

Sostenibilidad social en cadenas de suministro: una lectura territorial en América Latina

Social sustainability in supply chains: a territorial reading in Latin America

Jessica Nuñez Carvajal*

* Jessica Nuñez Carvajal
Estudiante de la Maestría en
Desarrollo y Sustentabilidad
de la Facultad de Economía
"Vasco de Quiriga", UMSNH
E-mail: 1823703e@umich.
mx. Orcid: 0009-0005-7878-
927X

RESUMEN

Este artículo examina la debilidad de la dimensión social en la administración de cadenas de suministro sustentables (Sustainable Supply Chain Management, SSCM), particularmente cuando se incorpora mediante lógicas de cumplimiento, reputación y participación acotada. A partir de una revisión teórica crítica y de una sistematización comparada de experiencias latinoamericanas, el texto pone en diálogo la SSCM con el enfoque de desarrollo territorial y la economía social y solidaria (ESS). El argumento central sostiene que la sostenibilidad social no puede evaluarse únicamente mediante estándares, auditorías o evidencia documental, sino también a partir de las condiciones institucionales y de gobernanza que permiten a los actores territoriales incidir en la definición, generación y apropiación del valor. En este marco, el artículo propone la noción de valor desde el territorio como criterio de análisis para examinar quién define el valor, quién lo captura y bajo qué reglas se distribuye dentro de la cadena. Los resultados muestran que la

Fecha de recepción:
3 de febrero de 2026
Fecha de aceptación:
14 de abril de 2026
Fecha de publicación:
de mayo 2026

sostenibilidad social adquiere mayor densidad cuando existen formas de organización colectiva, capacidades territoriales y arreglos de gobernanza que fortalecen representación, coordinación e incidencia local. Se concluye que pensar la sostenibilidad desde el territorio permite ampliar la lectura dominante de la SSCM y ofrecer una aproximación más robusta para analizar cadenas de suministro en contextos latinoamericanos.

Palabras clave: cadenas de suministro sustentables; desarrollo territorial; sostenibilidad social; economía social y solidaria; gobernanza territorial.

Clasificación JEL: Q56; R58; O17; L31; F64.

ABSTRACT

This article examines the weakness of the social dimension in Sustainable Supply Chain Management (SSCM), particularly when it is incorporated through logics of compliance, reputation, and limited participation. Based on a critical theoretical review and a comparative systematization of Latin American experiences, the paper brings SSCM into dialogue with the territorial development approach and the Social and Solidarity Economy (SSE). The central argument is that social sustainability cannot be assessed solely through standards, audits, or documentary evidence, but also through the institutional and governance conditions that enable territorial actors to influence the definition, generation, and appropriation of value. Within this framework, the article proposes the notion of value from the territory as an analytical criterion for examining who defines value, who captures it, and under what rules it is distributed within the supply chain. The findings show that social sustainability becomes more robust when forms of collective organization, territorial capacities, and governance arrangements strengthen local representation, coordination, and agency. It concludes that thinking about sustainability from the territory broadens the dominant understanding of SSCM and offers a more robust approach for analyzing supply chains in Latin American contexts.

Keywords: sustainable supply chains; territorial development; social sustainability; social and solidarity economy; territorial governance.

JEL Classification: Q56; R58; O17; L31; F64.

1. Introducción

En las últimas décadas, la sostenibilidad se ha consolidado como un criterio central en la planeación estratégica de empresas, gobiernos y organismos multilaterales. En este contexto, las cadenas de suministro ocupan una posición decisiva en la organización de la economía contemporánea, pues articulan territorios, mercados y actores mediante flujos cada vez más complejos de bienes, información y control (Koberg & Longoni, 2019; Najjar et al., 2024).

Sin embargo, esta centralidad no ha eliminado las desigualdades que las atraviesan. Por el contrario, mientras ciertos nodos empresariales concentran capacidad de decisión y capturan una parte desproporcionada del valor, numerosos pequeños productores, comunidades rurales y territorios periféricos permanecen insertos en condiciones subordinadas dentro de estas redes (Tarik, 2025).

Frente a estas tensiones, la Administración de Cadenas de Suministro Sustentables (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) buscó integrar objetivos económicos, ambientales y sociales a lo largo de los distintos eslabones de la cadena. Sus aportes más consolidados se observan en marcos de medición, trazabilidad, evaluación de proveedores, reducción de impactos y gestión de riesgos, en concordancia con el enfoque del triple bottom line y con el desarrollo conceptual del campo de la SSCM (Carter & Rogers, 2008; Elkington, 1998; Seuring & Müller, 2008).

No obstante, una parte relevante de la literatura coincide en que la dimensión social ha permanecido relativamente rezagada frente a las dimensiones ambiental y económica. Con frecuencia, la “S” se operacionaliza mediante códigos de conducta, certificaciones, auditorías o acciones de responsabilidad social orientadas al cumplimiento y al resguardo reputacional, sin modificar de forma sustantiva la distribución del poder, la capacidad de negociación ni la captura de valor dentro de la cadena, particularmente en contextos de alta heterogeneidad institucional (Cricelli et al., 2024; Koberg & Longoni, 2019; Pagell & Wilhelm, 2025; Silvestre, 2015).

En ese esquema, las comunidades locales suelen aparecer como proveedoras, fuerza de trabajo o receptoras de programas de “desarrollo”, más que como actores con capacidad efectiva para incidir en prioridades, reglas y beneficios (Carvajal Burbano, 2011).

Esta limitación se vuelve especialmente problemática en economías periféricas y territorios rurales, donde la inserción en cadenas no siempre se traduce en fortalecimiento organizativo, bienestar colectivo o mayor autonomía local. De ahí que la sostenibilidad social no pueda reducirse a evidencia documental o métricas de gestión, sino que deba evaluarse también a partir de las relaciones de poder, las formas de gobernanza y las condiciones institucionales que estructuran la participación de los actores territorialmente situados (Silvestre, 2015; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025).

En paralelo, los enfoques de desarrollo territorial han elaborado una crítica consistente a las visiones del desarrollo entendidas como crecimiento lineal, exógeno y homogéneo. Desde esta perspectiva, el territorio no es un simple contenedor físico de actividades económicas, sino una construcción social e institucional en la que confluyen actores, normas, identidades, conflictos, capacidades y proyectos colectivos. Bajo este enfoque, el desarrollo depende de procesos de aprendizaje, coordinación, cooperación y fortalecimiento institucional, así como de la capacidad de los actores locales para participar en la definición de sus propias trayectorias (Arocena, 2002; Boisier, 2001; Bozzano, 2009; Vázquez Barquero, 2007).

Aunque SSCM y desarrollo territorial comparten preocupaciones sobre sostenibilidad, inclusión y articulación entre actores, el diálogo entre ambos campos sigue siendo limitado. La SSCM se ha desarrollado principalmente desde la gestión de operaciones y la administración, privilegiando la eficiencia, la coordinación, la estandarización y la reducción de incertidumbre (Seuring & Müller, 2008).

En contraste, el desarrollo territorial se apoya en una lectura sociohistórica e institucional que enfatiza heterogeneidad, conflicto, agencia colectiva y construcción situada del desarrollo (Arocena, 2002; Boisier, 2001). Esta distancia conceptual tiene implicaciones analíticas importantes cuando el territorio es reducido a entorno, externalidad o simple localización de la producción, la sostenibilidad tiende a presentarse como un atributo técnico añadido a la cadena, y no como un proceso atravesado por disputas sobre poder, legitimidad y distribución del valor.

