

Entre la legitimidad y la competitividad: presiones institucionales para la sostenibilidad en las comercializadoras internacionales de banano del Magdalena

Por: Julieth Lizcano Prada, Ph.D.

Resumen

En la presente ponencia se analiza cómo las Comercializadoras Internacionales (C.I.) de banano del Magdalena, Colombia, enfrentan presiones institucionales que moldean la adopción de estándares de sostenibilidad corporativa (ES), a la luz de la teoría neoinstitucional sociológica. Se parte del supuesto de que las organizaciones no actúan únicamente por eficiencia económica, sino en función de su necesidad de legitimidad institucional para mantener su posición dentro del campo organizativo global del banano.

A través de un estudio de caso múltiple con enfoque mixto, se examinaron las prácticas sostenibles de las principales C.I. del departamento, integrando entrevistas a directivos, revisión documental y análisis de estándares internacionales (*Fairtrade*, *Rainforest Alliance*, *GlobalG.A.P.*). Los resultados muestran que las presiones coercitivas (normas legales y contractuales), normativas (valores sectoriales) y miméticas (imitación de competidores globales) configuran un entorno institucional que induce isomorfismo organizacional, promoviendo la adopción de prácticas homogéneas de sostenibilidad.

No obstante, las C.I. no son actores pasivos: desarrollan estrategias de respuesta que van desde la conformidad y el compromiso hasta la manipulación institucional, reinterpretando las normas para equilibrar legitimidad y rentabilidad. Las razones de adopción de los estándares —viabilidad económica, legitimación ante stakeholders, medición de prácticas sostenibles y gestión reputacional— confirman que la sostenibilidad se concibe como un recurso simbólico y estratégico.

El análisis revela que las dimensiones ambiental, sociopolítica y económica de la sostenibilidad se integran como mecanismos de construcción de legitimidad y diferenciación competitiva. La gestión de cultivos, los derechos laborales y las relaciones de negocio sostenibles emergen como factores decisivos. En síntesis, la sostenibilidad corporativa en el sector bananero del Magdalena constituye un proceso de institucionalización híbrida, donde la búsqueda de legitimidad se transforma en fuente de ventaja competitiva sostenible.

La ponencia concluye que la teoría neoinstitucional permite comprender cómo las empresas agrícolas internalizan las presiones del entorno y las traducen en estrategias que articulan responsabilidad, reputación y desempeño económico, redefiniendo la racionalidad empresarial en las economías exportadoras del Sur Global.

Palabras clave

Sostenibilidad corporativa, Presiones institucionales, Estándares de sostenibilidad, Comercializadoras Internacionales de banano.

1. Introducción

En los mercados globalizados, la sostenibilidad corporativa (SC) se ha consolidado como un imperativo estratégico y ético para las organizaciones que buscan equilibrar su desempeño económico con la responsabilidad social y ambiental. En el ámbito de los agronegocios, y particularmente en la cadena global del banano, las Comercializadoras Internacionales (C.I.) del Magdalena se enfrentan al reto de integrar la sostenibilidad no solo como requisito comercial,

sino como condición para garantizar su legitimidad institucional y su competitividad en los mercados internacionales.

La literatura contemporánea sobre sostenibilidad corporativa, apoyada en la teoría neoinstitucional sociológica, sostiene que las organizaciones actúan dentro de marcos normativos, culturales y cognitivos que condicionan su comportamiento (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1992). En este sentido, la legitimidad emerge como una meta esencial para la supervivencia organizacional: las empresas no solo deben ser eficientes en términos productivos, sino también congruentes con las expectativas sociales y regulatorias que las rodean (Mazza & Álvarez, 2000; Suchman, 1995). Así, la conformidad con los valores, normas y mejores prácticas de su entorno otorga a las organizaciones el reconocimiento necesario para mantener su posición dentro del campo organizativo.

No obstante, la legitimidad y la competitividad no constituyen fuerzas opuestas, sino dimensiones interdependientes de la sostenibilidad corporativa. Las C.I. de banano del Magdalena adoptan estándares internacionales de sostenibilidad —como *Fairtrade*, *GlobalG.A.P.* o *Rainforest Alliance*— no solo para responder a presiones institucionales coercitivas o normativas, sino también para diferenciarse en un mercado global que premia la trazabilidad, la transparencia, la producción y comercialización agroindustrial responsable. De este modo, la búsqueda de legitimidad se convierte en un mecanismo de competitividad, donde el cumplimiento de los estándares actúa como un activo reputacional que asegura acceso a los mercados más exigentes y refuerza la confianza de consumidores y *stakeholders* internacionales.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad corporativa en las C.I. del Magdalena se entiende como una respuesta estratégica frente a las presiones institucionales —públicas, privadas y sociales— que modelan sus decisiones organizacionales. Estas presiones promueven la adopción de prácticas sostenibles que, a la vez que legitiman la acción empresarial, fortalecen la capacidad competitiva de las organizaciones al generar ventajas simbólicas y materiales. Así, la SC se configura como un campo de tensión dinámica entre legitimidad y competitividad, donde las empresas buscan no solo cumplir con las normas impuestas, sino también transformar su posición dentro del mercado mediante la apropiación estratégica de los valores de sostenibilidad.

En consecuencia, esta ponencia propone analizar las presiones institucionales que inciden en la adopción de estándares de sostenibilidad en las C.I. de banano del Magdalena, abordando cómo las exigencias del entorno institucional influyen en sus estrategias empresariales y cómo estas empresas equilibran su necesidad de legitimación social con la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles.

2. Marco Teórico

2.1. Aportes de la teoría neoinstitucional al análisis de la sostenibilidad corporativa

La teoría neoinstitucional sociológica constituye uno de los enfoques más influyentes para comprender cómo las organizaciones incorporan prácticas de sostenibilidad más allá de criterios meramente económicos o instrumentales. Este enfoque parte del supuesto de que las organizaciones actúan dentro de marcos institucionales conformados por normas, valores y expectativas colectivas, que orientan lo que se considera apropiado o legítimo en un campo organizativo determinado (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

En este punto, cabe diferenciar el nuevo institucionalismo desde la perspectiva sociológica, debido a que sus autores desecharon por completo las teorías de la elección racional, mientras que los autores más cercanos a la tradición económica las acotaron (Romero, 1999). Por ejemplo, Simon (1986) planteó que la racionalidad de los actores era limitada tanto por el entorno, como la

capacidad de medir y conocer dicho entorno. Luego, este concepto es tomado por North (1990) para explicar que en las relaciones entre individuos existen incertidumbres producto de la información incompleta sobre la conducta de otros individuos. Más adelante Williamson (2000) tomando como unidad de análisis los costos de transacción, plantea la proposición de que “el objetivo principal y el efecto de las instituciones económicas del capitalismo son el de economizar los costos de transacción” (p.599). Por tanto, los entes sociales –organizaciones- tienen que dedicar parte de sus recursos a tratar de saber cómo se comportará el medio, reduciendo los costos de transacción implícitos en todo intercambio y en este proceso las instituciones son mecanismos desarrollados para reducirlos (Parada Corrales, 2003).

