

Heterogeneización agroalimentaria y sustentabilidad: complejidades manifiestas para una interpretación en clave organizacional

Carlos Alberto Cattaneo
cattaneo@agro.uba.ar
Universidad de Buenos Aires

Ana María Bocchicchio
bocchicc@agro.uba.ar
Universidad de Buenos Aires

Elizabeth Candelino
candelino@agro.uba.ar
Universidad de Buenos Aires

Resumen. La creciente demanda social por la sustentabilidad de los sistemas agroalimentarios ha sido una de las razones que ha posibilitado el surgimiento y consolidación de nuevas formas de producción, abastecimiento y consumo. Estas modalidades se reflejan en organizaciones que desarrollan diversas estrategias con el fin de integrar a un perfil productivo y comercial uno nuevo que privilegie dicho enfoque. Así, surgen distintas propuestas que buscan articular lógicas diferentes y heterogéneas, si bien al mismo tiempo se revela un conjunto de limitaciones para lograr ese objetivo. Para superarlas, es necesario avanzar hacia una verdadera imbricación de una lógica sostenible en toda su multidimensionalidad en la estructura y acciones de las organizaciones alimentarias. A partir de esta problemática y centrado en las organizaciones que representan estas nuevas modalidades productivas, este trabajo presenta un recorrido a través de los elementos aportados por la teoría socio-organizativa, con el objetivo de construir un marco conceptual que, de manera heurística, contribuya a orientar la

investigación empírica de un fenómeno que se asume como complejo. Esta complejidad remite al funcionamiento de una dinámica organizativa renovada (con sus lógicas y aspectos de gestión interna) que debe operar en coordinación con las reglas de gobernanza de todo el sistema agroalimentario, así como con las nuevas demandas sociales.

Palabras clave: sistemas agroalimentarios alternativos, desafíos organizacionales, lógicas y diseños sustentables, gobernanza agroalimentaria

AGRIFOOD HETEROGENIZATION AND SUSTAINABILITY: MANIFEST COMPLEXITIES FOR AN ORGANIZATIONAL KEY INTERPRETATION

Abstract. Growing social demand for sustainability of agri-food systems has been one of the reasons that made possible the emergence and consolidation of new forms of production, supply and consumption. These modalities are reflected in organizations which develop various strategies in order to integrate to a productive and commercial profile a new one that privileges such approach. Thus, different proposals arise, which seek to articulate different and heterogeneous logics; but at the same time a set of limitations is revealed to achieve that objective. To overcome them, it is necessary to move towards a real imbrication of a sustainable logic in all its multidimensionality in the structure and actions of the food organizations. Based on this problem and focused on the organizations that represent these new productive modalities, this work presents a path through the elements provided by the socio-organizational theory, with the aim of building a conceptual framework that, in a heuristic way, contributes to guide the empirical investigation of a phenomenon that is assumed to be complex. This complexity refers to the functioning of a renewed organizational dynamic (with its internal management logics and aspects) that must operate in coordination with the rules of governance of the entire agri-food system as well as with the new social demands.

Keywords: alternative agri-food systems, organizational challenges, logic and sustainable designs, agri-food governance

1. Introducción

Desde los primeros años de este siglo se registra en muchos países, y a través de distintas formas de expresión, un creciente cuestionamiento a la constitución y el funcionamiento del sistema agroalimentario denominado “convencional”, por su expansión global y el consecuente alcance de un carácter dominante. Un cuestionamiento que focaliza tanto en las formas de producción como en los productos logrados. Respecto de las formas de producción, se critica la intensificación productiva que conlleva, con el impacto negativo que produce sobre el medio ambiente. Respecto del producto, las críticas son variadas. Algunas de ellas están centradas en la presencia de un alto grado de homogeneización de un consumo que altera la seguridad y soberanía alimentaria de distintas comunidades, imponiendo un estilo de alimentación por sobre de recursos e identidades culturales. Otras se refieren a la composición misma de los alimentos (azúcares, grasas, etc.), que impacta negativamente en la salud. La existencia de algunos accidentes agroalimentarios, producidos por la llegada al mercado de productos contaminados, también se incluyen en estas críticas. Se trata de variados argumentos que ponen en discusión la sustentabilidad misma del sistema como tal. Si bien, como afirmáramos al inicio, las formas de producción y consumo convencionales siguen siendo aún dominantes, la oposición creciente al modelo ha dado lugar en los últimos años a la emergencia y consolidación de nuevas organizaciones y redes de alimentación que denominamos “alternativas”. El crecimiento de este fenómeno, y su estudio, nos ha llevado a constatar la presencia de un proceso de “heterogeneización del consumo alimentario” (Cattaneo y Bocchicchio, 2019), concepto que nos permite abordar los cambios que atraviesan el sistema. Se trata, por otra parte, de un fenómeno con características múltiples en la medida en que hablamos de heterogeneidad no solo para referirnos a la existencia de circuitos agroalimentarios orientados por patrones sustancialmente diferentes, sino por las variaciones que se presentan hacia el interior mismo del nuevo fenómeno.

En suma, el objetivo de alcanzar un sistema agroalimentario más sustentable ha ido adquiriendo una mayor visibilidad en los últimos años y despierta el interés y la preocupación creciente, aunque con distintos niveles de afectación, tanto de productores primarios, procesadores industriales y distribuidores de alimentos como de investigadores —la comunidad académica y científica— y decisores —instancias reguladoras y administradoras del sistema—. La sociedad en general no es ajena a esta problemática, que, por otro lado, impone no pocos desafíos a los agentes productivos y demás actores del sistema a fin de alcanzar el mencionado objetivo de la sustentabilidad. El avance en tal sentido da como resultado la conformación de un sistema heterogéneo en la medida en que se

intentan brindar distintas formas de respuesta a los planteos señalados, y ello induce, desde el análisis y la indagación, a la formulación de nuevos interrogantes sobre las formas que lo constituyen, sus dinámicas y contradicciones.

En función de ello, este trabajo propone una reflexión desde una perspectiva socio-organizacional de las implicancias de la incorporación de la sustentabilidad en el ámbito agroalimentario, y más específicamente en las formas de producción, distribución y consumo alternativas, que complejizan el sistema según lo mencionado.