En este cruce analítico, la economía social y solidaria (ESS) adquiere relevancia porque remite a formas de organización productiva con base colectiva y arraigo local, en las que la participación de los actores del

territorio no se reduce al trabajo o al suministro, sino que puede extenderse a la coordinación, la representación y la distribución de beneficios. Vista desde el enfoque territorial, su importancia no radica solo en ofrecer alternativas económicas, sino en abrir espacios para fortalecer capacidades colectivas, vínculos de cooperación y márgenes de decisión en contextos locales (Arocena, 2002; Alburquerque & Rozzi, 2013; Carvajal Burbano, 2011).

A partir de ello, este artículo propone una articulación crítica entre la SSCM, el desarrollo territorial y la ESS a través de tres conceptos puente: valor, gobernanza y poder. El argumento central sostiene que la sostenibilidad social en las cadenas no puede evaluarse únicamente mediante indicadores de cumplimiento o reputación, sino por la capacidad de los arreglos institucionales para habilitar participación efectiva, representación, negociación y control organizativo desde los territorios.

En este trabajo, la agencia territorial se entiende como la capacidad efectiva de comunidades, cooperativas, asociaciones y otras organizaciones localizadas para incidir en decisiones, negociar reglas, movilizar recursos y participar en la definición y captura del valor generado en la cadena. No se trata, por tanto, de presencia local o consulta simbólica, sino de posibilidad real de incidencia en la orientación de los procesos productivos y en la distribución de sus beneficios (Koberg & Longoni, 2019; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025).

Desde esta perspectiva, el territorio no constituye únicamente el lugar donde la cadena se materializa, sino un entramado político e institucional que condiciona la cooperación, el aprendizaje, la organización productiva y la capacidad de decisión de los actores locales. Por ello, la pregunta que orienta este artículo es la siguiente: ¿bajo qué condiciones institucionales y de gobernanza las comunidades locales pueden participar como generadoras y co-definidoras de valor en cadenas de suministro sustentables, en lugar de quedar incorporadas de manera subordinada como proveedoras o receptoras de estándares externos?

Esta pregunta parte de reconocer que la sostenibilidad social depende no solo de prácticas empresariales, sino también de la densidad institucional del territorio, de sus capacidades endógenas y de las formas concretas en que se negocian las reglas de participación en la cadena (Boisier, 2001; Silvestre, 2015; Vázquez Barquero, 2007).

Metodológicamente, el artículo se apoya en una revisión teórica crítica de literatura sobre SSCM, desarrollo territorial y ESS, complementada con una sistematización comparada de experiencias latinoamericanas reportadas en fuentes académicas e institucionales. El interés no es producir inferencias estadísticas, sino contrastar enfoques, identificar tensiones conceptuales y recuperar mecanismos analíticos útiles para comprender cuándo la sostenibilidad social adquiere anclaje territorial y cuándo permanece reducida a cumplimiento, control externo o gestión reputacional.

El artículo se organiza en cinco apartados. Después de esta introducción, la segunda sección expone la metodología y los criterios de selección de literatura y experiencias. La tercera sección, dedicada a los resultados y análisis, desarrolla cuatro ejes: la reducción instrumental de la dimensión social en la SSCM, el aporte del desarrollo territorial para reubicar la sostenibilidad en instituciones y capacidades endógenas, los puentes analíticos entre ambos enfoques y la evidencia ilustrativa de experiencias latinoamericanas. La cuarta sección discute las implicaciones teóricas de estos hallazgos para repensar la sostenibilidad social en cadenas. Finalmente, la quinta sección presenta las consideraciones finales y recupera la propuesta de valor desde el territorio como criterio para examinar quién define el valor, quién lo captura y bajo qué condiciones institucionales la sostenibilidad puede adquirir un carácter transformador.

2. Metodología

Este artículo se desarrolló a partir de una revisión teórica crítica de literatura sobre la Administración de Cadenas de Suministro Sustentables, Desarrollo Territorial y Economía Social y Solidaria, complementada con una sistematización comparada de experiencias latinoamericanas documentadas en fuentes académicas e institucionales. La estrategia metodológica responde al propósito de este trabajo que es no medir estadísticamente un fenómeno, sino contrastar enfoques, identificar tensiones conceptuales y recuperar elementos analíticos que permitan comprender bajo qué condiciones la sostenibilidad social en las cadenas adquiere anclaje territorial.

La revisión se organizó con un criterio concepto-céntrico y no como un recuento descriptivo de autores. En lugar de presentar por separado cada corriente, el análisis se articuló en torno a tres ejes que atraviesan el artículo: valor, gobernanza y poder. Esta decisión permitió poner en diálogo un campo

orientado principalmente a la gestión y coordinación interorganizacional, como la SSCM, con enfoques que privilegian la dimensión socioinstitucional del desarrollo, como el desarrollo territorial, y con formas organizativas de base colectiva vinculadas con la ESS. En términos analíticos, este enfoque resulta pertinente porque la literatura sobre SSCM ha mostrado avances importantes en trazabilidad, coordinación y sostenibilidad, pero también limitaciones persistentes para incorporar de manera robusta la dimensión social, especialmente en contextos heterogéneos y periféricos (Koberg & Longoni, 2019; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025).

El corpus teórico se integró con trabajos que cumplen funciones diferenciadas dentro del argumento. Por un lado, se retomaron aportes fundacionales y de consolidación de la SSCM para delimitar el campo y sus principales orientaciones analíticas, particularmente en torno a la integración de objetivos económicos, ambientales y sociales en la cadena (Elkington, 1998; Carter & Rogers, 2008; Seuring & Müller, 2008).

Por otro, se incorporaron contribuciones críticas que permiten examinar el tratamiento de la dimensión social, las asimetrías de poder y las limitaciones de enfoques centrados en cumplimiento, reputación o control (Silvestre, 2015; Koberg & Longoni, 2019; Najjar et al., 2024; Pagell & Wilhelm, 2025). Finalmente, para construir el puente con el enfoque territorial, se consideraron trabajos sobre desarrollo local, desarrollo endógeno, gobernanza y territorio como construcción social e institucional (Arocena, 2002; Boisier, 2001; Vázquez Barquero, 2007; Alburquerque & Rozzi, 2013; Bozzano, 2009; Carvajal Burbano, 2011).

La evidencia empírica se incorporó con carácter ilustrativo y analítico, no representativo en sentido estadístico. Las experiencias consideradas fueron seleccionadas de manera intencional a partir de cuatro criterios: i) presencia de organización colectiva local, como cooperativas, asociaciones o plataformas territoriales; ii) inserción verificable en cadenas productivas o de comercialización; iii) existencia de arreglos de gobernanza, participación o coordinación entre actores; y iv) resultados observables en términos de capacidades organizativas, autonomía relativa, fortalecimiento institucional o sostenibilidad social. Bajo este criterio, los casos no se utilizan para generalizar, sino para examinar mecanismos concretos mediante los cuales ciertos actores territoriales pueden ampliar —o no— su capacidad de incidir en la definición y captura del valor.

La sistematización comparada de estas experiencias se estructuró en tres dimensiones de análisis. La primera corresponde a los mecanismos de gobernanza, entendidos como el conjunto de reglas, arreglos organizativos, formas de coordinación y espacios de participación que intervienen en la relación entre actores de la cadena y del territorio. La segunda se refiere a la creación y captura de valor, no reducida al ingreso económico, sino ampliada a dimensiones como fortalecimiento organizativo, legitimidad social, capacidad de negociación, cohesión colectiva o continuidad socioecológica. La tercera dimensión comprende las condiciones habilitantes, es decir, los factores institucionales, organizativos y relacionales que facilitan o limitan la participación efectiva de actores locales en las cadenas.

Esta forma de organización analítica es consistente con los planteamientos del desarrollo territorial, que subrayan que el desempeño económico depende también de capacidades endógenas, densidad institucional y formas situadas de coordinación (Arocena, 2002; Boisier, 2001; Vázquez Barquero, 2007).