Por el contrario, los autores neoinstitucionalistas, con un enfoque más sociológico, presentan una visión distinta de los economistas. El supuesto de partida de DiMaggio & Powell (1991) explica en buena medida las diferencias: si bien tanto los autores de tradición económica como los que forman parte de la corriente sociológica consideran a las instituciones como creación humana, para los primeros se trata de un resultado de acciones intencionadas que realizan individuos –supuestamente- racionales, mientras que para los segundos no se trata necesariamente del producto de un diseño deliberado (Romero, 1999), sino como respuesta que se da al entorno en el cual se encuentran los individuos. Los neoinstitucionalistas sociológicos consideran a las instituciones como patrones sociales o hábitos que muestran un determinado proceso de reproducción, a menos que la acción colectiva o los impactos del entorno bloqueen o rompan este proceso (Jepperson, 1991). En consecuencia, las instituciones importan, ya que no sólo son el contexto, sino que juegan un papel importante en la determinación de la política en la que encuadran las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

Para el Neoinstitucionalismo sociológico, las “instituciones reducen la incertidumbre en las relaciones humanas” (Romero, 1999) y pueden ser formales o informales. Las de carácter informal emergen de modo espontáneo en la interacción social, en forma de “contratos implícitos” y se basan en mecanismos informales de vigilancia; mientras que las de carácter formal remiten a “reglas explícitas” que se basan en mecanismos formales de vigilancia y cumplimiento. En esta misma línea se pronuncian DiMaggio y Powell. Para estos autores, las instituciones son naturales y conflictivas porque, respectivamente, son “producto de las acciones humanas y “se construyen mediante un proceso de conflicto y de prueba” (DiMaggio y Powell, 1999, p.68). En este punto, DiMaggio y Powell (1983) coinciden con los economistas neoinstitucionalistas a la hora de comprender las instituciones como mecanismos orientados a reducir la incertidumbre; en contraposición con los neoinstitucionalistas históricos, quienes defienden que las suposiciones basadas rígidamente en la teoría de la acción racional resultan demasiado restrictivas, en contraste sus análisis tienden a ver a los actores políticos no tanto como “maximizadores racionales que todo lo saben, sino más bien como seguidores de reglas que se satisfacen” (Steinmo & Thelen, 1992, p. 8).

En suma, los nuevos institucionalismos pueden resultar enfoques complementarios, pues comparten un piso común de acuerdos, que podría resumirse en: 1) un rechazo a los reduccionismos: conductista, las instituciones como simples fenómenos secundarios de la sociedad; y, economicista: las instituciones como una realidad incómoda para los estrechos supuestos de la microeconomía; 2) la convicción de que los arreglos institucionales cuentan en la explicación de la vida social, económica y política, y 3) una definición inicial muy general de las instituciones como las reglas de juego de una sociedad.

A diferencia de los modelos racionales clásicos, centrados en la eficiencia y el control, el neoinstitucionalismo sostiene que las empresas buscan legitimidad social para asegurar su supervivencia, incluso si ello implica adoptar estructuras o prácticas que no aumentan

directamente la rentabilidad (Meyer & Scott, 1992). De este modo, las organizaciones internalizan las reglas formales e informales de su entorno y tienden a la homogeneización o isomorfismo institucional, que DiMaggio y Powell (1983) clasifican en tres tipos:

- Isomorfismo coercitivo, resultado de las presiones normativas y regulatorias provenientes de los gobiernos, certificadoras o acuerdos internacionales.
- Isomorfismo normativo, derivado de los estándares profesionales, gremiales y de asociaciones que establecen buenas prácticas socialmente aceptadas.
- Isomorfismo mimético, que surge de la imitación de las acciones de otras organizaciones consideradas legítimas o exitosas dentro del campo organizativo.

En el contexto de los agronegocios del banano del Magdalena, las Comercializadoras Internacionales (C.I.) son ejemplo de cómo estas presiones institucionales operan simultáneamente. Las C.I. adoptan estándares de sostenibilidad —como *Fairtrade*, *GlobalG.A.P.* o *Rainforest Alliance*— no solo para cumplir requisitos legales o contractuales, sino también para alinearse con las expectativas culturales y éticas de los mercados internacionales. La adopción de tales estándares refleja un comportamiento de conformidad institucional, que permite a las empresas mantenerse dentro de los límites de lo socialmente aceptado y obtener reconocimiento como actores responsables y confiables (Lizcano-Prada et al., 2018).

Así, el enfoque neoinstitucional desplaza el análisis de la sostenibilidad desde los resultados económicos hacia la congruencia cultural, simbólica y normativa entre las organizaciones y su entorno. Bajo esta perspectiva, los estándares de sostenibilidad operan como “guiones institucionales” que definen las reglas del juego en los mercados globales y legitiman las acciones de las empresas que los adoptan (Suchman, 1995; Oliver, 1991). La sostenibilidad corporativa se entiende entonces como una respuesta institucionalizada a las presiones del entorno, donde la adopción de estándares no solo garantiza el cumplimiento de normas, sino también la aceptación y pertenencia en un campo organizativo dominado por valores de responsabilidad y transparencia.

2.2. La legitimidad como fundamento de la sostenibilidad corporativa

La legitimidad constituye el concepto central del análisis institucional, en tanto representa la aceptación social de una organización dentro de su entorno cultural y normativo. Según Meyer y Scott (1983), una organización es legítima cuando sus valores, prácticas y objetivos son percibidos como congruentes con los de la sociedad en la que opera. Esta aceptación no se deriva únicamente de la eficiencia técnica, sino del cumplimiento de expectativas sociales, morales y regulatorias que confieren apoyo y estabilidad a la organización (Suchman, 1995).

En el caso de las C.I. de banano del Magdalena, la búsqueda de legitimidad se expresa en la adopción voluntaria de estándares y certificaciones que acreditan su compromiso con la sostenibilidad ambiental, el respeto por los derechos laborales y la contribución al desarrollo comunitario. Estas organizaciones muestran una alta dependencia del entorno institucional, lo que las lleva a evitar prácticas que puedan ser socialmente condenadas o generar costos reputacionales. La legitimidad, por tanto, no es un estado pasivo, sino un recurso estratégico que garantiza acceso a mercados, alianzas y capital simbólico, factores esenciales para la supervivencia en industrias altamente reguladas y vigiladas.

Autores como Bansal y Roth (2000) destacan que la búsqueda de legitimidad explica en gran medida la acción sostenible de las organizaciones, en tanto estas procuran ser percibidas como actores responsables ante sus stakeholders. En este sentido, las presiones institucionales coercitivas, miméticas y normativas actúan como catalizadores que impulsan a las empresas a

adoptar prácticas sostenibles como medio para asegurar su aceptación social y su continuidad operativa.