Se trata aquí de interpelar las características de este fenómeno que hemos descrito con el concepto de heterogeneidad, sus alcances y limitaciones, desde los elementos provistos por la teoría organizacional, en vista del funcionamiento de las nuevas organizaciones, los desafíos que enfrentan y las resoluciones. El eje central articula, entonces, un recorrido teórico que nos permite poner en tensión el abordaje de la complejidad que introduce la cuestión de la sustentabilidad en el sistema agroalimentario, a los efectos de captar la dinámica organizacional, partiendo de la construcción de un cuadro conceptual que, en modo heurístico, contribuya a orientar la indagación empírica.

Para ello, expondremos en primer lugar las características de estas nuevas modalidades y la importancia que la sustentabilidad asume en ellas como un factor identitario diferenciador respecto de las formas convencionales. En segundo lugar, analizaremos la manera por la cual se intenta articular la sustentabilidad con una lógica “productivo-comercial” en las organizaciones agroalimentarias, exponiendo las tensiones y los modos de resolución que aparecen en un juego de lógicas diferentes y de por sí heterogéneas. Finalmente, y a modo de conclusión, postularemos la necesidad de superar la perspectiva de articulación de lógicas y avanzar hacia una imbricación de estas en el tejido organizacional como requisito para que puedan manifestarse con claridad los objetivos de sustentabilidad en el accionar de una organización agroalimentaria, un aspecto en el que la gobernanza del sistema tiene también un papel clave a desempeñar.

2. La heterogeneización agroalimentaria y la importancia de la sustentabilidad

El concepto de sustentabilidad aparece en el discurso de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con mayor fuerza desde fines de la década de 1980 y después de la publicación del denominado Informe Brundtland. En este documento se la definía, de un modo general, como el cumplimiento de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras

para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987). Se trata de una conceptualización que se apoya en tres dimensiones: la ambiental, la económica y la social, y que ha sido puesta en cuestión, ampliada y reformulada desde entonces, según perspectivas teórico-políticas diversas.

Respecto del sector que nos interesa, el agroalimentario, los planteos en torno a la sustentabilidad presentan caracteres específicos que los diferencian de los referidos a otras industrias. Uno de ellos es que se trata de una producción que remite a la utilización y transformación de bienes naturales y, como en el caso de la tierra, por ejemplo, su uso y reproducción presenta ciertos límites. Por otro lado, la producción y, en muchos casos, la distribución están generalmente relacionadas con un área geográfica donde dichos bienes tienen una influencia importante. Así también, el consumo de los bienes producidos está ligado a la vida misma; los alimentos originados en la producción de animales y plantas deben cumplir con los requisitos impuestos por las autoridades en materia de salud, higiene y seguridad (Ulvenblad *et alii*, 2019). Asimismo, y en cuanto al análisis intrasectorial, la temática de la sustentabilidad muestra diferencias en función de las distintas modalidades de producción-distribución-consumo que se registran en el escenario agroalimentario. Actualmente, y según lo ya comentado, asistimos a la coexistencia de:

- a) Un modo de producción, distribución y consumo convencional-agroindustrial que sigue siendo aún predominante. Emergente de los procesos de industrialización de la agricultura y de la expansión del procesamiento post cosecha de tipo industrial de producción de alimentos, que se aceleran en las últimas décadas del siglo xx, se trata de un modelo que está caracterizado por el uso de insumos industriales para la producción primaria, el procesamiento de la producción de tipo industrial y el rol creciente de la gran distribución (supermercado y hipermercado). En este esquema, que caracterizamos como homogéneo en cuanto a las formas de producción y productos obtenidos dados los procesos que lo sustentan y que, a su vez, homogeneiza el consumo, los objetivos de sustentabilidad que se han visto en la necesidad de incorporar deben integrarse en un modelo que prioriza las economías de escala y la formación de mercados y sistemas agroalimentarios globales.
- b) Una diversidad de manifestaciones cuya captación ha llevado al concepto de “heterogeneización del consumo alimentario” (Cattaneo y Bocchicchio, 2019), siendo un fenómeno de alcance también global representado por la importancia creciente de diversas formas novedosas de producción, distribución y consumo de alimentos por parte de determinados grupos

y actores sociales que cuestionan la producción industrial y los riesgos que genera, propugnando un sistema alimentario más descentralizado, independiente, orientado a las comunidades y que pone un mayor énfasis en la seguridad y la soberanía alimentaria y particularmente en la sustentabilidad (De Bernardi *et alii*, 2019; Iga, 2014; Nemecek *et alii*, 2016).

Ejemplos de este fenómeno son, entre otros, la producción de alimentos orgánicos, agroecológicos y artesanales, el uso de variedades y semillas adaptadas a las condiciones locales, la preferencia de los compradores de alimentos por los canales cortos de comercialización (mercados locales y comercios de cercanía), el llamado “comercio justo”, la revalorización de comidas étnicas y típicas, y la importancia creciente de las dietas sustentables, un concepto que engloba a aquellas que podrían resultar beneficiosas tanto para la salud de los consumidores como para el medio ambiente. La diversidad que se presenta cuando se registran estas modalidades permite destacar varios aspectos: la presencia de diferentes actores sociales e instituciones involucrados en los distintos ámbitos, desde la propia producción hasta el consumo y sus instancias reguladoras; la existencia de esquemas organizativos variados en función de aspectos productivos, geográficos, comerciales y también institucionales y políticos, que se encuentran presentes en esas formas de producción, comercialización, consumo y gestión; y la influencia del ambiente social, expresado en la mayor preponderancia que ha venido adquiriendo el cuidado de la salud y la misma observancia de la sustentabilidad, lo que genera una demanda para que las organizaciones respondan a ello en sus operatorias.