En términos metodológicos, el artículo asume que la sostenibilidad social no puede evaluarse únicamente a partir de la existencia de prácticas empresariales o de evidencia documental de cumplimiento. Por ello, el análisis no se limita a identificar iniciativas de sostenibilidad, sino que busca examinar si estas se traducen en mayores márgenes de participación, representación y decisión para los actores territorialmente situados.

Esta premisa es especialmente relevante en cadenas insertas en contextos latinoamericanos, donde la heterogeneidad institucional, las asimetrías de poder y la fragilidad organizativa condicionan tanto la adopción de prácticas sostenibles como sus resultados efectivos (Silvestre, 2015; Nguyen & Zuidwijk, 2024).

A partir de esta estrategia, el artículo no pretende ofrecer una teoría cerrada ni una tipología exhaustiva, sino proponer una lectura analítica capaz de articular los aportes de la SSCM con los del desarrollo territorial y la ESS. En ese sentido, la metodología se orienta menos a verificar una hipótesis causal y más a construir una interpretación crítica sobre las condiciones bajo las cuales la sostenibilidad puede dejar de operar como atributo técnico o reputacional y convertirse en un proceso territorialmente situado.

3. Resultados y Análisis

Esta sección desarrolla los principales hallazgos del artículo, en un primer momento se examina la reducción recurrente de la dimensión social a mecanismos de cumplimiento y reputación. Posteriormente, se recuperan los aportes del desarrollo territorial para reubicar la sostenibilidad en instituciones capacidades endógenas y formas situadas de gobernanza. Sobre esa base, se plantean los puentes analíticos entre ambos enfoques y, finalmente se presenta la evidencia ilustrativa de experiencias latinoamericanas que permiten observar bajo qué condiciones las comunidades pueden participar en la generación y captura de valor.

3.1. La Dimensión Social en SSCM: entre Cumplimiento y Reputación

La Administración de Cadenas de Suministro Sustentables se consolidó como un campo orientado a integrar objetivos económicos, ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena, articulando prácticas de coordinación, evaluación de proveedores, trazabilidad y mitigación de impactos bajo una lógica de sostenibilidad (Seuring & Müller, 2008). Sin embargo, a pesar de este avance conceptual, la incorporación de la dimensión social ha sido menos robusta en comparación con las dimensiones ambiental y económica.

Autores como García et al. (2024), Koberg & Longoni (2019) y Pagell & Wilhelm (2025) sugieren que aunque existe un interés creciente por la sostenibilidad social en redes globales de suministro, su tratamiento sigue siendo desigual, fragmentado y con frecuencia subordinado a prioridades operativas o reputaciones.

Una primera limitación radica en que lo social suele traducirse en instrumentos de cumplimiento, tales como códigos de conducta, auditorías sociales, cláusulas contractuales, certificaciones y mecanismos de debida diligencia ocupan un lugar central en la manera en que muchas organizaciones gestionan la sostenibilidad a lo largo de la cadena o en acciones de responsabilidad social corporativa orientadas a verificación, control y mitigación de riesgos (reputacionales, regulatorios o mediáticos), más que a la redistribución de capacidades y poder en la cadena (Nguyen & Zuidwijk, 2024).

Estas herramientas pueden contribuir a visualizar riesgos y a establecer mínimos de comportamiento, pero también tienden a concentrarse en la verificación del cumplimiento formal más que en la transformación de las relaciones que producen desigualdad dentro de la propia cadena. En ese sentido, la dimensión social aparece con frecuencia como un problema de monitoreo y control, antes que como una cuestión de participación, representación o redistribución de capacidades.

Una segunda limitación es que, incluso cuando la dimensión social se incorpora explícitamente, con frecuencia o hace desde una lógica reputacional. Las acciones sociales tienden a justificarse por la necesidad de proteger la legitimidad de la firma focal, responder a presiones regulatorias o atender demandas de clientes, inversionistas y otros grupos de interés. Bajo esta lógica, lo social se vuelve un componente de la gestión del riesgo y de la sostenibilidad corporativa, pero no necesariamente un criterio para revisar cómo se distribuyen el poder, los costos y los beneficios a lo largo de la cadena. Koberg y Longoni (2019) señalan precisamente que las controversias de sostenibilidad persisten de manera recurrente en las cadenas globales, lo que revela los límites de enfoques centrados en la adopción formal de prácticas sin modificar de fondo la estructura relacional y de gobernanza.

En esa línea crítica, Pagell & Wilhelm (2025) proponen una agenda people-centric que cuestiona la conceptualización dominante de “excelencia” en SCM y sostiene que la sostenibilidad debe evaluarse con personas al centro, no solo con métricas de gestión o evidencia documental.

La tercera limitación es que esta fragilidad se intensifica en economías emergentes y contextos de alta heterogeneidad institucional, Silvestre (2015) advierte que la sostenibilidad en estos entornos enfrenta barreras adicionales derivadas de la turbulencia ambiental y de los vacíos institucionales, lo que incrementa la complejidad, dificulta el aprendizaje y la innovación limitando la consolidación de trayectorias sostenibles.

En términos prácticos, esto significa que un enfoque centrado en cumplimiento puede coexistir con subordinación contractual, baja capacidad de negociación local y transferencia de costos hacia actores territoriales más débiles. En estos casos el problema deja de ser solo técnico y se vuelve también institucional y político (Nguyen & Zuidwijk, 2024).

En la literatura revisada se muestra que ciertas prácticas organizacionales

pueden asociarse con avances en sostenibilidad social, por ejemplo, Cricelli et al (2024) encuentran que la adopción de tecnologías de Industria 4.0 en empresas agroalimentarias puede vincularse con mejoras en algunos componentes de la dimensión social. No obstante, este tipo de hallazgos no resuelve por sí mismo el problema central de este ensayo.

Las mejoras al interior de la empresa no garantizan que comunidades, pequeños productores u organizaciones territoriales ganen voz, poder de decisión o mayor capacidad para incidir en la distribución del valor generado en la cadena. En otras palabras, una empresa puede fortalecer ciertos indicadores sociales y, aun así, mantener relaciones externas fuertemente jerárquicas o poco participativas.

A partir de esta literatura, la debilidad de la dimensión social en la SSCM puede sintetizarse en tres expresiones recurrentes: cumplimiento, reputación y participación acotada. El Cuadro 1 resume estas principales limitaciones, sus mecanismos más frecuentes y sus efectos en términos territoriales.

Cuadro 1. Principales limitaciones de la dimensión social en la SSCM.