2.3. Competitividad sostenible: la legitimidad como activo estratégico

Aunque el neoinstitucionalismo prioriza la legitimidad como motor del comportamiento organizacional, en los mercados contemporáneos este atributo se convierte también en un determinante de la competitividad. La legitimidad no se opone a la eficiencia, sino que constituye una fuente diferenciadora de valor competitivo en un entorno donde los consumidores, inversionistas y gobiernos exigen mayor transparencia y responsabilidad.

Las C.I. del Magdalena ilustran cómo la conformidad institucional puede transformarse en una ventaja competitiva sostenible. Al adoptar estándares internacionales, estas empresas aseguran acceso a mercados internacionales de alto valor, reducen riesgos reputacionales y fortalecen su imagen ante los compradores globales. En este sentido, la legitimidad institucional se convierte en un activo estratégico, que no solo cumple una función simbólica, sino que también genera beneficios tangibles en términos de posicionamiento, estabilidad y preferencia comercial.

Esta concepción amplía el paradigma clásico de la ventaja competitiva (Porter, 1985) al introducir una visión institucional de la competitividad, donde el éxito no depende exclusivamente de los recursos internos o de la eficiencia productiva, sino de la capacidad de la organización para alinearse con las normas, valores y expectativas del campo organizativo. Así, la sostenibilidad corporativa emerge como una estrategia dual: otorga legitimidad ante los grupos de interés y, simultáneamente, permite construir ventajas duraderas basadas en la confianza, la reputación y la diferenciación ética.

En consecuencia, la teoría neoinstitucional proporciona una comprensión integral de la sostenibilidad corporativa al situarla en el punto de intersección entre legitimidad y competitividad. En el sector bananero del Magdalena, estas dos dimensiones se entrelazan: las presiones institucionales que promueven la adopción de estándares de sostenibilidad no solo regulan el comportamiento empresarial, sino que también reconfiguran las reglas del mercado, transformando la legitimidad en una nueva forma de competir y sobrevivir en un entorno globalizado.

2.4. La sostenibilidad corporativa como fenómeno de institucionalización

Finalmente, la sostenibilidad corporativa puede entenderse como un proceso de institucionalización organizacional, mediante el cual las empresas internalizan los valores y normas de sostenibilidad hasta convertirlos en parte de su estructura y cultura. En este proceso, los estándares internacionales actúan como vehículos institucionales que difunden prácticas homogéneas entre las organizaciones del campo bananero, generando una forma de isomorfismo organizacional que asegura tanto la aceptación social como la estabilidad competitiva.

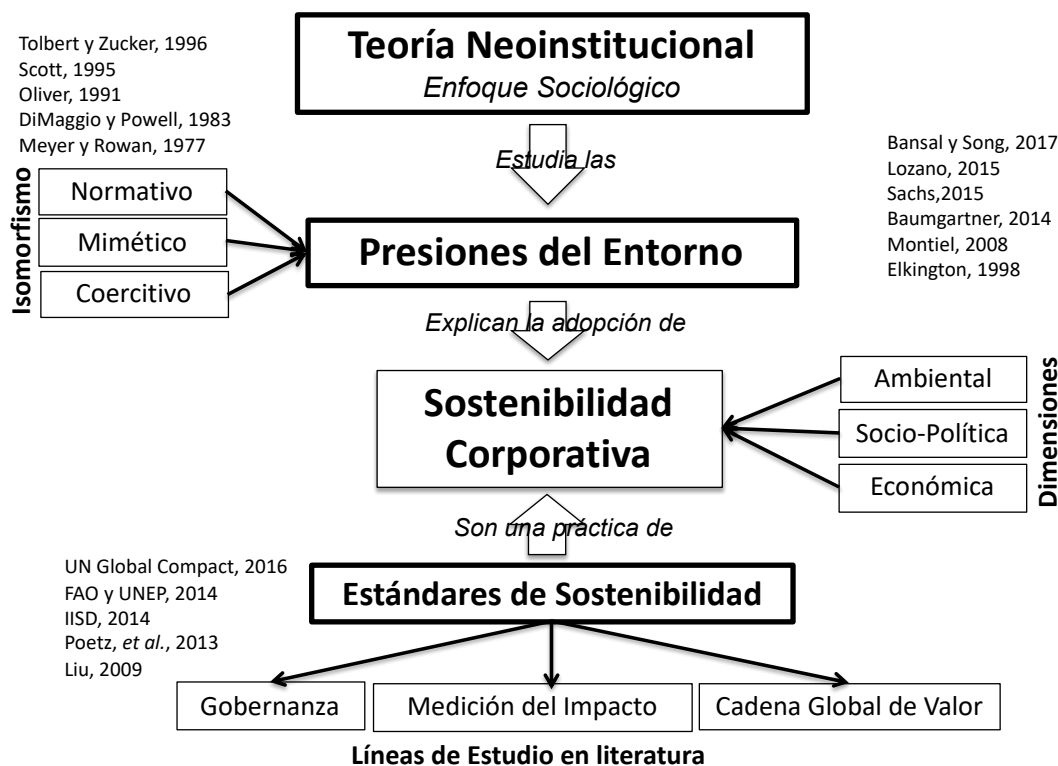
Así, las C.I. del Magdalena no solo adoptan prácticas sostenibles para responder a las exigencias externas, sino que reinterpretan estas presiones en función de sus estrategias empresariales, transformando los estándares en instrumentos de gestión y diferenciación. De este modo, la sostenibilidad corporativa se consolida como un fenómeno simultáneamente institucional y estratégico, donde la legitimidad actúa como precondition de la competitividad, y la competitividad refuerza, a su vez, la legitimidad alcanzada en los mercados internacionales.

2.5. Síntesis del Marco Teórico

La teoría neoinstitucional, desde la perspectiva de la Sociología, constituye un enfoque robusto y sistemático para comprender la relación entre las organizaciones y su entorno. Este marco teórico parte del principio de que las acciones organizacionales no se explican únicamente por criterios de eficiencia técnica o competitiva, sino por la necesidad de legitimarse ante los valores, normas y expectativas sociales que estructuran los campos institucionales (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). En este sentido, el neoinstitucionalismo ofrece un enfoque idóneo para analizar la adopción de la sostenibilidad corporativa (SC) como resultado de las presiones institucionales ejercidas por el entorno, superando las limitaciones explicativas de teorías de corte económico o instrumental, como la teoría de los stakeholders, la teoría de los movimientos sociales o la teoría basada en recursos.

De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), las organizaciones tienden a homogeneizarse en sus estructuras y prácticas a través de tres mecanismos de isomorfismo institucional: coercitivo, normativo y mimético. Estas formas de presión se manifiestan en la búsqueda de conformidad con las regulaciones legales y contractuales, la interiorización de normas profesionales y gremiales, y la imitación de modelos considerados exitosos o legítimos dentro del campo organizativo. En el marco de la presente investigación, estas tres formas de isomorfismo se abordan como presiones institucionales o factores del entorno que inciden directamente en la implementación de los estándares de sostenibilidad (ES) dentro de las organizaciones agrícolas y, en particular, en las Comercializadoras Internacionales de banano del Magdalena (Figura 1).

