



## Agricultura familiar, gestión administrativa y desarrollo organizacional: Caso, caficultores de cafés especiales, origen Cauca

*Family farming, administrative management and organisational development: The case of speciality coffee farmers, Cauca origin*

**Magda Alejandra Martínez-Daza<sup>a</sup>**, Autor de correspondencia: [magda.martinez@asturias.edu.co](mailto:magda.martinez@asturias.edu.co),  
<https://orcid.org/0000-0001-8028-4063>

**Lira Isis Valencia Quecano<sup>b</sup>**, [lira.valencia@asturias.edu.co](mailto:lira.valencia@asturias.edu.co), <https://orcid.org/0000-0002-3501-4774>

**Camilo Mauricio Grillo Torres<sup>c</sup>**, [camilo.grillo@asturias.edu.co](mailto:camilo.grillo@asturias.edu.co), <https://orcid.org/0000-0002-6636-1082>

**Omar Jesús Benítez Urbano<sup>d</sup>**, [omarjb32@hotmail.com](mailto:omarjb32@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6646-9392>

**Edgar Agudelo López<sup>e</sup>**, [eagudelo93@uan.edu.co](mailto:eagudelo93@uan.edu.co), <https://orcid.org/0000-0002-8693-0713>

<sup>abcd</sup> Corporación Universitaria de Asturias, Bogotá D.C., Colombia

<sup>e</sup> Universidad Antonio Nariño, Bogotá D.C., Colombia

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Presentado:*

20/05/2022

*Aceptado:*

06/07/2022

*Disponible online:*

17/08/2022

### CÓDIGO JEL:

M11, Q10

### RESUMEN

La presente investigación se enfoca en reconstruir la gestión para el cambio que dirige la gerencia de la finca de la familia “Los Cedros”. Este objetivo es desarrollado utilizando enfoques cualitativos a partir de la metodología de investigación: estudio de caso, apoyados por el genograma, para establecer la estructura del negocio familiar de cafés especiales, origen Cauca. Estos se complementaron con un cuestionario que permitió identificar los componentes de desarrollo en relación con: el producto, el proceso y la planificación, que manifiestan la gestión de la empresa familiar. Los resultados dan cuenta del inicio, evolución de la actividad, los procesos y formas en la gestión administrativa y el desarrollo organizacional de los individuos involucrados, que han permitido el fortalecimiento del negocio y la proyección de crecimiento de este, en la caficultura caucana. De esta manera, el estudio contribuye a visibilizar las prácticas y retos por resolver en el negocio del café a partir de la experiencia de tres generaciones en la agricultura familiar. Esto ratifica la importancia del aprendizaje basado en la experiencia familiar, desde el segmento de los caficultores de la región centro (café de Popayán), para comprender aspectos de la gestión administrativa y el desarrollo organizacional que permiten incrementar la productividad, la efectividad y supervivencia del negocio familiar desarrollado bajo la concepción de la agricultura familiar.

**Palabras clave:** Agricultura familiar, finca de familia, café origen cauca, gestión administrativa, desarrollo organizacional.

Este es un Artículo en Prensa, por lo cual se puede citar utilizando la fecha disponible online y su DOI definitivo, debe ser citado de la siguiente manera: Martínez-Daza, M. A., Valencia Quecano L. I., Grillo Torres, C. M., Benítez Urbano, O. J., & Agudelo López, E. (2022). Agricultura familiar, gestión administrativa y desarrollo organizacional: Caso, caficultores de cafés especiales, origen Cauca. *Economía & Negocios*, 17-08-2022. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1392>



## ABSTRACT

This research focuses on reconstructing the management for change that leads the management of the family farm "Los Cedros". This objective is developed using qualitative approaches from the research methodology: case study, supported by the genogram to establish the structure of the family business of speciality coffees, Cauca origin. These were complemented with a questionnaire that allowed the identification of the development components in relation to: product, process and planning, which show the management of the family business. The results show the beginning, the evolution of the activity, the processes and forms of administrative management and the organisational development of the individuals involved, which have allowed the strengthening of the business and its projected growth in the Cauca coffee-growing sector. In this way, the study contributes to making visible the practices and challenges to be solved in the coffee business based on the experience of three generations in family farming. This ratifies the importance of learning based on family experience, from the segment of coffee growers in the central region (coffee from Popayán), to understand aspects of administrative management and organisational development that allow for increased productivity, effectiveness and survival of the family business developed under the concept of family farming.

**Keywords:** Family farming, family farm, coffee origin Cauca, administrative management, organisational development.

## INTRODUCCIÓN

Colombia es un país con una presencia rural alta, caracterizada por el desarrollo de una agricultura a pequeña escala (Acevedo Osorio y Schneider, 2020). De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2011), se encuentra que el 75.5 % de los municipios son rurales, representan el 94.4 % del territorio y el 31.6 % de la población vive en él. Desde este panorama, la agricultura familiar en el escenario nacional, es un concepto que emerge a partir de las economías de los territorios rurales. En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, mediante la Resolución N. ° 000464 (2017), definió los lineamientos estratégicos para su fortalecimiento y protección, además de establecer el título que se le atribuye en el país a la definición conceptual para reconocer:

La agricultura campesina, familiar y comunitaria ACFC, como el sistema de producción y organización gestionado y operado por individuos (hombres y mujeres), familias, y comunidades campesinas, indígenas, afrodescendientes, raizales, y palenqueras que habitan en los territorios rurales del país y que desarrollan actividades de producción, transformación, y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. Estas actividades, fuentes de ingreso, se realizan a través de la gestión y el trabajo familiar o comunitario. (2017, p. 3)

Bajo este contexto, el tema de la gestión administrativa para las familias y comunidades en el territorio rural, ha supuesto nuevos retos para afrontar la informalidad que les caracteriza, como lo señala el Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2015), entidad que orienta sobre múltiples modelos e iniciativas productivas. De esta manera, el aprendizaje y la creación de los procesos organizacionales contribuyen al crecimiento y supervivencia de las pequeñas y medianas unidades productivas agrícolas. Así, y en el marco de la agricultura campesina, familiar y comunitaria, se encuentra el café como uno de los productos más importantes de la agricultura nacional. En este sentido, la caficultura se caracteriza por cultivarse en pequeña escala, requerir mano de obra familiar, y permitir la participación mayoritaria de mujeres (Criollo Escobar et al., 2019).