En materia regulatoria, se destaca en estas modalidades el rol que le corresponde desempeñar al Estado —en cuanto garante de la calidad e inocuidad de los alimentos y del ejercicio de los derechos ciudadanos en esta materia—, a través de un conjunto de instituciones y organizaciones con competencias regulatorias en los distintos niveles jurisdiccionales (nacional, provincial o local), en los ámbitos de la producción, la distribución y el consumo de alimentos y en el de las relaciones entre los distintos agentes involucrados. También debemos tener en cuenta en este tipo de consumos el rol significativo que desempeñan las empresas certificadoras encargadas de validar la obtención de sellos de calidad diferenciales, que en algunos casos exceden los requisitos que plantean las reglamentaciones oficiales, y que adquieren perfiles organizacionales propios y específicos, asociados en gran medida al objeto de certificación (calidad, características del proceso productivo, aspectos ambientales, etc.) que validen; asimismo, se destaca la presencia de organizaciones promotoras del consumo de determinados tipos de alimentos

(por ejemplo, grupos de veganos, el “Programa 5 al Día” para la promoción del consumo de frutas y hortalizas, etc.).

En el ámbito global y con las particularidades que asume al tomar en cuenta las especificidades locales, estamos asistiendo a la manifestación de procesos de transición hacia el objetivo de sistemas de producción agroalimentaria más sustentables (Cagliano *et alii*, 2016; Vilches y Pérez, 2016; Geels, 2018; El Bilali, 2019; Borsellino *et alii*, 2020; Bui *et alii*, 2016; Renting y Wiskerke, 2010), debido, entre otras causas, a varios incidentes agroalimentarios ocurridos hace algunos años (como la contaminación de huevos con dioxinas registrada en Alemania en el año 2011) y a la emergencia de distintas pestes ligadas a modos de producción intensivos. Su relevancia se actualiza ante el impacto de la expansión pandémica que estamos atravesando desde los inicios del año 2020 (Galanakis, 2020; Di Vaio *et alii*, 2020). Así, los cambios en diversos aspectos del comportamiento de la sociedad en numerosos países del mundo en función de la emergencia del COVID-19 se traducen en muchos casos en la adquisición de una mayor relevancia de las condiciones inherentes al cuidado de la salud (Academia Española de Nutrición y Dietética *et alii*, 2020) y podrían contribuir a afianzar el consumo de los “alimentos saludables” en la medida en que se interpreta que, una vez transcurrida la pandemia, la preferencia de los consumidores por este tipo de productos se habrá incrementado.

En función de todo ello, el análisis de las formas y características que están adoptando las organizaciones agroalimentarias en sus diferentes niveles para atravesar esos procesos de transición hacia la sustentabilidad revela una marcada importancia y nos pone ante la necesidad de explorar los mecanismos que subyacen en esa adaptación-reconversión. Mucho más si tenemos en cuenta que la socio-organizacional representa una dimensión que no ha sido aún suficientemente estudiada en relación con estos aspectos (Di Vaio *et alii*, 2020), y especialmente si consideramos el papel que puede jugar en cuanto instancia productora y facilitadora de la conexión entre las cuestiones de base netamente primarias (agricultura y ganadería) y las vinculadas a su transformación (agroindustria productora de alimentos) y su consumo, al medio ambiente y a la salud. Algunos autores (Lamine *et alii*, 2019; Lamine, 2015) destacan la necesidad de volver a establecer una “reconexión” de esos aspectos, superando las limitaciones y el efecto disociador que trajo aparejado el proceso de modernización e industrialización y el peso del consumo de alimentos procesados que se verificó en el ámbito global en —al menos— los últimos 50 años, con consecuencias desfavorables en muchos casos tanto sobre la salud de la población como sobre el ambiente mismo (Borsellino *et alii*, 2020). Una “reconexión” entre producción, alimentos, ambiente y salud que

puede llegar a verse dificultada en la medida en que no consideremos de manera apropiada el rol que juegan, con sus tiempos y dinámicas, los procesos ecológicos y los de orden social (Lamine *et alii*, 2019).

3. Lógicas organizacionales y sustentabilidad

Partiendo del reconocimiento que el desarrollo de la sociedad global lleva implícito un incremento de la complejidad y, por lo tanto, de la diferenciación y heterogeneidad, Besio y Meyer (2015) destacan como una de sus consecuencias la existencia de distintas lógicas que se ven en la necesidad de articularse, afirmando además que se trata de una temática que parece que no ha despertado todavía suficiente atención. Entendidas como un conjunto de prácticas materiales y construcciones simbólicas, las lógicas organizacionales están basadas en las lógicas institucionales (ya que definen el accionar de los negocios, las familias, los organismos de gobierno y otros ámbitos institucionales), las cuales hacen referencia a la manera en que los individuos y las organizaciones “producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y proveen de significado a su realidad social”, revistiendo cada una de ellas un perfil individual y homogéneo (Laasch, 2017). Estas lógicas institucionales se manifiestan dentro de las organizaciones a través de una variedad de formas que resultan de la influencia, entre otros, de factores de orden histórico y geográfico y del contexto cultural en donde las mismas operan (Besharov y Smith, 2014).

Existe coincidencia entre estos y otros autores (Ahrne *et alii*, 2016; Apelt *et alii*, 2017) en destacar que las propias organizaciones poseen la capacidad de contribuir a la mediación entre lógicas diferentes a través de su incorporación en las operatorias habituales que desarrollan, ya que están bien equipadas para tratar dichas lógicas, y para hacerlas productivas en su propio beneficio, consiguiendo objetivos y alcanzando resultados favorables.

Estas lógicas múltiples pueden estar relacionadas en una organización con la coexistencia y también con los conflictos, y pueden contribuir a hacerlas más innovadoras, dependiendo las implicancias de su presencia del grado en que estén insertas dentro de la organización. Además, en determinadas organizaciones la existencia de múltiples lógicas influencia el objetivo y la estrategia principal, mientras que en otras una lógica simple domina y “eclipsa” a las restantes¹, que ocupan un lugar periférico o marginal (Besharov y Smith, 2014). Solo a modo de ejemplo, podemos citar que, dentro del universo de las iniciativas en materia de heterogeneización del consumo alimentario y de las redes de alimentación al-

¹ Para que esto ocurra, es clave la existencia de una fuerte adhesión de los miembros de esa organización a esa lógica dominante.

ternativas anteriormente mencionadas, podríamos suponer que en las organizaciones productoras de alimentos orgánicos, agroecológicos y artesanales y en las ferias en donde son los propios productores los encargados de venderlos, la lógica basada en la sustentabilidad adquiere un rol y una visibilidad superiores a los de un esquema productivo o comercial en donde estos productos forman parte de la oferta junto a otros que tienen un perfil más convencional.