Figura 1.
Perspectiva teórica de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

En un esfuerzo por avanzar hacia un abordaje holístico del fenómeno, este trabajo utiliza los estándares de sostenibilidad como instrumentos empíricos para ejemplificar la incidencia de las presiones institucionales en los procesos de adopción de la SC. Los ES —surgidos como iniciativas híbridas entre el sector privado, las certificadoras y las organizaciones no gubernamentales— se consolidan como mecanismos de legitimación y certificación que validan las prácticas de sostenibilidad corporativa frente a los distintos grupos de interés (Suchman, 1995; Oliver, 1991). En consecuencia, su adopción refleja no solo el cumplimiento formal de exigencias externas, sino también una respuesta estratégica de las organizaciones que buscan mantener legitimidad, reputación y acceso competitivo en un entorno global crecientemente regulado y socialmente vigilado.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, orientado a comprender cómo las presiones institucionales influyen en la adopción de prácticas de sostenibilidad en las Comercializadoras Internacionales (C.I.) de banano del Magdalena. Este enfoque permitió articular la exploración de significados y percepciones organizacionales con la medición de variables relacionadas con la legitimidad y la sostenibilidad.

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación se enmarca en el paradigma interpretativo (Bonilla y Rodríguez, 2005; Creswell, 2008), al buscar comprender las acciones empresariales en su contexto institucional y social, más que establecer relaciones causales lineales. Sin embargo, la incorporación de técnicas cuantitativas complementarias permitió fortalecer la validez empírica y contrastar la información recolectada mediante procedimientos de triangulación.

Para responder al objetivo general —explicar la incidencia de las presiones del entorno en la adopción de estándares de sostenibilidad corporativa en las organizaciones agrícolas— se adoptó un diseño de estudio de caso múltiple, que posibilitó analizar comparativamente diversas C.I. con características estructurales y estrategias diferenciadas. Este diseño resulta adecuado cuando el fenómeno de estudio está profundamente imbricado en su contexto (Yin, 2014) y requiere examinar cómo se manifiestan los mecanismos institucionales de coerción, imitación y normalización en distintas organizaciones.

3.2. Contexto de la investigación: los agronegocios de banano del Magdalena

El contexto empírico de esta investigación se sitúa en los agronegocios de banano del departamento del Magdalena, un sector emblemático para la economía colombiana y un caso paradigmático de cómo las presiones institucionales globales inciden en la adopción de prácticas de sostenibilidad corporativa. El banano constituye uno de los principales productos de exportación agrícola del país y un eje histórico de desarrollo regional, cuya dinámica productiva refleja la interacción entre mercados internacionales, estructuras empresariales locales y regulaciones nacionales.

En Colombia, el banano de exportación se concentra en dos zonas principales: Urabá antioqueño y la región norte del Magdalena, que abarca los municipios de Ciénaga, Zona Bananera, Fundación, El Retén y Aracataca, además de áreas rurales de Santa Marta. Con más de un siglo de tradición, el banano ha sido un motor de acumulación económica, empleo rural y atracción de inversión extranjera, posicionando al país como el cuarto exportador mundial con cerca del 9 % de participación en el comercio global (FAO, 2020). En el Magdalena, este cultivo representa cerca del 50 % de las exportaciones departamentales y el

47 % del PIB agrícola, cifras que confirman su relevancia estratégica (ASBAMA, 2020; DANE, 2020).

Históricamente, el sector bananero ha estado marcado por la intervención de empresas multinacionales y la conformación de clústeres productivos con alta especialización. Estas configuraciones dieron origen a una estructura organizacional compleja, en la que las Comercializadoras Internacionales (C.I.) se convirtieron en actores clave para la inserción del banano colombiano en los mercados europeos y norteamericanos. Las C.I. —entre ellas *C.I. Técnicas Baltime de Colombia S.A. (Tebaco)*, *C.I. Banasan S.A.S.*, *C.I. Uniban S.A.* y *C.I. La Samaria S.A.S.*— funcionan como intermediarias entre productores y compradores internacionales, asegurando el cumplimiento de estándares fitosanitarios, laborales y ambientales, así como la trazabilidad de la fruta exportada.

3.2.1. La cadena de valor y las relaciones institucionales

El capítulo describe en detalle la cadena de suministro y de valor del banano, que integra cinco eslabones principales: productores, comercializadoras, compañías multinacionales, importadores/maduradores y distribuidores minoristas (*retailers*). A estos actores se suman instituciones de apoyo —como asociaciones gremiales (ASBAMA, AUGURA, CENIBANANO), entidades gubernamentales, certificadoras, y organismos financieros— que ejercen un papel normativo y de acompañamiento técnico.

En esta red de interdependencias, las C.I. desempeñan una función de gobernanza intermedia, articulando los flujos productivos, contractuales y de información entre productores y mercados de destino. Su capacidad de coordinación convierte a las C.I. en agentes transmisores de las presiones institucionales globales hacia los niveles locales de la cadena.

El análisis de la productividad y estructura del sector muestra que el Magdalena cuenta con más de 16.000 hectáreas sembradas, con rendimientos promedio de 2.155 cajas por hectárea. Si bien el cultivo ha enfrentado desafíos como la aparición del *Fusarium TR4*, su competitividad se ha sostenido gracias a condiciones agroclimáticas favorables, avances tecnológicos y políticas de certificación orientadas a la sostenibilidad.

La cadena de valor del banano se encuentra influida por la presencia de grandes compradores internacionales —como Fyffes, Dole y Chiquita—, que establecen criterios de sostenibilidad a través de sistemas de certificación como *Fairtrade*, *Rainforest Alliance* y *GlobalG.A.P.*. Estos estándares actúan como mecanismos de control y legitimación, regulando los comportamientos organizacionales a lo largo de la cadena y condicionando el acceso a los mercados de destino.

3.2.2. Las Comercializadoras Internacionales (C.I.) como objeto de estudio

El capítulo concluye con una caracterización institucional de las C.I. de banano del Magdalena, definidas como empresas dedicadas a la exportación directa o intermediada de fruta fresca, reguladas bajo el Decreto 380 de 2021 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estas organizaciones se configuran como nodos críticos de la cadena global de valor, al concentrar funciones logísticas, normativas y de representación comercial frente a los mercados internacionales.

Las C.I. operan bajo una intensa presión institucional, producto de la convergencia de marcos legales nacionales, exigencias privadas y demandas sociales. En el plano coercitivo, deben cumplir con las regulaciones ambientales, laborales y fitosanitarias impuestas por el Estado y los tratados comerciales. En el plano normativo, se adhieren a códigos de conducta y principios de responsabilidad promovidos por los gremios y certificadoras. Finalmente, en el plano mimético,

replican modelos de sostenibilidad de empresas líderes del sector para fortalecer su legitimidad y competitividad.

