanto el estado, como la coordinación en la cadena de valor; las medidas desarrolladas por las agroindustrias han pasado desde un énfasis en etiquetas privadas asumidas voluntariamente, con un diseño de cooperación industria – agricultura, hacia un énfasis en el que se ha agregado el concepto de *due diligence*, que incorpora la trazabilidad regulada y exigida en las cadenas de abastecimiento por el ámbito público.

Referencias

Barrientos, S., Gereffi, G. y Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global

production networks: a new paradigm for a changing world. *International Labour Review*,



150(3-4), 319-340. doi:10.1111/j.1564-913X.2011.00119.x

Blyde, J. S. (Ed.). (2014). *Fábricas Sincronizadas: America Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor*. Banco Interamericano de Desarrollo., Cap. 4

Cattaneo, O., & Gereffi, G. (2013). *Joining, upgrading and being competitive in global value chains: a strategic framework*. World Bank Policy ..., (APRIL). Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2248476 Cap. 4

Bianchi, E., & Szpak, C. (2015). *Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresaria*. *Revista Argentina de Investigación En Negocios*, 1(Abril), 11–27. <https://doi.org/ISSN> (en línea) 2422-5282

CEPAL (2025). *Datos y estadísticas 2000-2015*. (consultado el 31/02/2025) <https://www.cepal.org/es/data-and-statistics-agricultural-development>

MVO Nederland (consultado el 18/08/2025), CS RISK CHECK, <https://www.mvorisicochecker.nl/en>

Díaz P, R. (2003). *A developing country perspective on policies for sustainable agribusiness chains: The case of Costa Rica*. CABDirect

Díaz Porras, Rafael A.; Valenciano, Jorge Andrey. (2012). "Gobernanza en las cadenas globales de mercancías / valor: una revisión conceptual". *Economía & Sociedad*, No. 41 Enero – Junio del 2012, pp.9-27; ISSN 1409-1070 URL <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>.

Díaz, R. A., Avendaño, M. (2014). *Evolución de las certificaciones ambientales: perspectivas para el mejoramiento competitivo de los pequeños productores agrí-colas en Costa Rica Cuadernos de Política Económica*; 002-2014). ISSN: 2215-4159/. Heredia, C. R.: UNA-CINPE, 2014. 41 p.; 27 cm. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/8633/Cuaderno%2002->

14%20D%c3%adaz%20y%20Avenda%c3%b1o%20101114.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Díaz Porras, R. A.; Lizama Gaitán G. S., Bautista David, S. J. (2021). *Institucionalidad en las Cadenas de Café de Centroamérica, en Economía, Gobernanza y Sustentabilidad en América Latina*, editado por Jesús Flores y Humberto de Luna López, Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

Fernandez-Stark, K., & Gereffi, G. (2019). *Global value chain analysis: a primer*. In *Handbook on Global Value Chains*. Edward Elgar Publishing. <https://dukespace.lib.duke.edu/items/e8010f4b-90c9-4835-bc54-16422bb7efb6>

Flores Agreda R., Muñoz, Carmine G., De Salvo P., Alcaraz Rivero A. (2020) *Análisis de políticas agropecuarias en Centroamérica y República Dominicana*, (Mono-grafía del BID; 844)

Gatti, L., Giacomo Conti, L., Seele P. (2025). *A Comprehensive Guide to Greenwashing Phenomena, Contexts, and Trends The Mean, Lean Washing Machine El-gar Online* Published: 18 Feb 2025 Print ISBN: 9781035328239 ISBN: 9781035328246

DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035328246>

Gereffi, G. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*. <https://dukespace.lib.duke.edu/items/5906efa5-bd44-4452-b7b7-e0c90b063dae>

Humphrey, J., Schmitz, H. 2002. *Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*. INEF Report Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. https://www.researchgate.net/publication/320427730_Developing_Country_Firms_in_the_



World_Economy_Governance_and_Upgrading_in_Global_Value_Chains

Herr, H. (2019). Industrial policy for economic and social upgrading in developing countries. Friedrich Ebert Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/singapur/15190.pdf>

Lee, J., Gereffi, G., & Bauvais, J. (2012). Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of National Academy of Sciences of the United States of America*, 109, págs. 12326-12331.

Lund-Thomsen, P. (2022). *Rethinking Global Value Chains and Corporate Social Responsibility*. Edward Elgar

Mata Martínez, D.; Díaz Porras, R. (2023). Elementos De Crecimiento socioeconómico Inclusivo y Sostenible en la exportación de Banano en Costa Rica el 2000 al 2018. *e-Agronegocios* 2023, 9, 1-18.

Milberg, W., y Winkler, D. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: Problems of theory and measurement. *International Labour Review*, 150(3-4), 341-365. doi:10.1111/j.1564-913X.2011.00120.x

Mitchell, J., Keane, J., & Coles, C. (2009). *Trading Up: How a Value Chain Approach Can Benefit the Rural Poor*.

MVO NEDERLANDS. Control de riesgos RSE. <https://www.mvorisicochecker.nl/es>

OECD (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>

OECD et al. (2026). *Perspectivas económicas de América Latina 2025: Impulsando y financiando la transformación productiva*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e4f25c0d-es>.

PEN (2021). *Sexto Informe Estado de la Región*. Conare, PEN. <https://bit.ly/4bVDWzo>

Ponte, E. (2019) *Business Power and Sustainability*. In *a World of Global Value Chains*. Bloomsbury Publishing ISBN 9781786992574

Velázquez, M. (2016) Efectos de los cambios en la comercialización y producción de café tradicional y alternativo en México. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (70): 107-139, junio 2016

World Bank Group. (2017). *Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development*.

https://www.wto.org/spanish/res_s/publication_s_s/gvcd_report_17_s.htm#.WbBIsMYVPaQ.gmail