Desde esta perspectiva, la caficultura caucana, región centro (café de Popayán), se caracteriza por su alta tecnificación y productividad. Estos procesos se configuran como una oportunidad para las familias cafeteras de esta región, que buscan fortalecer el segmento de cafés especiales (Comité de Cafeteros del Cauca, s.f.). En este sentido, la presente investigación busca analizar la historia y experiencia del negocio familiar de cafés especiales que se desarrolla en la finca de familia “Los Cedros” y que da cuenta del inicio, evolución de la actividad, los procesos y formas en la gestión de los individuos involucrados, percibiendo el significado que la caficultura tiene en la vida familiar y social. Así, como las actividades en relación con el producto, los procesos y la planificación de la empresa, que han influido en su desarrollo a largo plazo, factores que inciden en la mejora de la calidad tanto en el cultivo del grano como en su producción industrial.

De esta manera, el presente artículo está estructurado en cuatro secciones. La introducción y el marco teórico, el cual busca profundizar acerca de la agricultura campesina, familiar y comunitaria, la caficultura del Cauca y el desarrollo organizacional, se desarrollan en la primera sección; la metodología se describe en la segunda sección; los resultados y hallazgos son presentados en la cuarta sección; finalmente, la discusión y conclusiones se establecen en la cuarta y quinta sección respectivamente.

### **Marco teórico:**

#### **Agricultura campesina, familiar y comunitaria**

La agricultura campesina, familiar y comunitaria, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2017), se entiende como “el sistema de producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios que es gestionada por hombres, mujeres, familias, y comunidades (campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras) que conviven en la ruralidad del país” (p. 12.). Bajo este sector económico se encuentran alrededor de 17 millones de unidades productivas, las cuales aglomeran a una población cercana a los 60 millones de personas. En este sentido, se evidencia que la agricultura familiar produce la mayor parte de los alimentos frescos que se consumen en los grandes centros urbanos de los países (Zahaikevitch et al., 2022).

En lo referente a las características más relevantes, se encuentran (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017):

1. La diversificación de actividades y medios de vida mediante la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario.
2. Presenta una relación heterogénea en cuanto al tamaño y tipo de tenencia de la tierra, con predominio de predios a pequeña escala.
3. Posee diversas categorías en las agriculturas campesinas, familiares y comunitarias, dependiendo de los rasgos distintivos territoriales.
4. Se suelen presentar actividades no agropecuarias como actividades de ingreso adicional. Por ejemplo, las artesanías, el aprovechamiento de la biodiversidad, el turismo rural, entre otras.
5. Las acciones del sector agrícola se desarrollan a través de emprendimientos familiares, asociativos o solidarios.
6. Posibilitan la seguridad y soberanía alimentaria del país, y fortalecen el tejido social de los territorios rurales del país.

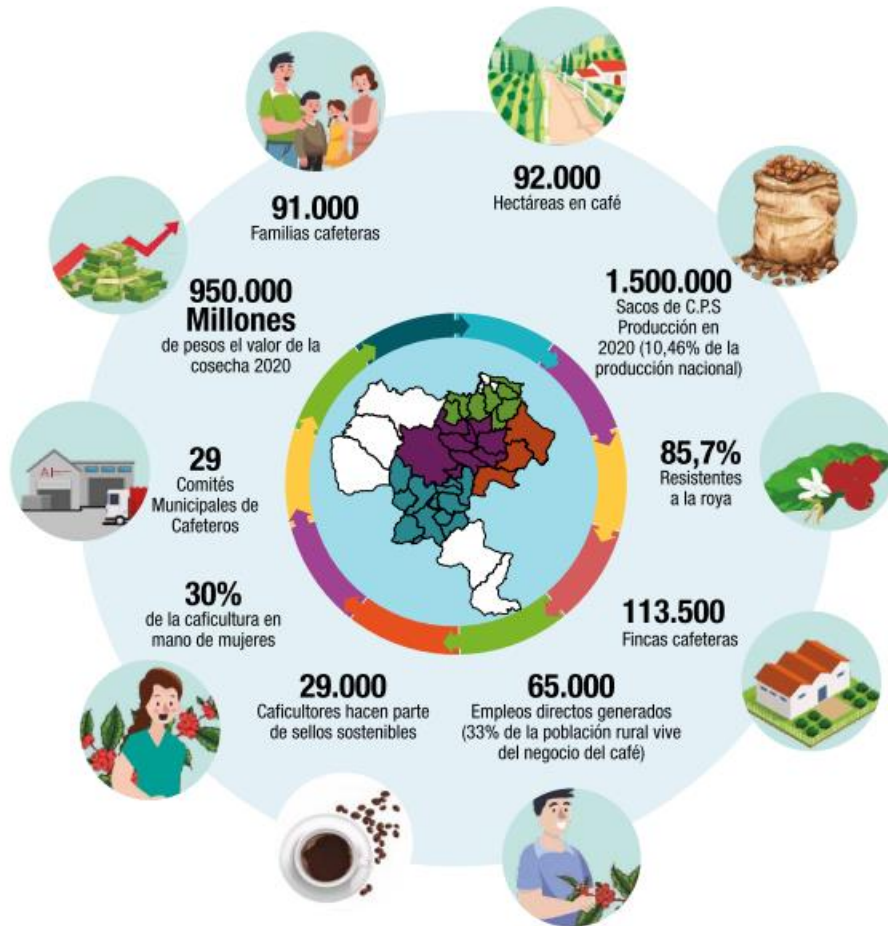
En cuanto al abordaje científico en el estudio de la agricultura campesina, familiar y comunitaria, se destacan los estudios que demuestran: la viabilidad económica de la agricultura campesina (Acevedo Osorio y Schneider, 2020); la relación entre agricultura sostenible y sus aportes a la agricultura familiar (Castro-Castro et al., 2021; Marchant Santiago et al., 2021); la importancia del capital social como mecanismo para la diversificación de la agricultura campesina y familiar (Lang et al., 2022); los efectos económicos en la transferencia intergeneracional de la agricultura familiar (Dudek y Pawłowska, 2022), y los análisis sobre el aumento o disminución del sector de la agricultura familiar a nivel país (Nascimento et al., 2022).