En este contexto, la adopción de estándares de sostenibilidad corporativa se convierte en una respuesta estratégica frente a la necesidad de mantener legitimidad institucional y asegurar acceso competitivo a los mercados internacionales. Por ello, las C.I. del Magdalena constituyen un caso idóneo para analizar el papel de las presiones institucionales en la configuración de la sostenibilidad empresarial, así como las tensiones entre las lógicas económicas y las exigencias sociales que atraviesan la globalización de los agronegocios.

3.3. Unidades de análisis y contexto sectorial de la comercialización internacional de banano desde Magdalena, Colombia

Las unidades de análisis correspondieron a las Comercializadoras Internacionales de banano con sede en el departamento del Magdalena, que operan como intermediarias entre pequeños productores y los mercados internacionales. Estas empresas desempeñan un papel determinante en la difusión de estándares de sostenibilidad, al exigir el cumplimiento de normas ambientales, sociales y laborales como condición para la comercialización del producto.

El contexto sectorial está marcado por una alta presión institucional derivada de actores públicos (Ministerio de Agricultura, ICA, ANLA), privados (certificadoras, compradores internacionales) y sociales (ONG, sindicatos, comunidades). Dichas presiones influyen en las decisiones estratégicas de las C.I., que deben equilibrar su búsqueda de legitimidad ante los grupos de interés con la necesidad de mantener ventajas competitivas en un mercado globalizado y regulado.

3.4. Fuentes y técnicas de recolección de información

La investigación combinó técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron obtener una visión amplia y profunda del fenómeno analizado.

- Entrevistas semiestructuradas: se aplicaron a gerentes, directivos y encargados de sostenibilidad de las C.I. del Magdalena, con el propósito de identificar percepciones sobre las presiones institucionales, los procesos de adopción de estándares y las estrategias de legitimación frente a los *stakeholders*.
- Grupos focales: realizados con productores asociados a las cooperativas y actores gremiales (ASBAMA, AUGURA, CENIBANANO), para explorar las relaciones entre comercializadoras y productores, y las dinámicas de transmisión de estándares.
- Revisión documental: se analizaron informes empresariales, certificaciones, políticas públicas y normativas internacionales relacionadas con la sostenibilidad del sector bananero.
- Encuestas estructuradas: aplicadas a una muestra de trabajadores y proveedores, para cuantificar la percepción sobre el grado de cumplimiento de prácticas sostenibles y su relación con la legitimidad organizacional.

El proceso de triangulación de fuentes permitió contrastar la información desde diferentes perspectivas, aumentando la consistencia interpretativa y reduciendo sesgos derivados de la subjetividad de los participantes (Denzin, 1978).

3.5. Procedimiento de análisis de la información

El análisis cualitativo se realizó mediante codificación temática, utilizando categorías derivadas del marco teórico —presiones coercitivas, normativas y miméticas— y subcategorías emergentes relacionadas con legitimidad, reputación, competitividad y sostenibilidad. Esta fase permitió identificar los patrones de comportamiento organizacional frente a las presiones institucionales.

En paralelo, los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial, con el fin de validar las percepciones recogidas y examinar la relación entre las dimensiones de sostenibilidad (económica, social y ambiental) y los factores del entorno institucional.

Finalmente, se integraron ambos enfoques en un modelo analítico de convergencia que permitió comprender cómo las presiones institucionales se traducen en respuestas organizacionales orientadas simultáneamente a la legitimidad y la competitividad. Este modelo se fundamentó en la propuesta de Oliver (1991) sobre las estrategias de respuesta institucional —conformidad, evasión, compromiso o manipulación—, adaptadas al contexto de las C.I. del Magdalena.

3.6. Validez, confiabilidad y consideraciones éticas

La validez del estudio se garantizó mediante la triangulación de fuentes, técnicas y teorías, lo que permitió asegurar la consistencia interna de los hallazgos. La confiabilidad se reforzó con la revisión cruzada de las transcripciones y el uso de software de análisis cualitativo (Atlas.ti) para el manejo sistemático de los datos.

Desde el punto de vista ético, se aplicaron los principios de consentimiento informado, confidencialidad y anonimato de los participantes. Las organizaciones y actores entrevistados fueron informados del propósito académico del estudio y de su contribución al fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial en el sector bananero.

En suma, el diseño metodológico permitió articular la comprensión de las presiones institucionales con el análisis empírico de las estrategias empresariales, revelando cómo las C.I. del Magdalena internalizan las demandas de legitimidad y las transforman en recursos competitivos a través de la adopción de estándares de sostenibilidad. El enfoque mixto resultó esencial para explicar la doble dimensión —institucional y estratégica— de la sostenibilidad corporativa, mostrando que la legitimidad no solo condiciona la supervivencia, sino que también puede convertirse en un motor de competitividad sostenible.

4. Resultados

Los resultados de la investigación confirman la pertinencia de la teoría neoinstitucional sociológica para explicar la adopción de estándares de sostenibilidad (ES) en las Comercializadoras Internacionales (C.I.) de banano del Magdalena. Las evidencias empíricas muestran que las organizaciones no implementan los ES como una decisión racional aislada ni exclusivamente orientada a la eficiencia económica, sino como una respuesta institucionalizada frente a las presiones coercitivas, normativas y miméticas que estructuran su campo organizativo.

Este proceso de institucionalización se manifiesta en la adopción progresiva de prácticas homogéneas (isomorfismo institucional) que garantizan la aceptación social y la pertenencia a redes globales de comercio responsable. En coherencia con los postulados de DiMaggio y Powell (1983), la adopción de los estándares responde simultáneamente a la búsqueda de legitimidad institucional y de ventajas competitivas sostenibles.

Las entrevistas y análisis de campo evidencian que las C.I. han internalizado la sostenibilidad como regla de supervivencia organizacional, adaptando sus estructuras, discursos y procedimientos a las exigencias institucionales de los compradores internacionales, certificadoras y organismos multilaterales. La sostenibilidad, por tanto, se consolida como un elemento estructural de la racionalidad organizacional contemporánea, más allá de una práctica de responsabilidad social voluntaria.