En ese proceso de articulación-mediación entre lógicas, la organización se ve en la necesidad de combinar no solo aquellas que pueden resultar más factibles de complementarse, sino también de hacerlo con las que pueden competir entre sí, lo que da lugar a la presencia de los llamados *trade-offs*² y a la necesidad de negociarlos en el interior de la organización para que el natural conflicto que pueda haber entre ellos no conduzca a una situación que pueda tener consecuencias desfavorables para la continuidad de la organización.

En lo que respecta al objeto de nuestro análisis, la articulación entre lógicas diversas en las organizaciones agroalimentarias debe contribuir al desarrollo de un proceso virtuoso que permita la obtención de resultados satisfactorios y la consolidación de modalidades de producción y consumo “sustentables”, asegurando además la permanencia en el tiempo de dichas organizaciones en mercados dinámicos y competitivos, en un proceso que corre en paralelo con los cambios en las preferencias sociales y con las adecuaciones normativas necesarias para respaldarlos. Esto implica, además, considerar un conjunto diverso de iniciativas que deben adoptarse para que la sustentabilidad se convierta en un elemento identificador y diferenciador que permita a las organizaciones mejorar su *performance*, en comparación con aquellas otras que, por diversas razones, no estén encarando aún dicho proceso.

En muchos casos, esto trae aparejada la necesidad de un rediseño de las organizaciones agroalimentarias para estar en condiciones de afrontar ese desafío. Este proceso puede limitarse en algunos casos a efectuar cambios solo en la operatoria de las organizaciones, mientras que en otros las modificaciones alcanzan también a la propia estructura organizacional. Estos cambios se efectivizan a través de diversas estrategias y mecanismos (Besio y Meyer, 2015; Besharov y Smith, 2014; Greenwood *et alii*, 2011; Czarniawska, 2017) que implican distintos niveles de incorporación de partes del ambiente y su mayor o menor anclaje en los diferentes niveles estructurales de la organización, como en el caso del desacople, donde se integran requerimientos contradictorios al nivel de la estructura

2 Normalmente en español nos referimos a los *trade-offs* como “concesiones” o “compromisos”, y el término se relaciona con la decisión que se toma en una situación en la cual se debe perder o reducir determinada cualidad a cambio de otra. En economía se suele traducir como “intercambio”, destacando entonces que se pierde un beneficio y se gana otro.

formal visible (Besio y Meyer, 2015). La decisión sobre cuándo y dónde resulta más conveniente emplear este u otros mecanismos (como la endogeneización, por ejemplo) depende de múltiples variables y del contexto en donde la organización desarrolla sus actividades, siendo los responsables de su conducción los encargados de una adecuada ponderación, de la selección de los mecanismos más funcionales, y de plasmarlos en el accionar de la organización.

Por ejemplo, la organización puede asumir elementos distintivos de su accionar tomados de otras organizaciones, como en el caso de la estandarización de productos alimenticios. De esta manera, normas o protocolos establecidos por empresas certificadoras o compradoras de productos alimenticios son incorporados al interior de una organización productora siguiendo las pautas que las mismas establecen. Este sería un claro ejemplo de aspectos clave de la organización que, aunque “se determinan fuera”, ejercen su influencia “dentro” de la misma (Ahrne *et alii*, 2016) y de cómo la incorporación de una “lógica de la sustentabilidad” en las organizaciones, en cuanto proveniente básicamente del contexto, nos obliga a relativizar la idea de una organización endogámica y autónoma y a considerar de manera más relevante los efectos de la “dilución” entre las organizaciones y el ambiente (Thoenig, 1999; Cattaneo y Bocchicchio, 2019).

4. Las múltiples dimensiones de la sustentabilidad como límites para la articulación de lógicas organizacionales

La consideración de todos estos aspectos de una manera integrada nos conduce a afinar la mirada sobre el desarrollo de la capacidad para la incorporación de “lo sustentable” y las formas que asume (Cagliano *et alii*, 2016) en las diversas organizaciones agroalimentarias que presentan básicamente un perfil “productivo” y/o “comercial”. A nuestro entender, el campo de la heterogeneización agroalimentaria resulta un ámbito propicio para indagar en el análisis de las estructuras y los procesos organizacionales que facilitan la articulación entre lógicas y para estudiar también las formas en que los *trade-offs* anteriormente mencionados se manifiestan, basándonos en que distintos tipos de organizaciones agroalimentarias gestionan la heterogeneidad de diferentes maneras, generándose múltiples y diversas formas a través de las cuales se lleva a cabo ese proceso de articulación y de resolución de conflictos entre lógicas.

Lamine *et alii* (2019) sostienen al respecto que las aproximaciones a la sustentabilidad de los sistemas alimentarios tienden a ser “compartimentalizadas” en diferentes disciplinas narrativas, las cuales están desconectadas entre sí y/o ma-

nejan lenguajes o códigos de interpretación diferentes, dificultándose su entendimiento y articulación. Un mayor desarrollo de la idea de la transdisciplinariedad, tal como la concibe Edgar Morin (1984), parece ser necesaria para avanzar en esa articulación y aprehender cabalmente las implicancias y consideraciones del proceso de transición anteriormente mencionado. Es decir, no se trata de sumar perspectivas, sino de asumir una que sea cualitativamente diferente.

Si bien una lógica basada en la sustentabilidad estaría remitiendo en primera instancia a la consideración de las cuestiones ambientales en el interior de la organización, esta perspectiva resulta acotada y parcial (Schader *et alii*, 2014) en la medida en que, al efectuar un análisis más profundo, nos vemos en la necesidad de entender en qué grado se incorporan y se ensamblan los distintos aspectos comprendidos en el concepto de sustentabilidad. Y esto es así dada la polisemia de dicho concepto; además de la tradicional asignación de una dimensión ambiental, económica y social, van apareciendo nuevos aspectos (Vogt y Weber, 2019) que hacen referencia a las dimensiones ecológica, política, ética, socio-económica, democrática, cultural y teológica de la sustentabilidad según se avanza en el conocimiento e interés de la sociedad, de allí que una definición de sustentabilidad nunca puede asumirse como exhaustiva o darse por definitiva.