Por consiguiente, estudios sobre la caficultura del Cauca, señalan autores como Arana González y Lucero Sáenz (2020), quienes demuestran que en el mundo se encuentran 60 países productores de café y alrededor de veinticinco millones de familias dependen de este producto. Dentro de los principales países productores se hallan: Brasil con el 30.16 %, de producción, Vietnam con el 19.18 %, y Colombia con el 9.42 %. En este último, se presentan quinientas sesenta y tres mil familias productoras de café, las cuales viven en pequeñas fincas cuyos cultivos de café no superan las 2 hectáreas, lo que ha permitido promover una participación familiar en la industria cafetera colombiana.

En lo referente a la caficultura del departamento del Cauca, se destaca que noventa y un mil familias cafeteras hacen parte del Cauca cafetero, posicionándose como el departamento con mayor número de caficultores en el país. El 99 % de ellos se caracterizan por ser pequeños caficultores pertenecientes a comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes, teniendo como resultado que el 20 % de las familias caucanas derivan sus ingresos del café (Comité de Cafeteros del Cauca, 2020). Igualmente, se destacan para el año 2020, los siguientes datos relacionados con los cultivos de café en el Cauca, (Figura 1):

**Figura 1**

*Indicadores generales de la caficultura caucana*



*Nota.* Información tomada del Comité de Cafeteros del Cauca (2020).

En relación con el desarrollo organizacional (DO), es un concepto que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Por tanto, presenta diversas definiciones, como señala González Cornejo (2018), autor del libro *Desarrollo Organizacional de la "A a la Z"*, donde presenta una amplia definición que da cuenta de la evolución del concepto, la importancia, características y los elementos claves que conlleva el DO a ser visto como un modelo para abordar cambios significativos que atiende a la naturaleza y necesidades al interior de la organización, como lo establece el autor Schlemenson (2013). En este sentido, ha sido utilizado en las mipymes para adelantar actividades de gestión administrativa, términos concebidos para hacer referencia al conjunto de elementos de planeación, organización, dirección y control, que bajo la administración ejerce responsabilidad sobre los recursos y estructuras funcionales propias de un proceso. Así lo ratifican los estudios de Vásquez Ponce, Parrales Piloza & Morales Chávez (2021) en su artículo: *Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes*. Es decir, la gestión se refiere a acciones concretas que serán implementadas a partir de las decisiones planificadas de la administración, que, a través del DO, se convierte en una respuesta para comprender y mejorar los procesos que pueda desarrollar una organización (Martínez Daza et al., 2022).



Por lo anterior, el desarrollo organizacional es concebido como una estrategia poderosa en la gestión del cambio planeado, que inicia con el reconocimiento de las necesidades de la empresa y sus colaboradores. Situación que se hace manifiesta en el Conpes 3661 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010), donde se establece que “... para las organizaciones de la sociedad civil resulta de vital relevancia ser sujetos de un conjunto de estrategias intencionales, sistemáticas y contextualizadas a través de las cuales se viabilice la mejora de sus habilidades o competencias colectivas, de tal manera que a través de este desenvolvimiento organizacional se contribuya al mejoramiento en la ejecución de su misión y al logro de sus metas” (Castro Castro et al., 2021, p. 100). Lo expuesto hasta aquí, demuestra que la integración de factores del desarrollo organizacional permite mitigar los índices de fracaso y mortalidad de las mipymes familiares.

Ahora que, el estudio de la relación entre las familias caficultoras, la gestión administrativa y el desarrollo organizacional demuestra que la producción de café, según Arana González y Lucero Sáenz (2020), se basa en el arduo trabajo manual por parte de personas dedicadas a la agricultura, no obstante, los conocimientos sobre el proceso del cultivo demandan dedicación y tiempo, dadas las diversas fases que se presentan en la caficultura desde su siembra hasta la obtención del grano seco.