4.3. Presiones institucionales y respuestas organizacionales

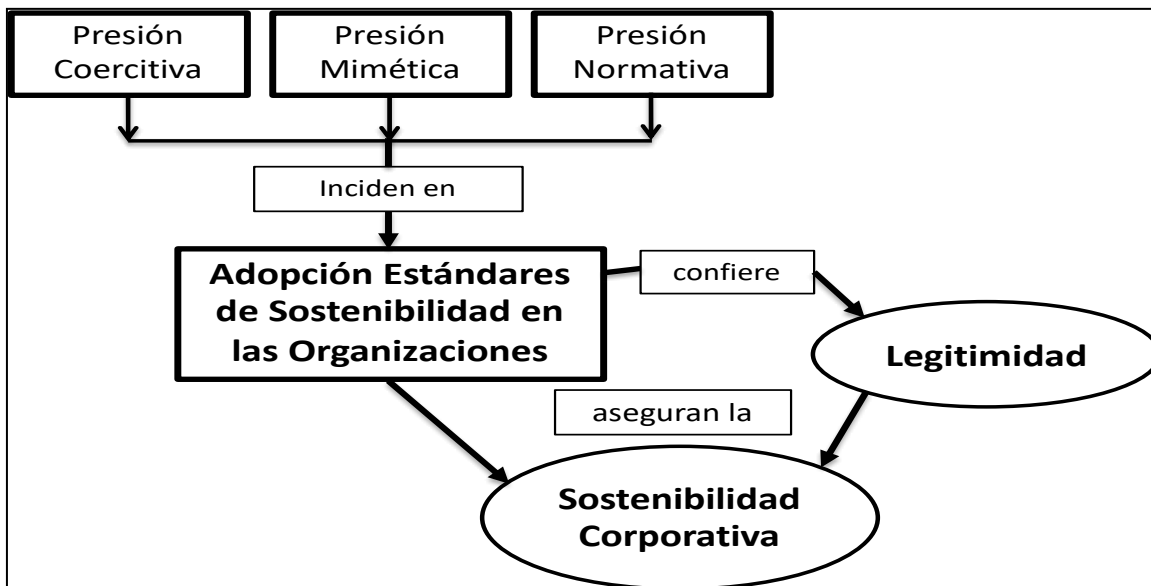
En el contexto del sector bananero del Magdalena, se identifican tres tipos de presiones institucionales que explican la conducta de las C.I.:

- **Presiones coercitivas**, derivadas de regulaciones nacionales e internacionales, exigencias de certificadoras (*Fairtrade, Rainforest Alliance, GlobalG.A.P.*) y compromisos legales en materia ambiental y laboral. Estas presiones incentivan la creación de departamentos de sostenibilidad, la adopción de protocolos de buenas prácticas agrícolas y la formalización de relaciones laborales, orientadas a cumplir normas y evitar sanciones.
- **Presiones normativas**, provenientes de asociaciones gremiales como ASBAMA, AUGURA y CENIBANANO, que promueven la profesionalización del sector, la responsabilidad social empresarial y la estandarización de procesos. Estas normas influyen en la configuración de políticas internas de capacitación, equidad de género, seguridad laboral y gestión ambiental.
- **Presiones miméticas**, que impulsan la imitación de modelos exitosos implementados por empresas líderes del mercado internacional. Este tipo de presión se traduce en la adopción de certificaciones, reportes de sostenibilidad y prácticas de comunicación institucional que refuerzan la imagen de las C.I. como actores modernos y responsables.

La interacción de estas presiones configura un campo institucional donde las organizaciones buscan simultáneamente cumplir con las normas y diferenciarse estratégicamente (Figura 2).

Figura 2

Presiones institucionales en la adopción de estándares de sostenibilidad en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estrategias de respuesta institucional

Con base en el modelo de Oliver (1991), se identificaron diversas estrategias de respuesta a las presiones del entorno:

- **Conformidad**, predominante entre las C.I., quienes aceptan y aplican de manera estricta los requisitos de los estándares para mantener legitimidad y acceso a los mercados.
- **Compromiso**, expresado en la negociación y adaptación de los estándares a las realidades productivas locales, garantizando un equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad.
- **Evasión**, observable en la delegación parcial de responsabilidades de sostenibilidad a fundaciones o aliados estratégicos, con el fin de reducir costos de cumplimiento.
- **Desafío**, mediante el cuestionamiento de normas percibidas como desproporcionadas para pequeños productores o contextos tropicales.
- **Manipulación**, evidenciada en la participación activa de las C.I. en espacios internacionales de gobernanza (p. ej., *World Banana Forum*), donde influyen en la formulación de políticas y criterios de certificación.

Estas estrategias demuestran que las C.I. son actores institucionalmente competentes que reinterpretan las presiones externas según sus intereses estratégicos, confirmando la agencia organizacional dentro de los procesos de institucionalización.

4.3. Razones de adopción de estándares de sostenibilidad

En cuanto las razones para la adopción de estándares, la investigación derivó en cuatro razones principales que explican la adopción de ES en las C.I. del Magdalena:

1. Promover una producción económicamente viable, ambiental y socialmente responsable, lo que fortalece la eficiencia y la confianza en la cadena de suministro.
2. Legitimar la acción sostenible frente a los actores institucionales, certificadores, gobiernos y comunidades locales.
3. Medir las prácticas sostenibles, mediante indicadores verificables que permiten demostrar avances y cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
4. Mitigar el riesgo reputacional ante los consumidores finales, quienes demandan alimentos con trazabilidad ética y ambiental.

Estas razones muestran que los ES son simultáneamente mecanismos de legitimación institucional y de gestión estratégica de riesgos, consolidando su valor instrumental en la sostenibilidad corporativa (Figura 3).