En este sentido, Alroe y Noe (2016) ponen énfasis en las diferencias de ideas y valores que se tienen acerca de lo que se considera un mejor sistema alimentario, diferencias que derivan en distintas lógicas que, trasladadas a la necesidad de evaluar la sustentabilidad, conducen a diferentes métodos, sin que ninguno de ellos pueda atribuirse la potestad de brindar la “totalidad” de las respuestas. A partir de ello, destacan el carácter multifacético que posee el concepto mismo de sustentabilidad y sus vínculos con diferentes áreas del conocimiento científico y de la práctica. Si bien Schader *et alii* (2014) proponen contar con una definición precisa del término *sustentabilidad* que se correlacione con una batería de indicadores adecuados para su evaluación que estén plenamente armonizados, también reconocen las dificultades para cubrir todas las dimensiones de la evaluación y para que pueda aplicarse en el ámbito global y ser usada de manera indistinta en los distintos contextos socioeconómicos y geográficos y en las diferentes etapas o segmentos de la cadena de valor agroalimentaria.

Otro aporte significativo a esta discusión lo constituyen un conjunto de trabajos que destacan la importancia de las llamadas “lógicas de valor organizacional heterogéneas” en las organizaciones comerciales, que pretenden avanzar en la incorporación de la sustentabilidad en su accionar (Laasch, 2017; Raynard, 2016). Estas lógicas de valor heterogéneas se visualizan en organizaciones que tratan de combinar dos o más lógicas homogéneas, como en el caso de los modelos de

negocios sustentables en los que, a la lógica comercial, se incorporarían otras “no comerciales”, como es justamente la relacionada con la sustentabilidad, dando lugar, en principio, a las llamadas “organizaciones híbridas”.

Las organizaciones procuran combinar esas distintas lógicas a través de diversos mecanismos que se reflejan en un conjunto de características que cada organización va adquiriendo; los modelos de negocios sustentables articulan así lógicas de valores diferentes que se traducen en una heterogeneidad de respuestas organizacionales. Si se necesita que la articulación y la coexistencia se produzcan entre lo que llamamos una “lógica productivo-comercial” y una lógica estrictamente ambiental, tendríamos un escenario que nos remite a considerar la forma en que se estarían articulando dos lógicas homogéneas. En este caso, los *trade-offs* se producirían en lo que llamaríamos un primer estadio de complejidad y probablemente se pueda arribar a una solución de compromiso a través de una lógica de negociación de carácter distributivo en donde se verifica de alguna manera un juego de “suma cero”: lo que pierde una parte (representada por una de las lógicas, en este caso), lo gana la otra.

Un ejemplo en este sentido lo tendríamos en una finca productora de hortalizas, que puede optar por producir alimentos menos saludables (debido a la mayor aplicación de plaguicidas que posibiliten un incremento de la producción) a un menor costo, lo que facilita su adquisición por parte de la población de bajos recursos económicos, u optar por una producción de carácter agroecológico, sin uso de plaguicidas pero con menores rendimientos, lo que conlleva que se deba disponer de una mayor superficie para producir la misma cantidad y se traduce en mayores costos de producción, y, en consecuencia, en un precio más alto por unidad de producto para los adquirentes, lo que conduciría a una especie de “elitismo” de la “alimentación saludable” (Headey y Alderman, 2019; Porro, 2009). Otro caso de características similares lo encontramos al comparar la carne vacuna producida de forma convencional con la producción orgánica: estudios recientes han demostrado que esta última genera una cantidad similar de gases de efecto invernadero que la convencional debido a que su reducción, como consecuencia del menor uso de fertilizantes de origen sintético en la producción orgánica, termina siendo compensada por la necesidad de mayor cantidad de animales para lograr niveles similares de producción en relación con los sistemas convencionales (Pieper *et alii*, 2020).

5. La imbricación como instancia superadora de la articulación de lógicas organizacionales

A nuestro entender, el tema se complejiza cuando vamos más allá de considerar la articulación productivo-comercial de una lógica preponderantemente ambiental a aquella, que, como la de la sustentabilidad, lleva implícita la consideración ambiental, aunque ligada también —en principio— a una dimensión económica y social; de esta manera, la diversidad de variables que subyacen en la triple dimensión del concepto de sustentabilidad conlleva que esta lógica se manifieste como intrínsecamente heterogénea en sí misma (Alroe y Noe, 2016).

En consecuencia, en pos de superar estas limitaciones, estamos proponiendo la tesis de que, si lo que pretendemos es incorporar una lógica de la sustentabilidad en la operatoria habitual de una organización en donde predomina el carácter productivo-comercial, no estaríamos hablando solo de un requerimiento de articular dos lógicas homogéneas como explicitamos en el apartado anterior, sino de hacerlo con una homogénea y otra, como la de la sustentabilidad, que es heterogénea en sí misma, lo que nos conduce a una situación más compleja en la cual los términos clásicos de la negociación distributiva revelan su insuficiencia para resolver de manera adecuada los *trade-offs* que se presenten. Esto nos lleva a dividir la cuestión en dos partes: una inherente a las distintas variables de la sustentabilidad (que no se plantean ahora “entre distintas lógicas homogéneas”, sino dentro de una misma lógica “heterogénea”), y otra entre los que se registrarían entre esta lógica y la homogénea (productivo-comercial).

Un ejemplo en este sentido lo encontramos al analizar lo que sucede al asociar de manera unívoca lo “saludable” a lo “sustentable” en algunos alimentos. Existe al respecto la impresión generalizada de que las dietas que son ambientalmente sustentables son también saludables, cuando en la práctica se observa en muchos casos la existencia de determinados *trade-offs* que no permiten que esta correlación se verifique. Debido a la diversidad de variables que intervienen, las diferencias en el impacto ambiental de la producción y el consumo de alimentos terminan conformando así un “problema retorcido” (en inglés, *wicked problem*), concepto que sirve para describir un inconveniente que es difícil o imposible de resolver dado que presenta aspectos incompletos, contradictorios y/o cambiantes que en muchos casos hasta resulta difícil de reconocer (Heller *et alii*, 2013).