Dada la complejidad propia en la producción del café se presentan dificultades. Por ejemplo, la ausencia en la medición de factores como son el tiempo del ciclo productivo, el cual dificulta clarificar y cuantificar los costos en que se incurren en todo el periodo de producción. Asimismo, el capital humano destinado como mano de obra no es controlado habitualmente, ni tampoco es llevado en algún registro donde se demuestre el reconocimiento del rubro como tal en los costos de operación del cultivo. La ausencia de organización y asociación entre los miembros de las unidades campesinas influye en su falta de acceso al mercado, presentándose como un obstáculo que no permite emprender acciones efectivas, además de no tener acceso al flujo de información fundamental para el éxito del caficultor, ignorando posibles experiencias sobre buenas prácticas en el manejo del cultivo.

Igualmente, y de acuerdo con Corredor Camargo et al. (2020), se evidencia que el nivel educativo de los miembros de las unidades campesinas llega a un nivel de básica primaria, contemplándose como un factor social limitante para el alcance de la competitividad tecnológica en el sector de producción de café, haciendo más difícil la adopción de nuevas técnicas que favorezcan una caficultura de vanguardia. De manera adicional, y como lo plantea Kendall et al., (2022), el conocimiento que favorece la toma de decisiones en familias agricultoras se transmite de generación en generación y de manera tradicional, privándolo de bases técnicas cuantitativas que sirvan de comparación y análisis.

Bajo este contexto, la gestión administrativa en las empresas familiares permite reconocer la necesidad para el desarrollo de: planificación, procedimientos y procesos orientados a la innovación y producción. Aspectos que ratifican los estudios de Gámez Gutiérrez (2019) como los retos de la empresa de familia. De este modo, modificar y mejorar la gestión en los componentes antes citados contribuye al desarrollo de la empresa familiar y permite a estas mipymes dedicadas a la caficultura, planear los cambios en relación con:

1. La formación de sus gestores;
2. Las fuentes de financiamiento;

3. La formulación de planes en los que se establecen los objetivos de la empresa familiar y se mide su cumplimiento en relación con los resultados;
4. La creación de nuevas rutas de negocio;
5. La generación de valor agregado a la producción del café;
6. Determinar el sistema de valores que inciden en el comportamiento y dinámica familiar que influyen en el manejo de los conflictos y sus actividades; finalmente,
7. Determinar en la siguiente generación la responsabilidad para la continuidad del legado familiar.

De ahí que, estos factores permiten comprender las necesidades de la organización y las personas, que conlleva a la gestión administrativa y desarrollo organizacional para lograr un cambio planeado, asegurando el crecimiento y supervivencia del negocio, como lo demuestran los estudios de empresas de familia desarrollados por Herrera Robles (2021).

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

En el presente artículo se desarrollan dos objetivos:

1. Determinar los factores que inciden en el desarrollo organizacional y la gestión administrativa de la empresa familiar dedicada a la caficultura en la región centro (café de Popayán); y
2. Reconstruir la gestión para el cambio que dirige la gerencia de la finca de la familia “Los Cedros”, caficultores de cafés especiales, origen Cauca.

Para lograr estos dos objetivos, se utilizó una metodología cualitativa y exploratoria basada en el estudio de casos, expuesto por (Gutiérrez Rodríguez et al., 2020), en las siguientes fases fundamentales:

- i) Teórica, que consistió en un análisis documental para recolectar la información sobre los temas expuestos en el estudio;
- ii) Selección de técnicas y herramientas para recolectar información;
- iii) Trabajo de campo, recolección de datos y análisis de datos para diagnosticar la organización, que luego permitieron establecer las conclusiones.

A partir de la información obtenida se logró establecer la estructura de la empresa familiar en sus tres componentes: familia, propiedad y empresa. Además, permitió identificar factores de profesionalización, gobernabilidad y sucesión para manejar la empresa de familia (Gámez Gutiérrez, 2019), que manifiestan la gestión para el desarrollo del negocio y ratifican la descripción del negocio familiar de cafés especiales, origen Cauca.

Con respecto a la metodología empleada, esta se ha convertido en un método importante en la administración y dirección de empresas, dada la posibilidad de estudiar un fenómeno en el que la investigación se desarrolla en un entorno real y cuyas evidencias se pueden abarcar de forma

holística, como lo ratifican los autores: Mesa et al. (2019), Bonoma (1985), Sarabia Sánchez (1999), Cepeda Carrión (2006), Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010).

### **Fase 1. Teórica**

Se realizó una búsqueda de estudios e investigaciones previas alojadas en bases de datos, sobre los temas planteados en el marco teórico para dar alcance al primer objetivo de la investigación. En este sentido, se logra conceptualizar la agricultura campesina, familiar y comunitaria. Asimismo, caracterizar la agricultura familiar orientada a la caficultura en el contexto de Colombia. Además, se analizan los conceptos, desarrollo organizacional y gestión administrativa para las familias y comunidades que en el territorio rural están dedicadas a la caficultura caucana.

### **Fase 2. Selección de técnicas y herramientas para recolectar la información**

Para dar alcance al segundo objetivo de la investigación, fue seleccionada como primera técnica la historia de vida, propuesta de los autores (Arias Gonzáles, 2020, p. 139): “Relato autobiográfico, consiste en evocar y representar los recuerdos de los sucesos de la vida de un ser humano a través de la subjetividad de la propia persona”. En este sentido, el instrumento utilizado para documentar la historia de vida fue el genograma, propuesta de los autores (Ceberio, 2018; Suarez Cuba, 2010).

Este esquema organiza información familiar de generación en generación en forma jerárquica. En consecuencia, permitió reconstruir la historia de vida de la familia Benítez Urbano e individuos involucrados en la producción y comercialización de café, origen Cauca, percibiendo el significado que la caficultura tiene en la vida familiar y social para ellos, y que dan cuenta del inicio, evolución de la actividad, los procesos y formas en la gestión, que han permitido el fortalecimiento y crecimiento del negocio familiar de cafés especiales.