Reducción dominante de la “S”	Lógica que predomina	Mecanismos típicos en SSCM	Qué se privilegia en la evaluación	Qué suele quedar relegado	Implicaciones territoriales	Referencias
Cumplimiento	Asegurar conformidad con estándares, requisitos del comprador y exigencias regulatorias	Códigos de conducta, auditorías sociales, certificaciones, cláusulas contractuales, debida diligencia, reportes de cumplimiento	Evidencia documental, trazabilidad, verificación de procesos, existencia formal de políticas y protocolos	Condiciones reales de negociación, distribución de costos, capacidad organizativa local, representación efectiva de actores territoriales	Estandarización externa, subordinación por reglas definidas fuera del territorio y traslado de costos de cumplimiento hacia proveedores y actores locales	Seuring y Müller (2008); Kobberg y Longoni (2019); Nguyen y Zuidwijk (2024)
Reputación	Proteger legitimidad corporativa y gestionar riesgos reputacionales, regulatorios o de mercado	Programas de responsabilidad social empresarial, reportes ESG/ASG, campañas de sostenibilidad, trazabilidad comunicacional, diálogo no vinculante con stakeholders	Imagen corporativa, legitimidad frente a clientes e inversionistas, visibilidad de iniciativas sociales, reducción de controversias	Redistribución del valor, transformación de relaciones asimétricas, incidencia de comunidades locales en prioridades y beneficios	Inclusión instrumental, beneficios sociales periféricos y continuidad de relaciones jerárquicas sin cambios sustantivos en gobernanza	Koberg y Longoni (2019); Najjar et al. (2024); Zhou et al. (2024)

Participación acotada	Incorporar actores locales sin ceder capacidad real de decisión	Consultas no vinculantes, comités informativos, capacitaciones, programas de desarrollo de proveedores, diversidad de proveedores sin co-gobernanza	Presencia de actores en espacios formales, número de reuniones, acciones de vinculación, evidencia de inclusión procedimental	Co-decisión, representación sustantiva, control organizativo, capacidad de veto, definición compartida de estándares y criterios de valor	Baja agencia territorial, captura extraterritorial del valor y fragilidad de la sostenibilidad social en contextos con vacíos institucionales	Silvestre (2015); Pagell y Wilhelm (2025); Nguyen y Zuidwijk (2024)
------------------------------	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en (Koberg & Longoni, 2019; Najjar et al., 2024; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025; Seuring & Müller, 2008; Silvestre, 2015; Zhou et al., 2024).

Como muestra el Cuadro 1, el problema no es que la dimensión social esté ausente en la SSCM, sino que con frecuencia queda contenida en mecanismos que difícilmente modifican las relaciones de poder dentro de la cadena. Cuando predomina el cumplimiento, la reputación o una participación solo procedimental, lo social puede estar presente en el discurso y en los instrumentos de gestión, pero no necesariamente en la capacidad real de los actores locales para incidir en las decisiones, negociar condiciones o participar en la distribución del valor (Nguyen & Zuidwijk, 2024).

Esta limitación vuelve necesario desplazar el análisis hacia el territorio, donde la sostenibilidad social puede examinarse no solo a partir de estándares o evidencias documentales, sino también desde las capacidades organizativas, las condiciones institucionales y las formas concretas de gobernanza que hacen posible una participación más sustantiva.

3.2. El Desarrollo Territorial: Instituciones, Capacidades y Gobernanza

Frente a las limitaciones señaladas en el apartado anterior, el enfoque de desarrollo territorial ofrece una entrada distinta para pensar la sostenibilidad social. Su punto de partida no es la cadena como estructura interorganizacional a coordinar, sino el territorio como una construcción social e institucional en la que confluyen actores, normas, recursos, identidades, conflictos y proyectos colectivos. Desde esta perspectiva, el desarrollo no puede reducirse al crecimiento económico ni a la inserción funcional en mercados más amplios, sino que depende también de la capacidad de los actores locales para organizarse, cooperar, aprender e incidir en la orientación de sus propias trayectorias productivas y sociales (Arocena, 2002; Boisier, 2001; Vázquez Barquero, 2007).

Este desplazamiento es importante porque permite reubicar la discusión sobre sostenibilidad fuera de una lógica centrada exclusivamente en estándares, métricas o cumplimiento. Mientras en la SSCM predomina una mirada orientada a la coordinación entre firmas, al control de proveedores y al desempeño de la cadena, el desarrollo territorial introduce preguntas sobre capacidades endógenas, densidad institucional, acción colectiva y gobernanza situada. En otras palabras, no se interesa solo por cómo funciona la cadena, sino por las condiciones sociales e institucionales que permiten que un territorio participe en ella con mayores márgenes de decisión y apropiación de valor (Seuring & Müller, 2008; Arocena, 2002; Alburquerque & Rozzi, 2013).

En esta perspectiva, el territorio no es un “entorno” pasivo ni un simple soporte físico de la actividad económica. Se trata de un espacio vivido, organizado y disputado, donde el desarrollo depende de relaciones sociales concretas, de capacidades de coordinación y de formas de institucionalidad que no pueden sustituirse por completo con mecanismos externos. Boisier (2001) advierte precisamente que el desarrollo local o territorial no debe entenderse como un adjetivo menor del desarrollo, sino como una forma de pensar los procesos económicos y sociales desde su anclaje institucional y político. En una línea convergente, Arocena (2002) subraya que el desarrollo local implica construcción social, identidad y acción colectiva, mientras que Vázquez Barquero (2007) destaca la relevancia de las capacidades endógenas para sostener procesos de transformación territorial.

A partir de ello, el aporte central del desarrollo territorial para este artículo consiste en mostrar que la sostenibilidad social no puede evaluarse solo por la existencia de instrumentos de gestión, sino también por la capacidad de un territorio para generar organización, aprendizaje, cooperación y mecanismos de representación. Esto supone poner atención no solo a los resultados económicos o a la conformidad con estándares, sino también a la manera en que se construyen las reglas, se distribuyen los beneficios y se fortalecen —o debilitan— las capacidades de los actores locales. Desde esta óptica, la gobernanza deja de ser un asunto exclusivamente corporativo y pasa a entenderse como un proceso relacional y multinivel, en el que intervienen empresas, organizaciones locales, gobiernos y otros actores con intereses y capacidades diferenciadas (Alburquerque & Rozzi, 2013; Bozzano, 2009; Carvajal Burbano, 2011).

Para sintetizar este contraste, el Cuadro 2 resume algunas diferencias clave entre el enfoque dominante de la SSCM y el enfoque de desarrollo territorial en relación con la sostenibilidad social.

Cuadro 2. Diferencias entre SSCM y Desarrollo Territorial en el Análisis de la sostenibilidad social.

Eje de contraste	SSCM (enfoque dominante)	Desarrollo territorial (enfoque situado)	Implicación para la “S” (social) en cadenas
Unidad de análisis y escala	Cadena inter-firma; desempeño, coordinación y control a lo largo de eslabones (Seuring & Müller, 2008).	Territorio como construcción socio-institucional e histórica; redes locales y trayectorias (Arocena, 2002; Boisier, 2001).	La evaluación social deja de ser solo “cumplimiento en la cadena” y pasa a ser “capacidad territorial” para incidir y sostener acuerdos.
Finalidad de la sostenibilidad	Integración TBL frecuentemente operacionalizada vía métricas, estándares y gestión de riesgos (Seuring & Müller, 2008; Koberg & Longoni, 2019).	Desarrollo multidimensional: equidad, cohesión y fortalecimiento institucional (Albuquerque & Pérez Rozzi, 2013; Vázquez Barquero, 2007).	La “S” se fortalece cuando se mide por cambios institucionales/relacionales, no solo por evidencia documental.
Concepto de valor	Valor asociado a eficiencia, continuidad del suministro y legitimidad corporativa (Koberg & Longoni, 2019).	Valor como bien colectivo (identidad, aprendizaje, cooperación, arraigo) (Arocena, 2002; Boisier, 2001).	El foco se desplaza de “valor capturado por la firma” a “valor co-definido y distribuido” territorialmente.
Lugar de comunidades locales	Stakeholders a gestionar; proveedoras/ fuerza de trabajo; participación frecuentemente no vinculante (Koberg & Longoni, 2019).	Actores estratégicos con agencia; construcción de proyecto colectivo y gobernanza local (Arocena, 2002; Bozzano, 2009).	Sin voz efectiva (incidencia real), la inclusión tiende a ser instrumental y frágil.