Las controversias afloran, por ejemplo, al considerar las ventajas de una mayor presencia de pescado en la dieta en relación con la sustentabilidad de las pesquerías. Según datos de la FAO (2020), la producción mundial de pescado alcanzó 179 millones de toneladas en el año 2018 y el consumo mundial de pescado co-

mestible creció a una tasa media anual del 3,1 % entre los años 1961 y 2017³, aumentándose el consumo per cápita de 9,0 kg en el año 1961 a 20,5 kg en el año 2018 (el incremento alcanza al 1,5 % anual). Por su parte, el estado de los recursos pesqueros marinos ha empeorado: dentro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 14 (Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible), el indicador 14.4.1 mide la proporción de poblaciones de peces cuyos niveles son biológicamente sostenibles; pues bien, la última evaluación muestra que pasó del 90 % en el año 1973 al 67 % en el 2017 (FAO, 2020).

En lo que respecta a la acuicultura, se verifican severos problemas de contaminación del medio ambiente en muchas salmoneras: mientras que la evidencia científica demuestra que, en términos nutricionales, el aumento en el consumo de pescado resulta beneficioso para la salud, el análisis de estos sistemas de producción acuícolas, desde una perspectiva toxicológica, expone los riesgos para la población y el ambiente (Dreyer *et alii*, 2010). El tema se complejiza aún más al darle mayor preponderancia a la variable “social”, vinculada no solo a la salud sino también a los derechos humanos y a las prácticas comunitarias (Cagliano *et alii*, 2016), lo que nos lleva a analizar el impacto social en la sostenibilidad y los déficits que existen desde esta perspectiva.

Así, podemos afirmar que los “diferentes niveles” de la heterogeneidad que encontramos, en primer término, en el ámbito de la heterogeneización del consumo alimentario y de las redes de alimentación alternativas y, en segunda instancia, dentro del concepto de “sustentabilidad” (Alroe y Noe, 2016), se terminan trasladando a las diferentes lógicas que entran en juego y, en consecuencia, se ponen de manifiesto las limitaciones que presentan algunos de los mecanismos empleados para articularlas a medida que avanzamos en paralelo en la complejización de la resolución de los *trade-offs*. En otras palabras: se complejizan los *trade-offs* porque se amplían las heterogeneidades a partir de una mayor incorporación de elementos del contexto en el accionar de una organización y, en consecuencia, los mecanismos para articularlas resultan cada vez menos funcionales.

Del análisis realizado se deriva, entonces, que no alcanza con pensar en cuáles son los mecanismos más apropiados para “complementar” lógicas en el seno de una organización, tomando en cuenta que la mera complementación resulta insuficiente. Más que de articulación de lógicas, estamos postulando algo cualitativamente diferente, esto es, tratar de alcanzar una real imbricación de la sustentabilidad en todas sus dimensiones en el accionar de las organizaciones

³ Esa tasa es casi el doble de la tasa de crecimiento de la población mundial anual (1,6 %) durante el mismo período, y es superior —a excepción de la carne aviar— a la de todos los demás alimentos que contienen proteínas de origen animal (carne, productos lácteos, leche, etc.), que aumentó un 2,1 % anual (FAO, 2020).

agroalimentarias, lo que implica garantizar la diseminación en el interior de toda organización de una cultura que privilegie el tema de la sustentabilidad, estando integrada en la estrategia global de la misma.

6. Posibles contribuciones desde la perspectiva de la gobernanza

Los desafíos anteriormente expuestos resultan significativos para todos los actores involucrados y particularmente para aquellos encargados de la gobernanza de los sistemas agroalimentarios, que no se limitan hoy en día a las agencias y los organismos gubernamentales que regulan los aspectos productivos de los agroalimentos (responsables de sus sistemas normativos, de sus instancias de aplicación, del diseño y la implementación de políticas públicas en la materia, entre otros aspectos), sino que también comprenden otras dependencias públicas (que tienen como campo de actuación lo referido al ambiente, la salud, la educación, etc.) que se han ido incorporando junto a ONG y representantes de la sociedad civil que, sin hacer eje en (e incluso llegando a cuestionar seriamente) determinados aspectos productivos en materia agroalimentaria, pugnan por tener un rol cada vez más activo en la definición de las políticas y las regulaciones en la materia. Estas instancias están en condiciones de disponer de los instrumentos necesarios para promover y estimular, en mayor o en menor medida, el predominio de una lógica “productivo-comercial” o reconducir el accionar de los actores sociales, a través de las normas, hacia una mayor incorporación de prácticas relacionadas con lo sustentable en la operatoria de las organizaciones (Wahlen y Dubuisson-Quellier, 2018; Cagliano *et alii*, 2016).

Una adecuada gobernanza en esta materia requiere también evitar la “ambigüedad socio-política” (Dreyer *et alii*, 2009) que ocurre ante la manifestación de divergencias asociadas a una determinada gestión por parte de los actores sociales y organismos involucrados en la misma. En nuestro caso de análisis, aparece expresada, por ejemplo, en el desacuerdo existente entre distintos organismos o dependencias con capacidades regulatorias, que responde a distintas razones: por cuestiones que pueden trascender a sus respectivas competencias específicas, por la existencia de incertidumbre en materia científica o inclusive por opciones divergentes dentro del mismo campo de análisis, entre otras.

7. Reflexiones finales

La emergencia de formas alternativas de producción y consumo agroalimentario, en un contexto de una puesta en cuestión del modelo agroindustrial convencional hegemónico, genera no pocos interrogantes respecto de su persistencia y crecimiento, sus alcances y limitaciones. Si bien se verifica la conformación de un sistema agroalimentario heterogéneo, la respuesta a dichos interrogantes supone la generación de conocimiento en torno a las formas de estructuración y funcionamiento de sus nuevos componentes. Su constitución como objeto de estudio, a partir de un primer acercamiento “impresionista” a estas nuevas organizaciones y sus articulaciones, nos ha planteado la necesidad de poner en diálogo elementos de la teoría organizacional en la búsqueda de los ejes y la construcción de un cuadro conceptual que permitieran aprehender estas nuevas realidades, entre las cuales la cuestión de la sustentabilidad ocupa un lugar destacado. La propuesta resultante, objetivo central del artículo y que se expone brevemente en estas reflexiones finales, apunta a orientar el estudio y la generación de conocimientos en torno a la problemática planteada.