Por otro lado, la segunda técnica fue la entrevista, empleada para corroborar la información del genograma y conseguir mayor precisión en los datos que permitieron profundizar y completar la historia de la familia Benítez Urbano, para comprender la gestión administrativa y el desarrollo organizacional del negocio familiar.

### **Fase 3. Trabajo de campo y análisis de datos**

Para recolectar la información fueron adelantadas varias reuniones y entrevistas a Omar Jesús Benítez Urbano, a través de la plataforma para videoconferencias de Google Meet, que permitieron recolectar la información para reconstruir la gestión para el cambio que dirige la gerencia de la finca de familia “Los Cedros”, a partir de las técnicas e instrumentos arriba descritos. Posteriormente, fue sistematizada la información, que describe la estructura familiar de los caficultores, el proceso productivo de cafés especiales y los requerimientos para la operacionalización del negocio familiar de origen Cauca. El instrumento de análisis utilizado para sistematizar la información fue la ficha de trabajo, siguiendo los criterios expuestos por Baena Paz (2017).



Esta herramienta fue creada en Excel. Permitió en el primer momento (fase teórica) extraer la información de cada investigación que ayudó a los investigadores a ratificar las variables del estudio. En el segundo momento, agrupó aspectos de la estructura organizacional que permitieron establecer el perfil sociodemográfico, factores financieros y económicos, asignaciones de trabajo, participación, funciones, responsabilidades, entre otros indicadores de la gestión y el desarrollo organizacional.

## **RESULTADOS**

Omar Jesús Benítez Urbano, nació en 1987, en Mercaderes, pueblo ubicado al sur del departamento del Cauca, en Colombia. Es el tercer hijo de la unión entre José Antonio Benítez Muñoz, padre, y Zoraida Urbano Rosero, madre, quienes se conocieron en 1982 y conformaron un hogar integrado por cuatro hijos. Son descendientes de parejas no casadas. Por un lado, de José Antonio Benítez y Emerita Muñoz (abuelos paternos), quienes se conocieron en 1946, y consolidaron una familia integrada por ocho hijos. Por otro lado, de Arsenio Urbano y Francelina Rosero (abuelos maternos), quienes se conocieron en 1960, de esta unión nacieron siete hijos.

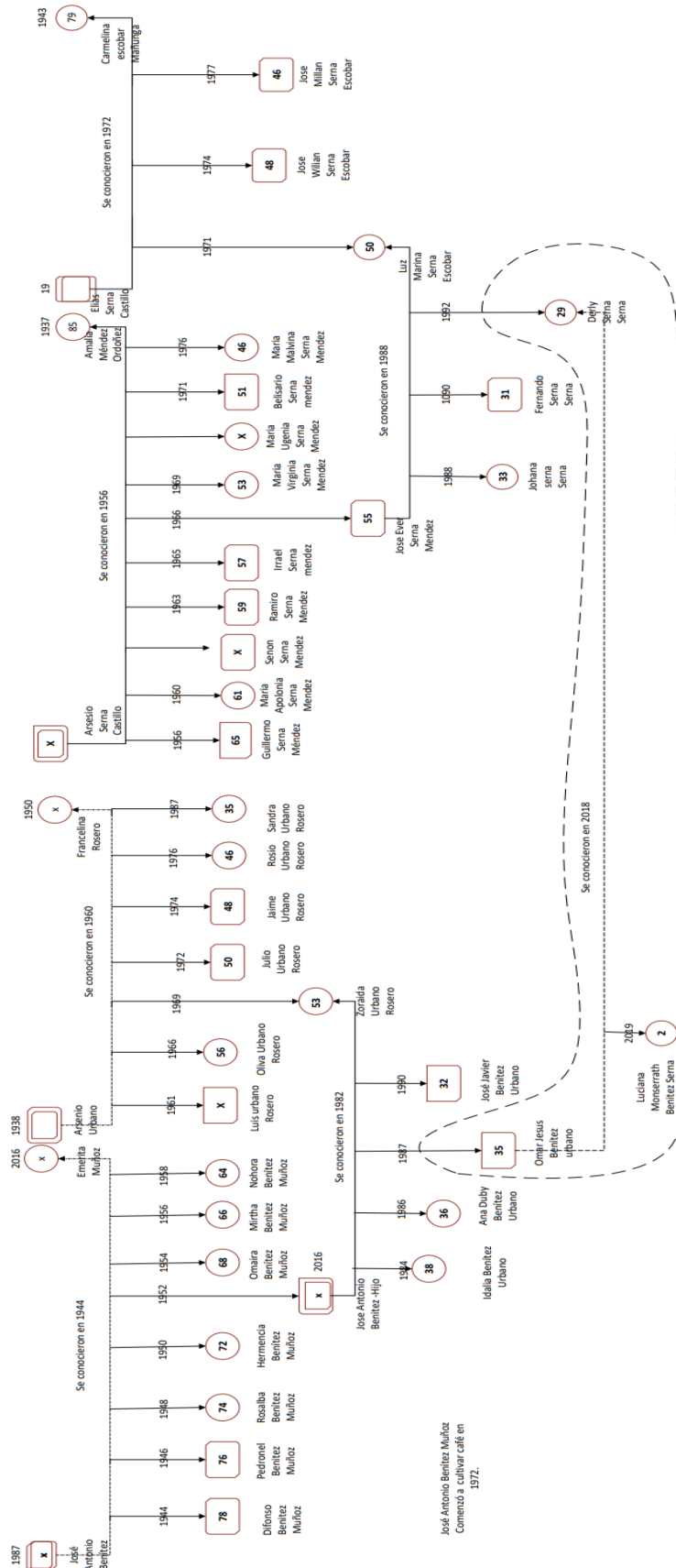
A su vez y como se muestra en el genograma (ver Figura 2), han sido tres generaciones, todos dedicados a la agricultura campesina, principalmente al desarrollo de la caficultura tradicional en actividades de cultivo, recolección, algunos procesos de beneficio rudimentario, secado y comercialización del café, trabajo adelantado por todos los integrantes de la familia en sus respectivas generaciones en la finca “Los Cedros”, que en el año (1984), producto de la compra del terreno a su parentela, pasó a ser propiedad del señor José Antonio Benítez Muñoz (hijo), para continuar con el negocio familiar, actividad que desarrollaba con su padre desde 1972.