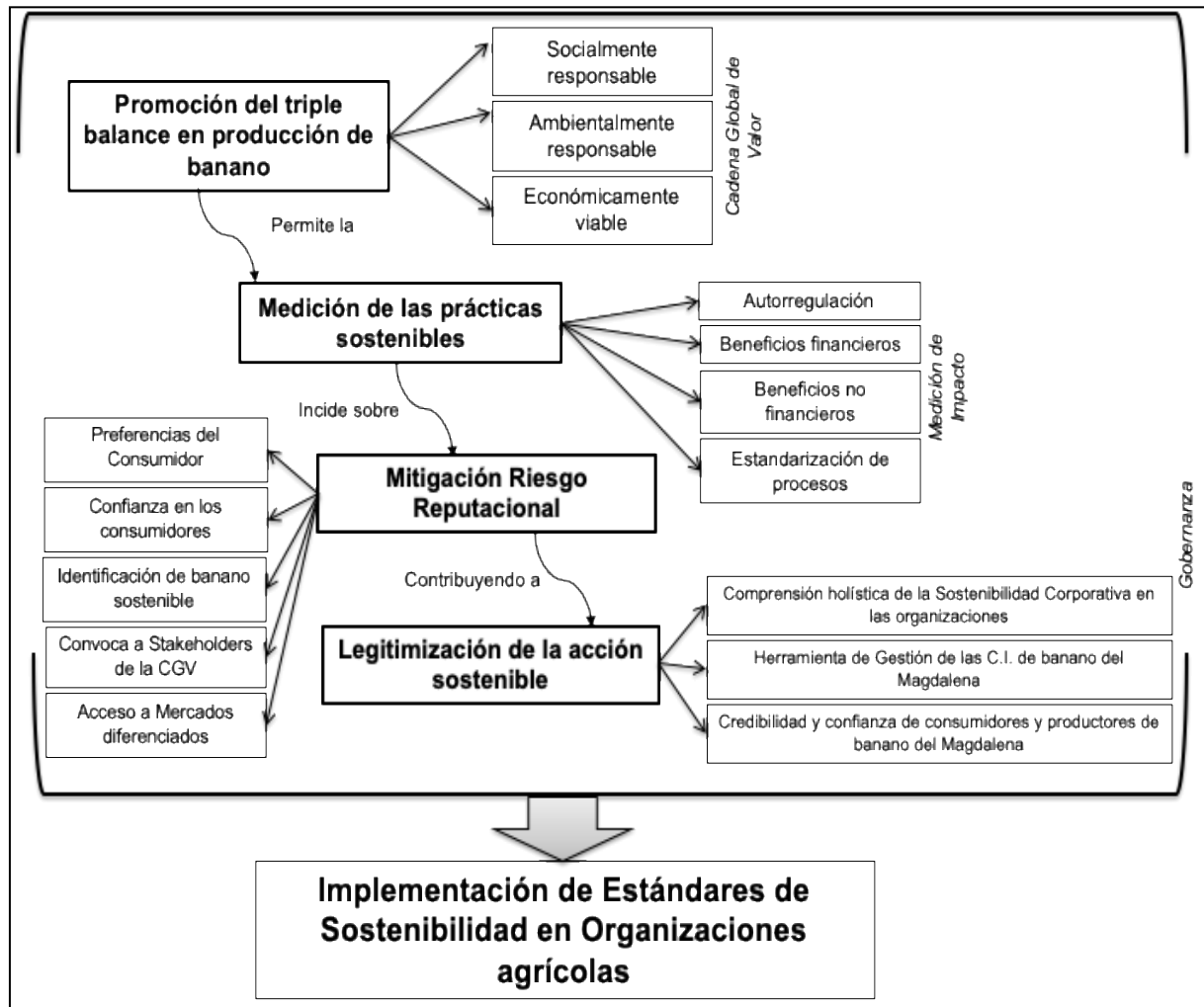
4.4. Criterios que contribuyen a la sostenibilidad corporativa

En cuanto a los criterios que aseguran la Sostenibilidad Corporativa, la investigación dio cuenta de doce categorías y cuarenta y cinco criterios que contribuyen a la sostenibilidad corporativa en tres dimensiones, derivado de la implementación de los estándares en el cultivo de banano de exportación. Las dimensiones se evidencian en:

- **Dimensión ambiental:** gestión de cultivos, gestión de suelos, uso eficiente de recursos y disposición de residuos. La gestión de cultivos surge como el criterio más influyente para garantizar sostenibilidad ambiental.
- **Dimensión sociopolítica:** derechos humanos, derechos laborales, condiciones de trabajo y compromiso comunitario. Estos criterios fortalecen la legitimidad moral de las C.I. y su licencia social para operar.
- **Dimensión económica:** desarrollo local, condiciones de mercado y relaciones de negocio. Las relaciones comerciales sostenibles se constituyen en un pilar de competitividad institucional.

Figura 3.

Implementación de Estándares de Sostenibilidad en las organizaciones agrícolas



Fuente: Elaboración propia

La evidencia empírica demostró que la implementación articulada de los ES en sus tres dimensiones genera credibilidad, estabilidad y confianza en los mercados internacionales, traduciéndose en legitimidad reputacional y ventaja competitiva.

4.5. Legitimidad y competitividad como resultado de la institucionalización de la sostenibilidad

Los hallazgos permiten concluir que la sostenibilidad corporativa en las C.I. del Magdalena es el resultado de un proceso de institucionalización híbrida, donde la búsqueda de legitimidad se convierte en una estrategia de competitividad sostenible.

Las presiones del entorno actúan como fuerzas que homogeneizan prácticas, pero también impulsan la innovación estratégica y la reconfiguración de las capacidades organizacionales. En consecuencia, las empresas que logran alinear los estándares institucionales con sus objetivos

económicos consolidan su posición en los mercados globales y fortalecen su reputación como actores comprometidos con el desarrollo sostenible.

En suma, la teoría neoinstitucional no solo explica el origen y la difusión de la sostenibilidad corporativa, sino que ofrece un marco interpretativo para comprender cómo la legitimidad institucional se transforma en ventaja competitiva duradera, redefiniendo la racionalidad económica de las organizaciones agrícolas en economías emergentes.

5. Conclusiones e Implicaciones

El estudio demostró que la sostenibilidad corporativa en las C.I. de banano del Magdalena no es un proceso espontáneo ni estrictamente económico, sino el resultado de un proceso de institucionalización progresiva impulsado por las presiones del entorno global, nacional y local. Las organizaciones, en lugar de actuar únicamente bajo la lógica de la eficiencia o el beneficio inmediato, construyen legitimidad mediante la adopción de estándares de sostenibilidad que las integran en redes de confianza y reconocimiento internacional.

La teoría neoinstitucional sociológica ofreció el marco analítico más adecuado para explicar este fenómeno, al evidenciar que las decisiones organizacionales sobre sostenibilidad son respuestas a presiones coercitivas (regulaciones y normas contractuales), normativas (valores y expectativas sociales) y miméticas (imitación de referentes del sector). Estas presiones generan isomorfismo institucional, pero también abren espacios para la innovación estratégica, donde las empresas reinterpretan las reglas del juego y las convierten en oportunidades competitivas.

En este contexto, la legitimidad organizacional emerge como el factor determinante para comprender la adopción de prácticas sostenibles. Las C.I. del Magdalena adoptan estándares internacionales no solo para cumplir obligaciones legales, sino para mantener su pertenencia al campo organizativo global del banano, garantizar su reputación y asegurar su acceso a los mercados internacionales. Así, la sostenibilidad se transforma en un recurso simbólico y estratégico, indispensable para la supervivencia y expansión empresarial.

De manera complementaria, los resultados confirman que las dimensiones ambiental, sociopolítica y económica de la sostenibilidad corporativa interactúan de forma sistémica. Las mejoras en la gestión de cultivos y residuos fortalecen la eficiencia ambiental; los avances en derechos laborales y compromiso comunitario consolidan la legitimidad social; y las relaciones comerciales equitativas generan estabilidad económica. En conjunto, estas dimensiones configuran una ventaja competitiva sostenible, basada en la confianza y la reputación.

5.3. Implicaciones teóricas

Desde el punto de vista teórico, la investigación amplía la comprensión del neoinstitucionalismo al demostrar que las presiones del entorno no solo producen homogeneización (isomorfismo), sino también respuestas estratégicas diferenciadas. Las C.I. del Magdalena actúan como organizaciones institucionalmente competentes que negocian, adaptan o manipulan las reglas para equilibrar las exigencias de legitimidad con los objetivos de rentabilidad.