Gobernanza y toma de decisiones	Predomina gobernanza contractual/ corporativa (auditoría, certificación, control) (Seuring & Müller, 2008).	Gobernanza multinivel y relacional; acuerdos y reglas construidas en el territorio (Albuquerque & Pérez Rozzi, 2013; Boisier, 2001).	La “S” se vuelve robusta cuando hay representación, negociación y reglas compartidas (no solo verificación).
Condiciones institucionales del Sur Global	Barreras por turbulencia ambiental y vacíos institucionales; complejidad que limita aprendizaje e innovación (Silvestre, 2015).	Desarrollo endógeno: instituciones y cultura territorial como base de decisiones e inversión (Vázquez Barquero, 2007).	La sostenibilidad social requiere arreglos situados; el “checklist” puede coexistir con subordinación local.
Horizonte normativo / “personas al centro”	Enfoque aún sesgado a desempeño empresarial; lo social se subordina a excelencia operativa (crítica people-centric: Pagell & Wilhelm, 2025).	Prioriza democracia territorial y apropiación social del proceso productivo (Arocena, 2002; Boisier, 2001).	El criterio de éxito social pasa a ser agencia y bienestar territorial, no solo cumplimiento y reputación.

Fuente: Elaboración propia con base en (Albuquerque & Rozzi, 2013; Arocena, 2002; Boisier, 2001; Bozzano, 2009; Koberg & Longoni, 2019; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025; Seuring & Müller, 2008; Silvestre, 2015; Vázquez Barquero, 2007).

Como muestra el Cuadro 2, la diferencia entre la SSCM y el enfoque de desarrollo territorial no radica únicamente en la escala de análisis, sino en la forma de concebir la sostenibilidad social y los criterios con los que se la evalúa. Mientras la SSCM ha tendido a privilegiar la coordinación de la cadena, el cumplimiento y la gestión de riesgos, el desarrollo territorial desplaza la atención hacia la institucionalidad, la organización colectiva y la capacidad de los actores locales para incidir en la orientación de los procesos productivos.

Desde esta perspectiva, la dimensión social deja de entenderse solo como un atributo verificable de la cadena y pasa a leerse como una cuestión vinculada

con representación, capacidades endógenas, gobernanza y distribución del valor en el territorio (Vázquez Barquero, 2007; Albuquerque & Rozzi, 2013).

Este contraste no implica que ambos enfoques sean incompatibles; por el contrario, pone en evidencia la necesidad de identificar los conceptos que permiten articularlos de manera analítica. En ese punto, nociones como valor, gobernanza multinivel y capacidades territoriales resultan especialmente útiles para tender puentes entre la lógica operativa de la SSCM y la lectura socioinstitucional del desarrollo territorial. Sobre esta base, el siguiente apartado examina precisamente esos puntos de articulación.

3.3 Valor, Gobernanza Multinivel y Capacidades Territoriales

La articulación entre la SSCM y el enfoque del desarrollo territorial no depende únicamente de añadir variables sociales a métricas de desempeño, más bien requiere identificar conceptos que permitan explicar cómo se produce, se distribuye y se legitiman la sostenibilidad cuando las cadenas se insertan en territorios concretos. En este artículo, esos puntos de articulación se concentran en tres ejes: valor, gobernanza multinivel y capacidades territoriales. A través de ellos es posible vincular la lógica operativa de la SSCM con una lectura socioinstitucional más atenta a la participación de los actores locales, a la distribución del poder y a la definición misma de lo que cuenta como sostenibilidad social.

Un primer puente analítico se encuentra en el concepto de valor en los enfoques dominantes de la SSCM, el valor suele asociarse al desempeño, la continuidad del suministro, el cumplimiento de estándares y la legitimidad corporativa (Koberg & Longoni, 2019). Desde esta lógica, la sostenibilidad se integra en la medida en que contribuye a mejorar la coordinación de la cadena, reducir riesgos o fortalecer la posición competitiva de la firma.

En contraste, el enfoque territorial permite ampliar esta noción al considerar que el valor también puede expresarse en capacidades organizativas, aprendizaje colectivo, cooperación, arraigo y bienestar socialmente construido (Arocena, 2002; Boisier, 2001). Esta diferencia es relevante porque desplaza la discusión desde cuánto valor genera la cadena hacia preguntas más sustantivas: quién define ese valor, quién lo captura y bajo qué reglas se distribuye.

Desde esta perspectiva, una cadena puede mostrar resultados favorables

en términos de sostenibilidad y, al mismo tiempo, reproducir formas de subordinación local si el valor sigue siendo definido externamente y apropiado de manera concentrada. En este punto, la literatura de la SSCM ofrece un antecedente importante en donde Pagell y Wu (2009) muestran que la sostenibilidad no depende de prácticas aisladas, sino de configuraciones coherentes a nivel de cadena, lo que abre espacio para pensar el valor no solo como resultado económico, sino como producto de arreglos organizativos y relacionales más amplios. Sin embargo, el aporte del enfoque territorial consiste en llevar esa discusión más allá de la coherencia interna de la cadena y preguntarse si esa configuración fortalece o debilita las capacidades de los actores localizados en los territorios donde la cadena se materializa.

Un segundo puente está dado por la gobernanza multinivel, Nguyen & Zuidwijk (2024) ha subrayado la centralidad de los mecanismos contractuales y relacionales, el papel de las firmas líderes y la importancia de entender la cadena como una red en la que distintos actores intervienen con capacidades desiguales para imponer reglas y coordinar comportamientos, no solo importa que existan reglas, sino quién las define, con qué instrumentos se aplican y qué margen tienen otros actores para negociarlas.

Desde lo territorial, la sostenibilidad social resulta más robusta cuando la gobernanza deja de organizarse exclusivamente desde relaciones verticales de control y se abre a arreglos más vinculantes de representación, coordinación y decisión compartida, este puente obliga, además, a hacer explícita la cuestión del poder (Albuquerque & Rozzi, 2013; Bozzano, 2009). Las prácticas de sostenibilidad no circulan en un vacío institucional; se difunden y se implementan a través de relaciones interorganizacionales atravesadas por asimetrías.

En consecuencia, los diferenciales de poder condicionan qué se exige, quién absorbe los costos de adaptación, qué indicadores se privilegian y quién termina apropiándose de los beneficios derivados de la sostenibilidad. Por ello, no basta con constatar la presencia de mecanismos de gobernanza o de prácticas socialmente responsables. También es necesario examinar si esos arreglos permiten a comunidades, cooperativas y organizaciones locales participar en la definición de prioridades, en la negociación de condiciones y en la orientación de la cadena. Sin esta dimensión, la gobernanza puede seguir operando como un dispositivo de coordinación eficaz para la firma focal, pero débil en términos de transformación social (Koberg & Longoni, 2019; Nguyen & Zuidwijk, 2024; Pagell & Wilhelm, 2025).

El tercer puente corresponde a las capacidades territoriales, mientras que en la literatura de SSCM la resiliencia suele entenderse como la capacidad de resistir, adaptarse y mantener operaciones frente a perturbaciones, el enfoque territorial permite ampliar esta idea al considerar la habilidad colectiva de un territorio para organizarse, aprender, coordinarse y sostener trayectorias productivas con mayores márgenes de decisión. En este sentido, las capacidades territoriales no remiten únicamente a recursos disponibles, sino también a densidad institucional, formas de cooperación, experiencia organizativa y posibilidad de articular respuestas colectivas frente a contextos cambiantes (Arocena, 2002; Vázquez Barquero, 2007).

La discusión reciente sobre resiliencia en la SSCM en donde Bag et al. (2024), por ejemplo, muestran la importancia de fortalecer capacidades de respuesta frente a incertidumbre climática y eventos extremos; sin embargo, leídas desde el desarrollo territorial, esas capacidades no pueden limitarse a la continuidad operativa de la cadena, sino que deben incluir la posibilidad de fortalecer organización local, aprendizaje e institucionalidad.