Desde nuestra perspectiva, la internalización de los aspectos vinculados a la sustentabilidad en estas organizaciones implica tener en cuenta la necesidad de ir más allá de la consideración de los mismos como un mero requisito a cumplir para estar en regla con las normativas vigentes o para responder desde una perspectiva utilitarista a la demanda de determinados nichos de mercado. Se requiere, sin duda, la implementación de cambios en la cultura organizacional (Tahir *et alii*, 2019) que permitan a los objetivos de sustentabilidad ocupar un lugar central, y no complementario, en la estructura y en el funcionamiento de toda organización, debiendo arbitrarse los medios para garantizar la diseminación en el interior de ellas de una visión que privilegie este enfoque.

Esta situación revela, por una parte, la necesidad de profundizar en el análisis de las formas en que se manifiesta la incorporación de una lógica de la sustentabilidad en las diferentes expresiones que asume la denominada heterogeneización del consumo alimentario y las redes de alimentación alternativas y en la evaluación de los resultados que se derivan de su implementación. Por otra, la persistencia de dificultades para traducir y adaptar el concepto de sustentabilidad, en su más amplia expresión, a las estructuras y operatorias de una organización constituye un desafío que obliga a analizar las maneras que adopta esta resolución a un nivel “intraorganizacional”, pero que también se traslada a una esfera más amplia que la de las propias organizaciones agroalimentarias.

En este sentido, observamos en la actualidad que en muchos países se verifica de manera simultánea una potenciación de los valores subyacentes en la lógica

productivo-comercial que no está siendo interpelada adecuadamente desde los mecanismos de gobernanza, junto a una demanda social creciente respecto de la sustentabilidad agroalimentaria. Planteado un escenario de este tipo, las tensiones no solo no se resuelven, sino que se profundizan y prolongan en el tiempo, con consecuencias desfavorables para la coexistencia de los distintos actores sociales involucrados y para el avance hacia los objetivos de sustentabilidad que la sociedad reclama y en los que el sector agroalimentario tiene un rol destacado a cumplir.

Bibliografía

- ACADEMIA ESPAÑOLA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA; CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS OFICIALES DE DIETISTAS-NUTRICIONISTAS; REDNUBE, 2020: "Recomendaciones de alimentación y nutrición para la población española ante la crisis sanitaria del COVID-19" [en línea]. Documento de postura de la Academia Española de Nutrición y Dietética y del Consejo General de Colegios Oficiales de Dietistas-Nutricionistas [consulta: 3 de noviembre de 2020]. Disponible en: <<https://academianutricionydietetica.org/NOTICIAS/alimentacioncoronavirus.pdf>>
- AHRNE, G., BRUNSSON, N. y SEIDL, D., 2016: "Resurrecting organization by going beyond organizations", *European Management Journal* [en línea. 34(2) 1-9 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>>.
- ALRØE, H. y NOE, E., 2016: "Sustainability assessment and complementarity", *Ecology and Society* [en línea] 21(1):30 [consulta: 2 de febrero de 2021]. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.5751/ES-08220-210130>>.
- APELT, M., BESIO, C., CORSI, G., VON GRODDECK, V., GROTHE-HAMMER, M. y TACKE, V., 2017: "Resurrecting organization without renouncing society: A response to Ahrne, Brunsson and Seidl", *European Management Journal* [en línea] 2017, 1-7 [consulta: 2 de febrero de 2021]. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.01.002>>.
- BESHAROV, M. y SMITH, W., 2014: "Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications", *Academy of Management Review* [en línea], vol. 39, núm. 3, 364–381 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0431>.
- BESIO, C. y MEYER, U., 2015: "Heterogeneity in World Society: How Organizations Handle Contradicting Logics". En HOLZER, B., KASTNER, F. y WERRON, T., 2015: *From Globalization to World Society. Neo-Institutional*

- and Systems-Theoretical Perspectives*, pp, 237-257. ISBN 978-1-138-77690-6, Routledge, Taylor & Francis Group.
- BORSELLINO, V., SCHIMMENTI, E. y EL BILALI, H., 2020: "Agri-Food Markets towards Sustainable Patterns", *Sustainability* [en línea] 12, 2193 [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.3390/su12062193>>.
- BUI, S., CARDONA, A., LAMINE, C. y CERF, M., 2016: "Sustainability transitions: insights on processes of niche-regime interaction and regime reconfiguration in agri-food systems", *Journal of Rural Studies* [en línea] 48:92-103, 12/16 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.10.003>>.
- CAGLIANO, R., WORLEY, C. y CANIATO, F.A., 2016: *The Challenge of Sustainable Innovation in Agri-Food Supply Chains. Organizing for Sustainable Effectiveness* [en línea]. ISBN: 978-1-78635-487-7 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi:10.1108/s2045-060520160000005009.
- CATTANEO, C. y BOCCHICCHIO, A., 2019: "Dinámica sociorganizacional en el sistema agroalimentario", *Revista Mexicana de Sociología*, 81, núm. 1 (enero-marzo, 2019), pp. 7-35. Ciudad de México, núm. 01/19. ISSN 0188-2503/19/08101-01 (impreso), ISSN 2594-0651 (electrónico). Disponible en: <<http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/57825>>.
- CZARNIAWSKA, B., 2017: "Bruno Latour and Niklas Luhmann as organization theorists", *European Management Journal* [en línea] 35 (2017) 145e150 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.005>>.
- DE BERNARDI, P., BERTELLO, A. y VENUTI, F., 2019: "Online and On-Site Interactions within Alternative Food Networks: Sustainability Impact of Knowledge-Sharing Practices", *Sustainability* [en línea] 2019, 11, 1457 [consulta: 19 de enero de 2021]. Disponible en: doi: 10.3390/su11051457.
- DI VAIO, A., BOCCIA, F., LANDRIANI, L. y PALLADINO, R., 2020: "Artificial Intelligence in the Agri-Food System: Rethinking Sustainable Business Models in the COVID-19 Scenario", *Sustainability* [en línea] 2020, 12(12), 4851 [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.3390/su12124851>.
- DREYER, M., RENN, O., COPE, S. y FREWER, L., 2009: "Including social impact assessment in food safety governance", *Food Control* [en línea] 21 (2009) 1620-1628 [consulta: 20 de enero de 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2009.05.007>.