A través de préstamos bancarios, se desarrollaron procesos para renovar los cafetales y volver a sembrar, inicialmente de la mano de su compañera, la señora Zoraida Urbano Rosero. Después, en la adolescencia, contribuyeron sus hijos en las labores de la finca. Destacó el trabajo de Omar Jesús, a quien el gusto por el campo, y en compañía de su padre, decide entregarse al aprendizaje de los procesos de siembra, recolección, beneficio y secado del café, en la finca familiar “Los Cedros”, al mismo tiempo que adelantaba estudios en el colegio de la cabecera municipal de Florencia Cauca.

Con pocas oportunidades de acceso directo a la educación superior, continuó sus estudios en la tecnología agroambiental con énfasis en café, programa ofertado por la cooperativa de caficultores del Cauca (CAFICAUCA). Para este momento ayudaba de lunes a miércoles en las actividades de la finca y viajaba a la ciudad para adelantar sus estudios los fines de semana.

Figura 2

Genograma: Estructura familiar. Caficultores de cafés especiales, origen Cauca



Nota. Autoría de Omar Jesús Benítez Urbano y Derly Serna Serna, año 2022.

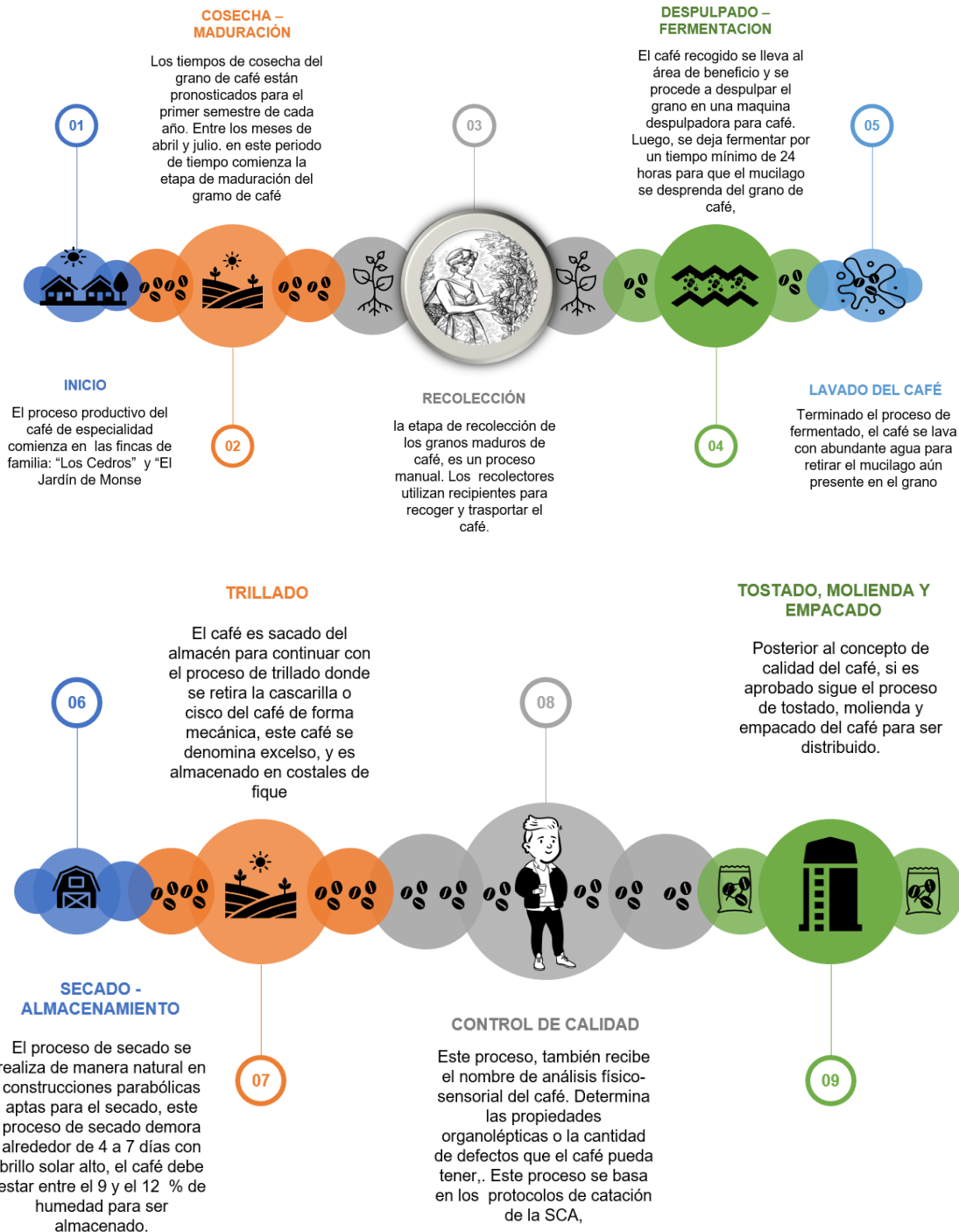
Posteriormente, en el año 2016, a la edad de 65 años fallece su padre. Así que, el negocio familiar queda a cargo de la señora Zoraida Urbano Rosero, apoyada por Omar Jesús Benítez Urbano, quienes enfrentaron un momento de muy buena producción a bajos precios del café. En consecuencia, el poco dinero recibido de la venta en el mercado local no suplía las deudas de fertilizantes y mantenimientos en la finca. Por tanto, la finca no representaba utilidad. Para entonces, Omar, adelantaba estudios de pregrado en ingeniería industrial, carrera que le permitió vincularse al semillero de investigación donde continuó su formación como investigador, desde la participación en un proyecto de investigación institucional. Los resultados obtenidos lo convirtieron en autor del artículo titulado: “Evaluación de la calidad el café tostado utilizando herramientas de procesamiento digital de imágenes”, en el año 2018. Luego de la acogida del trabajo en mención, participó en el programa denominado “Innovación Cauca”, proyecto de la gobernación del Cauca, entidad que financió sus estudios de educación continua para el desarrollo de habilidades en el análisis físico-sensorial del café, tostión y calidad del café y barismo del café. Conocimientos que aplicó en los procesos de producto en la finca “Los Cedros”, para solucionar las dificultades existentes desde la generación de valor agregado en la cadena de valor del café.