Una sostenibilidad social con anclaje territorial requiere, por un lado, redefinir el valor para incluir dimensiones colectivas y no solo corporativas; por otro, transformar la gobernanza hacia arreglos más representativos y menos dependientes de la lógica unilateral del control; y, finalmente, reconocer que las capacidades territoriales son una condición para que los actores locales no permanezcan únicamente como eslabones subordinados dentro de la cadena.

Bajo este enfoque, el territorio deja de aparecer como contexto o externalidad y pasa a entenderse como una condición de posibilidad de la sostenibilidad social, un espacio donde se disputan reglas, se construyen capacidades y se define quién participa realmente en la producción y apropiación del valor.

3.4 Organización Comunitaria y Generación Territorial de Valor

La revisión de experiencias en América Latina muestra que las comunidades locales pueden desempeñar un papel estratégico en la generación de valor (económico, social e institucional) dentro de cadenas de suministro cuando existen arreglos de gobernanza que fortalecen organización colectiva, reglas propias, representación efectiva, alianzas multiactor y capacidad de

negociación. En este sentido la agencia territorial no se entiende aquí como mera presencial local, si no como la posibilidad efectiva de incidir en reglas, decisiones y benéficos a partir de capacidades organizativas situadas.

Bajo estas condiciones, la sostenibilidad deja de operar únicamente como un atributo externo asociado a certificación o cumplimiento, y comienza a expresarse como un proceso territorialmente construido, en el que el valor incorpora dimensiones económicas, sociales, institucionales y, en algunos casos, socioecológicas.

Con este propósito, el Cuadro 3 sintetiza evidencia ilustrativa de experiencias latinoamericanas en las que la organización comunitaria, la cooperación y ciertos arreglos institucionales permiten observar distintas formas de generación de valor territorial en cadenas ampliadas.

Cuadro 3. Experiencias Ilustrativas de Generación de Valor Territorial en Cadenas Ampliadas.

Caso / experiencia	Sector / cadena	Mecanismo de agencia territorial	Tipo de valor (además del ingreso) que se genera	Evidencia mínima (fuente directa)	Tensión o límite a reconocer
Programas de Desarrollo Rural Territorial sistematizados (Centroamérica)	Agroalimentario (café, cacao, hortofrutícola, etc.)	Plataformas territoriales; coordinación institucional; participación fortalecimiento organizativo local	Valor institucional (gobernanza), valor social (cohesión/participación), valor productivo (capacidades organizativas)	IICA (2013) “Construyendo territorios participativos” (sistematización y aprendizajes DRT).	Dependencia de continuidad institucional y capacidades locales; heterogeneidad entre territorios
Unión Majomut (Chiapas, México)	Café	Organización cooperativa; reglas propias; redes/alianzas para incidencia; coordinación territorial	Valor colectivo (proyecto), valor institucional (incidencia/reglas), valor distributivo (mejor negociación)	Página institucional sobre redes e incidencia (CLAC/Fairtrade) + visión/misión organizativa.	Presión de mercado y certificación; asimetrías persistentes en cadenas largas
Capeltic / Grupo Yomol A’tel (Chiapas, México)	Café	Economía social; identidad colectiva; organización territorial; propósito explícito de beneficio social	Valor social/simbólico (identidad/legitimidad), valor distributivo (condiciones de intercambio), valor institucional (reglas/organización)	Sitio oficial (ESS y “beneficio social”) + reportaje “calidad, no caridad”.	Tensión entre inserción a mercado y autonomía; riesgo de “captura” narrativa si no hay co-decisión real

Livelihoods– CEPCO (Oaxaca, México)	Café / res- tauración / financiamiento climático	Cooperativa lo- cal implementa y da seguimien- to (coordinación territorial y capacidades de gestión)	Valor socio- ecológico (restauración), valor institucio- nal (capa- cidad local), valor económico (mejora de ingresos)	Nota institucio- nal Livelihoods sobre proyecto a 20 años imple- mentado por CEPCO y metas de restauración.	Riesgo de instrumental- ización “verde” si el esquema externo define métricas/ incentivos sin gobernanza ter- ritorial
Política de Territórios / PNDS (Brasil)	Política pública territorial (cade- nas/valor rural)	Arquitectura multinivel con participación social (colegia- dos territoriales; reglas de com- posición)	Valor institucio- nal (capacidad estatal-territori- al), valor social (participación y representación), valor productivo (estructuración de cadenas)	Nota oficial MDA (partici- pación social, reglas de cole- giados) + página del programa/ política.	Discontinuidad política; brechas de imple- mentación; asimetrías regionales
Mujeres arte- sanas (Bolivia)	Textil/artesanías	Organización de mujeres; articulación con comercio justo; generación de vínculos/redes	Valor de género (autonomía), valor social (redes y capa- cidades), valor de mercado (acceso)	Nota institu- cional CDIMA sobre encuentro con entidades de Comercio Justo para vínculos y diálogo.	Escala limitada; vulnerabilidad comercial; dependencia de redes/alianzas externas

Fuente: Elaboración propia con base en IICA (2013), Unión Majomut (s. f.), Capeltic (s. f.), La Coperacha (2024), Livelihoods (2021), MDA (2025) y CDIMA (2023).

Como muestra el Cuadro 3, las experiencias consideradas no son homogéneas ni equivalentes, pero sí permiten identificar un patrón común, las comunidades generan más que ingreso cuando cuentan con formas de organización que les permiten coordinarse, representar intereses, construir reglas propias o participar en arreglos de gobernanza más amplios. En otras palabras, lo que vuelve relevante a estos casos no es solo su localización territorial, sino la existencia de mecanismos que amplían márgenes de incidencia y modifican, aunque sea parcialmente, la posición subordinada que con frecuencia ocupan los actores locales dentro de las cadenas.

Un primer conjunto de evidencia proviene de procesos de desarrollo rural territorial sistematizados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Construyendo territorios participativos documenta experiencias en las que la articulación entre capacidades organizativas locales, coordinación institucional y plataformas de participación territorial contribuye a mejorar tanto el acceso a mercados como la densidad de la gobernanza local (IICA, 2013). Para este artículo, su relevancia no radica únicamente en los resultados productivos, sino en mostrar que la

competitividad puede fortalecerse cuando se construyen arreglos territoriales que sostienen cooperación, aprendizaje y participación.

En México, la evidencia sobre cooperativismo cafetalero permite observar con mayor claridad el paso de una inserción subordinada a formas más activas de participación en la generación de valor. En el caso de Unión Majomut, la propia narrativa organizativa enfatiza la importancia de redes, alianzas e incidencia dentro de marcos de comercio justo, lo que sugiere una forma de coordinación territorial que va más allá de la provisión de café y se relaciona con capacidad de representación y negociación (Unión Majomut, s. f.).

En una línea cercana, Capeltic, como parte del grupo Yomol A'tel, presenta su inserción al mercado como una alternativa económica vinculada con principios de economía social y solidaria, beneficio social e identidad colectiva. Esta experiencia resulta relevante porque explicita una búsqueda de redistribución de beneficios y de fortalecimiento organizativo en la cadena de valor del café (Capeltic, s. f.; La Coperacha, 2024). En ambos casos, el interés analítico no consiste en idealizar las experiencias, sino en mostrar que la organización colectiva puede modificar la forma en que se negocian condiciones de intercambio, se construye legitimidad y se disputa la apropiación del valor.

Otra experiencia útil, aunque con tensiones evidentes, es la articulación entre Livelihoods Funds y la cooperativa CEPSCO en Oaxaca. Según la información institucional disponible, el proyecto combina restauración ecológica, financiamiento climático y mejora de ingresos para pequeños caficultores, con una cooperativa local encargada de implementar, coordinar y dar seguimiento al proceso (Livelihoods Funds, s. f.).