Asimismo, el estudio aporta al debate sobre la interacción entre legitimidad y competitividad en contextos de economías emergentes. Se demuestra que ambas dimensiones son complementarias: la legitimidad garantiza acceso, estabilidad y confianza, mientras que la competitividad permite sostener la legitimidad mediante innovación, cumplimiento y creación de valor compartido. Esta perspectiva contribuye a la teoría institucional contemporánea al integrar el componente estratégico dentro de la racionalidad simbólica de las organizaciones.

En términos epistemológicos, la investigación refuerza la idea de que la sostenibilidad corporativa debe ser analizada como un fenómeno institucional, en el que las estructuras sociales, los valores normativos y las expectativas colectivas definen el comportamiento organizacional más que las motivaciones individuales o económicas.

5.4. Implicaciones prácticas para las organizaciones

En el plano práctico, los resultados sugieren que las Comercializadoras Internacionales y los productores asociados deben comprender los estándares de sostenibilidad no como cargas regulatorias, sino como instrumentos de legitimación y posicionamiento competitivo.

La adopción estratégica de los ES puede generar beneficios tangibles:

- Acceso preferencial a mercados internacionales, donde la sostenibilidad es requisito para las relaciones comerciales.
- Reputación corporativa fortalecida, basada en la transparencia y el cumplimiento verificable.
- Mayor eficiencia operativa, derivada de prácticas sostenibles en la gestión de cultivos, uso de recursos y manejo de residuos.
- Relaciones de confianza con comunidades locales y *stakeholders*, que consolidan la licencia social para operar.

No obstante, se requiere avanzar hacia una gobernanza colaborativa de la sostenibilidad, donde las certificadoras, gremios y entidades públicas armonicen sus exigencias, evitando duplicidades y costos desproporcionados para los pequeños productores. Esto implica pasar de la “certificación como control” a la certificación como cooperación institucional, fortaleciendo capacidades locales y valorando el conocimiento territorial.

5.5. Implicaciones para la política pública

Desde la perspectiva de la política pública, los hallazgos evidencian la necesidad de diseñar instrumentos de apoyo a la sostenibilidad empresarial que articulen las políticas agrícolas, ambientales y comerciales.

Las instituciones estatales pueden avanzar en:

- Promover incentivos fiscales y financieros para empresas que adopten estándares sostenibles.
- Fomentar la coordinación interinstitucional entre los ministerios de Agricultura, Ambiente y Comercio para la implementación de buenas prácticas.
- Apoyar la formación técnica y organizativa de las cooperativas y productores, reduciendo la brecha entre las exigencias internacionales y las capacidades locales.
- Reconocer la sostenibilidad como un factor de competitividad nacional, integrándola en las estrategias de exportación agroalimentaria y en los acuerdos comerciales internacionales.

En este sentido, el fortalecimiento del sistema institucional colombiano debe orientarse hacia la creación de ecosistemas de sostenibilidad inclusivos, que equilibren las metas globales con las realidades territoriales.

5.6. Implicaciones para la investigación económica y social

El estudio abre líneas de investigación futuras en torno a la gobernanza de la sostenibilidad en cadenas agroexportadoras, la economía institucional de la legitimidad y el impacto socioeconómico de los estándares en pequeños productores. También invita a profundizar en enfoques interdisciplinarios que integren economía, sociología y gestión para analizar cómo los valores institucionales transforman las lógicas de mercado.

Asimismo, los resultados sugieren la conveniencia de avanzar hacia modelos comparativos internacionales, que examinen cómo las presiones institucionales operan en distintos contextos agrícolas (café, cacao, palma) y cómo las estrategias de legitimación se adaptan culturalmente en América Latina.

En síntesis, la sostenibilidad corporativa en el sector bananero del Magdalena representa un ejemplo paradigmático de cómo las organizaciones transforman las presiones institucionales en oportunidades estratégicas. La teoría neoinstitucional permite comprender que las C.I. actúan simultáneamente para ser legítimas ante sus entornos y competitivas en sus mercados, configurando un modelo de desarrollo organizacional donde la sostenibilidad no es un fin en sí misma, sino el medio mediante el cual se garantiza la permanencia, la reputación y el valor económico a largo plazo, por lo que la competitividad y legitimidad van más allá de la racionalidad económica en el relacionamiento de las organizaciones con la sociedad donde operan.

Referencias Bibliográficas

- ASBAMA. (2020). *Informe de sostenibilidad 2020: Hacia una producción responsable del banano colombiano*. Asociación de Bananeros del Magdalena y La Guajira. <https://www.asbama.org>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: CEDE.
- Bucheli, M. (2005). *Bananas and business: The United Fruit Company in Colombia, 1899–2000*. New York University Press.
- Creswell, J. W. (2008). Mixed methods research: State of the art (what has developed in mixed methods). *Retrieved December, 12, 2008*.
- DANE. (2020). *Cuentas departamentales: Producto Interno Bruto (PIB) agrícola por departamento*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction to the new institutionalism. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1–38.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- FAO. (2020). *Banana statistical compendium 2020*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E. (2017). *The circular economy – A new sustainability paradigm?* Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*. Earthscan.
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). *What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice*. Environment: Science and Policy for Sustainable Development, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Keeble, B. R. (1987). *The Brundtland Report: 'Our Common Future'*. Medicine and War, 4(1), 17–25. <https://doi.org/10.1080/07488008708408783>
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. The New Institutionalism in Organizational Analysis, 143–163.
- Lizcano-Prada, J., Lombana, J., & Haro, T. (2018). *Sustainability Standards in Banana Agribusiness: Identifying the Main Standards and Assurance Criteria*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Decreto 380 de 2021: Por el cual se reglamenta la figura de las Comercializadoras Internacionales en Colombia*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Parada Corrales, J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de Economía Institucional*, 5(8), 92–116.

- Polanco, D., García, J., & Álvarez, J. (2016). *Sostenibilidad corporativa: revisión de literatura y tendencias en investigación*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 81, 1–26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1581>
- Pérez, J., & Perea, L. (2019). *La cadena de valor del banano colombiano: estructuras de gobernanza y sostenibilidad*. Revista de Economía del Caribe, 23(2), 45–68. <https://doi.org/10.14482/ecoca.23.2.2019>
- Romero, J. J. (1999). Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. *Estudio Introductorio En Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional*. FCE, México.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Simon, H. A. (1962). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Steinmo, S., & Thelen, K. (1992). Historical institutionalism in comparative politics. *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis*, 2, 369–404.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Stirling, A. (2009). *Direction, distribution and diversity! Pluralising progress in innovation, sustainability and development*. STEPS Centre Working Paper, 32.
- UN Comtrade. (2020). *International trade statistics for bananas (HS 0803)*. United Nations Statistics Division. <https://comtradeplus.un.org>
- Viloria, J. (2009). *El banano en el Caribe colombiano: una historia económica y social, 1870–2000*. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER).
- World Banana Forum (WBF). (2022). *Sustainability standards and voluntary certification systems in the banana sector*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/world-banana-forum>
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