De ahí que, en el año 2018, surgió la idea de crear la marca de café de especialidad “Del rancho José” en honor a su padre fallecido. El mismo año, conoce a Derly Serna Serna, hija menor del hogar constituido por José Ever Serna Méndez y Marina Serna Escobar, propietarios de la finca “El Jardín de Monse”. Derly, con experiencia académica y laboral en el sector cafetero, se convierte en la persona con quien Omar comparte: ideas, creencias, actitudes, valores, aprendizajes y amor por el sector cafetero, que los llevó a unirse para conformar su hogar. Pareja no casada, que en el año 2019 recibe el nacimiento de su hija Luciana Monserrath Benítez Serna. Más aún, ese mismo año, inicia la comercialización en tiendas especializadas de su primera marca de cafés especiales “Del rancho José”, producción elaborada con técnicas especiales en buenas prácticas agrícolas (BPA). Para este café específicamente se hace un proceso de recolección tardía o granos sobremaduros, lo cual realza las propiedades organolépticas en la prueba de taza, también se ha implementado una herramienta de base tecnológica en el proceso de beneficio y secado. Así mismo, sigue el protocolo de la Sociedad Americana de Cafés Especiales (SCAA), en los laboratorios de calidad del parque tecnológico del café. Al incrementar su nivel de formación y experiencia como analista de calidad, Omar, es quien realiza el proceso de control de calidad.

Por otro lado, en el año 2021, inicia la comercialización de la segunda marca de cafés especiales: “Amatista Café”. La producción de las dos marcas: “Del rancho José” y “Amatista Café”, provienen de las fincas de la familia: “Los Cedros” y “El Jardín de Monse”, productoras de café de alta calidad, resultados de la asesoría para que, en el proceso de beneficio-secado, el café cumpla con los estándares. La Figura 3, establece en nueve procesos la producción del café. Al respecto, es importante destacar que se hace el outsourcing de la trilla, el tostión y el empaçado. Las Figura 4, Figura 5 y Figura 6, determinan los procesos para los cafés especiales: pergamino seco, trillado o excelso y tostado, comercializados bajo la marca “Amatista Café” en el negocio familiar.