Para los fines de este artículo, este caso permite observar que la sostenibilidad adquiere mayor consistencia cuando existen organizaciones territoriales capaces de sostener la operación, traducir objetivos externos al contexto local y evitar que la intervención quede completamente desligada del territorio. Al mismo tiempo, el caso recuerda que la presencia de financiamiento externo no elimina por sí misma las tensiones entre métricas globales, incentivos verdes y autonomía local.

La evidencia también incluye arreglos de política pública que reconocen explícitamente al territorio como unidad de gestión. En Brasil, la

política de territorios presentada por el Ministerio do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar subraya la participación social y la articulación de instrumentos como crédito, asistencia técnica, compras públicas, fortalecimiento organizativo e infraestructura (Ministerio do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar, 2025). Más allá de sus límites de implementación, esta experiencia es importante porque muestra que la generación de valor territorial no depende solo de decisiones empresariales, sino también de arquitecturas institucionales multinivel que pueden ampliar capacidades de coordinación, representación y estructuración productiva.

Finalmente, las experiencias en cadenas no agrícolas permiten ampliar la discusión hacia otras dimensiones del valor territorial. El caso reportado por el Centro de Desarrollo Integral de la Mujer Aymara en Bolivia muestra cómo la organización de mujeres artesanas y su articulación con entidades de comercio justo puede fortalecer autonomía económica, redes de vinculación y acceso a mercado (Centro de Desarrollo Integral de la Mujer Aymara, 2023). En este tipo de experiencias, el valor generado no se agota en el ingreso, también incluye reconocimiento, capacidades relacionales y fortalecimiento de la posición de las mujeres dentro de sus entornos productivos y comunitarios.

En conjunto, estos casos permiten sostener que las comunidades no generan valor territorial simplemente por ser locales, sino cuando actúan como sujetos organizados con capacidad de coordinación, representación e interlocución. Por ello, la integración entre SSCM, desarrollo territorial y ESS exige mover el análisis desde métricas estandarizadas y prácticas de cumplimiento hacia arreglos concretos de participación, co-decisión y distribución de beneficios. Esta constatación prepara el paso a la discusión general del artículo, donde se retoma el problema de fondo: la sostenibilidad social no depende solo de la presencia de acciones o instrumentos, sino del tipo de arquitectura institucional que define quién decide, quién participa y quién captura el valor generado en la cadena.

4. Discusión

Los resultados del análisis permiten sostener que el problema de la dimensión social en la SSCM no radica en una ausencia total de acciones, sino en el tipo de racionalidad que organiza su incorporación. Como se mostró en los apartados anteriores, lo social suele integrarse mediante instrumentos

de cumplimiento, mecanismos reputacionales o formas de participación acotada que, aunque pueden producir ciertos avances, rara vez modifican de manera sustantiva las relaciones de poder, la distribución del valor o la capacidad de incidencia de los actores territorialmente situados.

En este sentido, la crítica que emerge de la literatura es consistente la “S” de la sostenibilidad continúa siendo el componente más frágil de la SSCM cuando se le subordina a la excelencia operativa, la gestión del riesgo o la legitimidad corporativa (Koberg & Longoni, 2019; Najjar et al., 2024; Pagell & Wilhelm, 2025).

Desde esta perspectiva, el principal aporte del enfoque de desarrollo territorial consiste en desplazar el centro del análisis. Mientras la SSCM ha tendido a privilegiar la cadena como unidad de coordinación y desempeño, el desarrollo territorial introduce una lectura que sitúa la sostenibilidad en instituciones, capacidades endógenas, acción colectiva y formas concretas de gobernanza.

Este cambio no es menor, supone pasar de una visión en la que el territorio aparece como entorno, contexto o localización de proveedores, a otra en la que el territorio se entiende como entramado socioinstitucional que condiciona la cooperación, la organización productiva y la posibilidad misma de participar en la definición de las reglas del intercambio (Arocena, 2002; Boisier, 2001; Vázquez Barquero, 2007; Alburquerque & Rozzi, 2013). Bajo esta lectura, la sostenibilidad social deja de ser solo un atributo verificable de la cadena y se vuelve una cuestión vinculada con representación, densidad institucional y capacidad de decisión.

A partir de ello, la articulación propuesta entre SSCM, desarrollo territorial y ESS permite precisar tres puentes analíticos centrales. El primero es el valor la discusión mostró que, mientras los enfoques dominantes de la SSCM tienden a asociarlo con desempeño, continuidad del suministro y legitimidad empresarial, la lectura territorial permite ampliarlo hacia dimensiones como organización colectiva, cooperación, aprendizaje, arraigo y bienestar compartido.

Este desplazamiento es relevante porque reordena el problema de fondo no solo importa cuánto valor genera una cadena, sino quién lo define, quién lo captura y bajo qué condiciones se distribuye. En ese sentido, la propuesta de pensar el “valor desde el territorio” no busca negar la dimensión económica,

sino mostrar que la sostenibilidad social exige incorporar preguntas distributivas e institucionales que el enfoque dominante de la cadena suele dejar en segundo plano (Koberg & Longoni, 2019; Pagell & Wu, 2009; Arocena, 2002; Boisier, 2001).

El segundo puente es la gobernanza multinivel la revisión realizada confirma que la sostenibilidad en cadenas no depende solo de la presencia de prácticas o estándares, sino de la forma en que se organizan las relaciones entre empresas líderes, proveedores, intermediarios, gobiernos y actores territoriales. En este punto, la literatura sobre gobernanza en SSCM resulta especialmente útil, pues permite mostrar que los mecanismos contractuales y relacionales no son neutrales ya que expresan diferencias de poder y definen quién puede imponer reglas, quién debe adaptarse y quién absorbe los costos del cambio (Nguyen & Zuidwijk, 2024). Desde una lectura territorial, esto obliga a ir más allá de la mera existencia de coordinación y a examinar si los arreglos de gobernanza habilitan realmente representación, negociación y co-decisión, o si solo reproducen jerarquías bajo nuevas formas de sostenibilidad.

El tercer puente corresponde a las capacidades territoriales los hallazgos sugieren que la sostenibilidad social no puede pensarse únicamente desde prácticas empresariales o desde la capacidad de la cadena para resistir perturbaciones. También depende de la fortaleza organizativa del territorio, de su experiencia de cooperación, de su densidad institucional y de la posibilidad de sostener respuestas colectivas frente a contextos cambiantes.

En este punto, la noción de resiliencia discutida en la literatura de cadenas resulta útil, pero insuficiente si no se vincula con capacidades de aprendizaje, coordinación y organización local. Una cadena puede ser resiliente desde el punto de vista operativo sin que ello se traduzca en mayor autonomía, representación o fortalecimiento institucional para los actores locales. Por ello, el aporte del enfoque territorial consiste en ampliar esa discusión y situarla en procesos de desarrollo más amplios (Bag et al., 2024; Vázquez Barquero, 2007; Arocena, 2002).

Un aspecto decisivo que atraviesa estos tres puentes es la cuestión del poder la sostenibilidad no se implementa en un vacío normativo ni organizativo; se concreta a través de relaciones entre actores con capacidades desiguales para definir prioridades, fijar estándares, trasladar costos y apropiarse de beneficios. Esta constatación resulta central porque permite comprender

por qué ciertos avances en cumplimiento, certificación o acceso a mercados pueden coexistir con subordinación contractual, baja capacidad de incidencia local y captura extraterritorial del valor.

En otras palabras, la sostenibilidad puede producir mejoras parciales sin alterar el patrón relacional que mantiene a comunidades y pequeños productores en posiciones dependientes. De ahí que la dimensión social no pueda evaluarse únicamente por la presencia de instrumentos o de evidencia documental, sino por el tipo de estructura institucional que organiza la participación y por los márgenes reales de decisión que esa arquitectura deja abiertos (Silvestre, 2015; Koberg & Longoni, 2019; Nguyen & Zuidwijk, 2024).