- EL BILALI, H., 2019: "The Multi-Level Perspective in Research on Sustainability Transitions in Agriculture and Food Systems: A Systematic Review", *Agriculture* [en línea] 9(4):74 [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: 10.3390/agriculture9040074.
- FAO, 2020: *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2020. La sostenibilidad en acción* [en línea]. Roma [consulta: 24 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://doi.org/10.4060/ca9229es>>.
- GALANAKIS, C., 2020: "The Food Systems in the Era of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Crisis", *Foods* [en línea] 2020, 9, 523 [consulta: 24 de marzo de 2021]. Disponible en: doi:10.3390/foods9040523.
- GEELS, F., 2018: "Socio-Technical Transitions to Sustainability", *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science* [en línea] [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://oxfordre.com/environmentalscience/view/10.1093/acrefore/9780199389414.001.0001/acrefore-9780199389414-e-587>>.
- HEADEY, D. y ALDERMAN, H., 2019: "The Relative Caloric Prices of Healthy and Unhealthy Foods Differ Systematically across Income Levels and Continents", *The Journal of Nutrition* [en línea] vol. 149, Issue 11, pp. 2020-2033 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: <<https://doi.org/10.1093/jn/nxz158>>.
- HELLER, M., KEOLEIAN, G. y WILLET, W., 2013: "Toward a Life Cycle-Based, Diet-level Framework for Food Environmental Impact and Nutritional Quality Assessment: A Critical Review", *Environ. Sci. Technol* [en línea] 2013, 47, 22, 12632-12647 [consulta: 2 de febrero de 2021]. Disponible en: <<https://doi.org/10.1021/es4025113>>.
- IGA, M., 2014: "Changing Agri-food Systems in the Global Economy", *Japanese Journal of Human Geography* [en línea], vol. 66 (2014), Issue 6, pp. 522-564 [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.4200/jjhg.66.6_552>.
- LAASCH, O., 2017: "Beyond the purely comercial business model: organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models", *Long Range Planning* [en línea] 51 (1) [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: 10.1016/j.lrp.2017.09.002.
- LAMINE, C., MAGDA, D. y AMIOT, M-J., 2019: "Crossing Sociological, Ecological and Nutritional Perspectives on Agrifood Systems Transitions: Towards a Transdisciplinary Territorial Approach", *Sustainability* [en línea], 2019, 11, 1284 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi:10.3390/su11051284.

- LAMINE, C., 2015: "Sustainability and Resilience in Agrifood Systems: Reconnecting Agriculture, Food and the Environment", *Sociologia Ruralis* [en línea], vol. 55, núm. 1, [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: 10.1111/soru.12061.
- MORIN, E., 1984: *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Editorial Anthropos.
- NEMECEK, T., JUNGBLUTH, N., MILÀ I CANALS, L. y SCHENK, R. (2016): "Environmental impacts of food consumption and nutrition: where are we and what is next?", *The International Journal of Life Cycle Assessment* [en línea] 21(5) [consulta: 19 de enero de 2021]. Disponible en: doi: 10.1007/s11367-016-1071-3.
- PIEPER, M., MICHALKE, A. y GAUGLER, T., 2020: "Calculation of external climate costs for food highlights inadequate pricing of animal products", *Nat Commun* [en línea] 11, 6117 [consulta: 30 de enero de 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1038/s41467-020-19474-6>.
- PORRO, A., 2009: "¿El consumo consciente es caro? Consumir menos para consumir mejor", *Opcions* [en línea] núm. 32, 4-7 [consulta: 24 de marzo de 2021]. Disponible en https://opcions.org/wp-content/uploads/2017/06/opcions_cas-32.pdf.
- RAYNARD, M., 2016: "Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity", *Strategic Organization* [en línea], 1-26 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: 10.1177/1476127016634639.
- RENTING, H. y WISKERKE, H., 2010: "New Emerging Roles for Public Institutions and Civil Society in the Promotion of Sustainable Local Agro-Food Systems" [en línea]. En *9th European IFSA Symposium*, Viena (Austria), 4 al 7 de julio de 2010 [consulta: 20 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://edepot.wur.nl/146104>>.
- SCHADER, C., GRENZ, J., MEYER, M. y STOLZE, M., 2014: "Scope and precision of sustainability assessment approaches to food systems", *Ecology and Society* [en línea], vol. 19, núm. 3 [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/26269618>.
- TAHIR, R., RAZZAQ ATHAR, M., FAISAL, F., SHAHANI, N. y SOLANGI, B., 2019: "Green Organizational Culture: A Review of Literature and Future Research Agenda". *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACD-MHR)* [en línea], vol. 1, núm. 1 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.academia.edu/39749193/Green_Organizational_Culture_A_Review_of_Literature_and_Future_Research_Agenda>.

- THOENIG, J.C., 1998: "How Far is a Sociology of Organizations Still Needed", *Organization Studies* [en línea], vol. 19, núm. 2, 307-320 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069801900207.
- ULVENBLAD, P-O., ULVENBLAD, P. y TELL, J., 2019: "An overview of sustainable business models for innovation in Swedish agri-food production", *Journal of Integrative Environmental Sciences* [en línea] 16:1, 1-22 [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: doi: 10.1080/1943815X.2018.1554590.
- VILCHES, A. y PÉREZ, D. G., 2016: "La transición a la Sostenibilidad como objetivo urgente para la superación de la crisis sistémica actual", *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias* [en línea], vol. 13, núm. 2, abril, 2016, pp. 395-407, Cádiz (España) [consulta: 23 de marzo de 2021]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92044744012>>.
- VOGT, M. y WEBER, C., 2019: "Current challenges to the concept of sustainability", *Global Sustainability* [en línea], 2, e4, 1-6 [consulta: 22 de mayo de 2021]. Disponible en: <<https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>>.
- WAHLEN, S. y DUBUISSON-QUELLIER, S., 2018: "Consumption governance toward more sustainable consumption", *Journal of Family & Consumer Sciences* [en línea], vol. 110, 1, invierno 2018, pp. 7-12(6) [consulta: 19 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://doi.org/10.14307/JFCS110.1.7>, disponible al 19/03/2021>.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), 1987: *Our Common Future* [en línea] [consulta: 24 de marzo de 2021]. Disponible en: <<https://web.archive.org/web/20111201061947/http://worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>>.