La evidencia ilustrativa revisada en el apartado anterior refuerza esta interpretación, los casos analizados muestran que las comunidades no generan valor territorial simplemente por estar localizadas en un espacio determinado, sino cuando actúan como sujetos organizados con capacidad de coordinación, representación e interlocución. Cooperativas, plataformas territoriales, arreglos multinivel y organizaciones de base permiten observar que la sostenibilidad adquiere mayor densidad social cuando existen dispositivos capaces de sostener participación efectiva, negociación y construcción de reglas.

Al mismo tiempo, los casos también muestran límites claros dependencia de redes externas, fragilidad institucional, presión de mercado y riesgo de que la sostenibilidad siga operando bajo métricas definidas fuera del territorio. Por ello, el argumento del artículo no consiste en idealizar lo comunitario ni en asumir que toda forma de organización local es automáticamente transformadora, sino en identificar las condiciones bajo las cuales esa organización puede ampliar márgenes de incidencia dentro de cadenas ampliadas.

En conjunto, esta discusión permite afirmar que una agenda territorial para la SSCM requiere criterios de evaluación más exigentes que los habitualmente utilizados. No basta con registrar prácticas, reportes o espacios formales de participación. Es necesario examinar quién decide, quién representa, quién captura el valor y qué capacidades se fortalecen o se debilitan en el territorio a partir de la inserción en la cadena. Bajo este enfoque, la sostenibilidad social deja de ser una dimensión complementaria del desempeño empresarial y pasa a entenderse como una cuestión de gobernanza, institucionalidad y distribución.

5. Consideraciones Finales

Este artículo mostró que la principal debilidad de la dimensión social en las cadenas de suministro sustentables no radica en la ausencia de acciones, sino en el alcance limitado de los arreglos que la sostienen. Cuando lo social se incorpora principalmente como cumplimiento, reputación o participación acotada, la sostenibilidad puede mantenerse en el nivel del discurso y de la gestión formal sin traducirse en una mayor capacidad de incidencia para los actores territorialmente situados.

Frente a ello, el enfoque de desarrollo territorial permitió reubicar la discusión en instituciones, capacidades endógenas, organización colectiva y gobernanza. Desde esta perspectiva, el territorio no es solo el espacio donde la cadena opera, sino el entramado social e institucional que condiciona quién participa, bajo qué reglas y con qué posibilidades de incidir en la definición y distribución del valor.

A partir de este diálogo, el artículo propone la noción de valor desde el territorio como una vía para analizar la sostenibilidad social más allá del desempeño empresarial. Esto implica atender no solo a la generación de valor, sino también a su definición, apropiación y distribución dentro de la cadena.

En suma, la sostenibilidad social se vuelve más robusta cuando existen arreglos institucionales que amplían la capacidad de decisión, organización e interlocución de los actores locales. Pensar la sostenibilidad desde el territorio no constituye un añadido secundario, sino una condición para comprender quién participa realmente en la producción y apropiación del valor.

BIBLIOGRAFIA

- Albuquerque, F., & Rozzi, S. P. (2013). El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 4.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*.
- Bag, S., Rahman, M. S., & Chiarini, A. (2024). Building Sustainable Supply Chain Resilience: Insights From a Mixed-Method Study. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4071>
- Boisier, S. (2001). *Desarrollo (local): ¿ De qué estamos hablando ? **.

- Bozzano, H. (2009). *Territorios : El Método Territorii. Una mirada territorial a proyectos e investigaciones no siempre territoriales*. www.territorial-intelligence.eu
- Capeltic. (s. f.). Capeltic. <https://www.capeltic.org/>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (Vol. 38, Number 5, pp. 360–387). <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Carvajal Burbano, A. (2011). *Desarrollo local: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*.
- Centro de Desarrollo Integral de la Mujer Aymara. (2023, 5 de octubre). *Mujeres que forjan su autonomía económica a través de la producción de tejidos artesanales, realizan un encuentro con entidades que promueven el comercio justo*. <https://cdimabolivia.org.bo/2023/10/05/mujeres-que-forjan-su-autonomia-economica-a-traves-de-la-produccion-de-tejidos-artesanales-realizan-un-encuentro-con-entidades-que-promueven-el-comercio-justo/>
- Cricelli, L., Mauriello, R., Strazzullo, S., & Camilleri, M. A. (2024). Assessing the impact of Industry 4.0 technologies on the social sustainability of agrifood companies. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3874>
- Egami, R. H. M. (2024). Mathematical programming model for cost-optimized and environmentally sustainable supply chain design. *AIP Advances*, 14(2). <https://doi.org/10.1063/5.0192256>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. In *Measuring Business Excellence* (Vol. 2, Number 3, pp. 18–22). <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- García, L. T. Q., Gaitán Riaño, S. C., & Najar, R. A. S. (2024). CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY IN LATIN AMERICA. *Revista Academia and Negocios*, 10(2), 313–331. <https://doi.org/10.29393/RAN10-20GCLS30020>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2013). *Construyendo territorios participativos : Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural Territorial en el centro de América*. (2013). IICA.
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 207, pp. 1084–1098). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>

- La Coperacha. (2024). Café cooperativo Capeltic: calidad, no caridad. Recuperado de <https://lacoperacha.org.mx/cafe-cooperativo-capeltic-calidad-no-caridad-2024>
- Livelihoods Funds. (s.f.). Restoring the Earth: Coffee Farmers in Mexico. Recuperado de <https://livelihoods.eu/restoring-the-earth-livelihoods-writes-a-new-chapter-with-coffee-farmers-in-mexico>
- Ministerio del Desarrollo Agrario y Agricultura Familiar. (2025, 9 de septiembre). Política de Territórios: programa lançado pelo MDA prevê o desenvolvimento territorial e participação social na gestão das políticas públicas. Governo do Brasil. <https://www.gov.br/mda/pt-br/noticias/2025/09/politica-de-territorios-programa-lancado-pelo-mda-preve-o-desenvolvimento-territorial-e-participacao-social-na-gestao-das-politicas-publicas>
- Najjar, M., Yasin, M. M., Bell, M. Z., & Bell, D. (2024). Investigating social sustainability practices in global supply networks: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Cleaner Production*, 447. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141590>
- Nguyen, L. T., & Zuidwijk, R. (2024). Sustainable supply chain governance: A literature review. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12668>
- Pagell, M., & Wilhelm, M. (2025). Putting the S in Sustainable Supply Chain Management: A People-Centric Research Agenda. *Journal of Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1111/jscm.12337>
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). BUILDING A MORE COMPLETE THEORY OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT USING CASE STUDIES OF 10 EXEMPLARS.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Shbool, M. A., Al-Bazi, A., & Albashabsheh, N. T. (2024). A mathematical model for potash supply chain management with a strategic logistics perspective. *IMA Journal of Management Mathematics*. <https://doi.org/10.1093/imaman/dpae028>
- Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories. *International Journal of Production Economics*, 167, 156–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025>

- Tarik, K. (2025). *Global Supply Chains and Corporate Social Responsibility: Navigating Ethical and Sustainable Business Practices*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15607411>
- Unión Majomut. (s. f.). Sitio oficial de Unión Majomut. <https://www.unionmajomut.org/>
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*.
- Zhou, M., Long, X., & Govindan, K. (2024). Unveiling the value of institutional pressure in socially sustainable supply chain management: The role of top management support for social initiatives and organisational culture. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2629–2648. <https://doi.org/10.1002/csr.2710>
- .