**Figura 3**

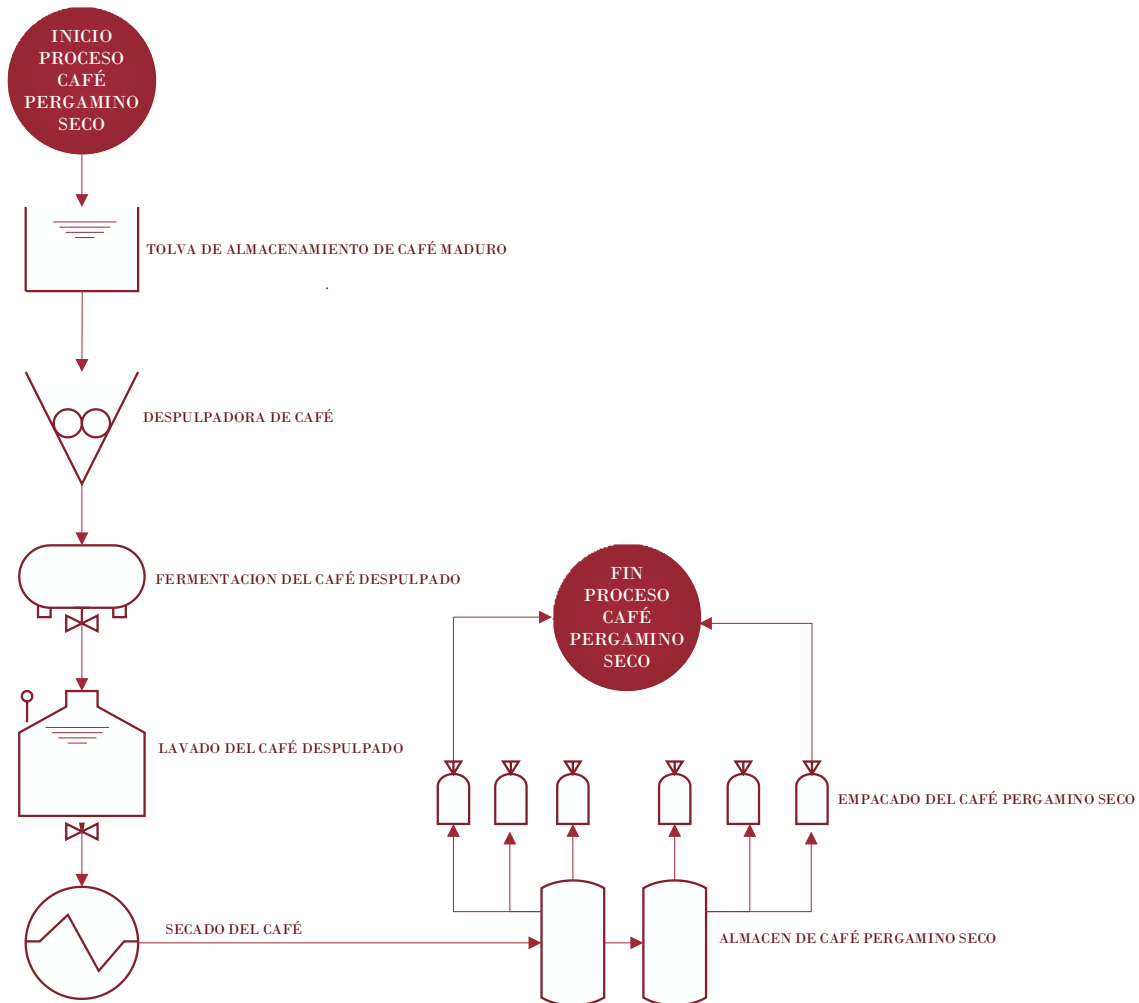
*Proceso productivo de cafés especiales, origen Cauca. Negocio familiar*



*Nota.* Elaborado con base en el plan de negocios de la empresa familiar, año 2021.

**Figura 4**

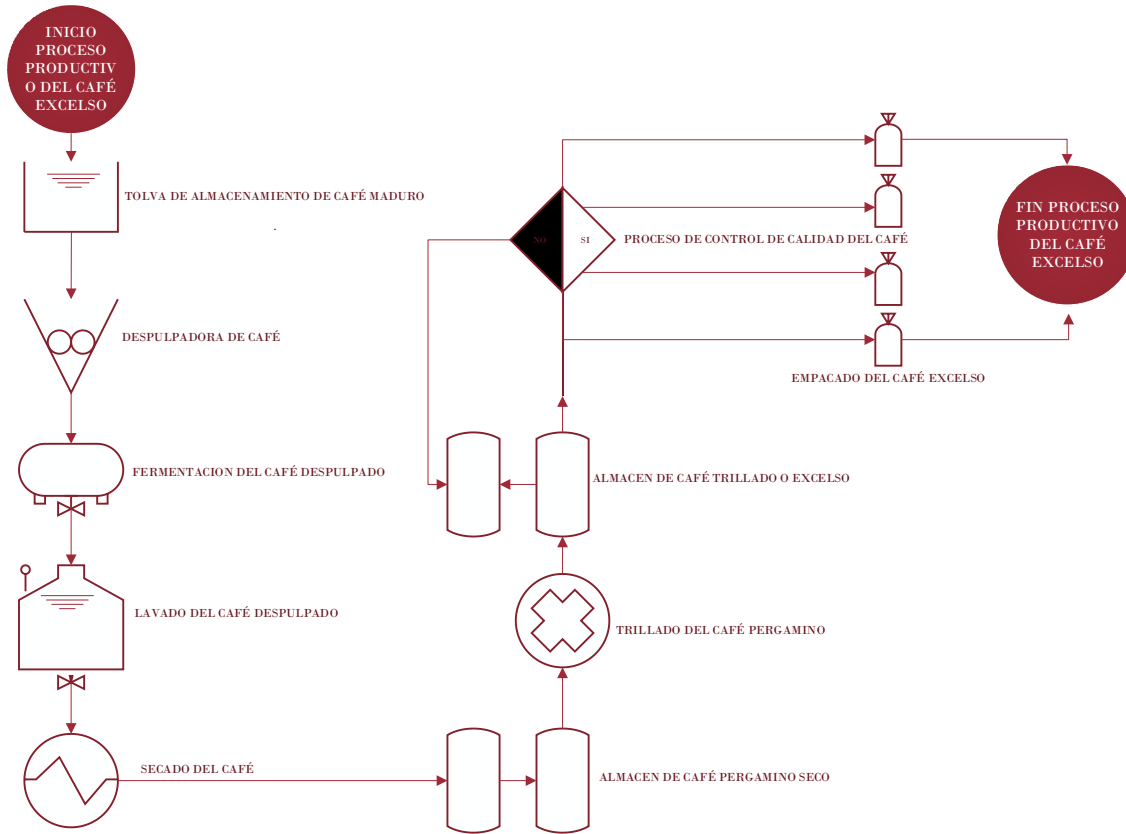
*Diagrama flujo de proceso café pergamino seco*



*Nota.* Tomado del plan de negocios de la empresa familiar, año 2021.

**Figura 5**

*Diagrama flujo de proceso café trillado o excelso*

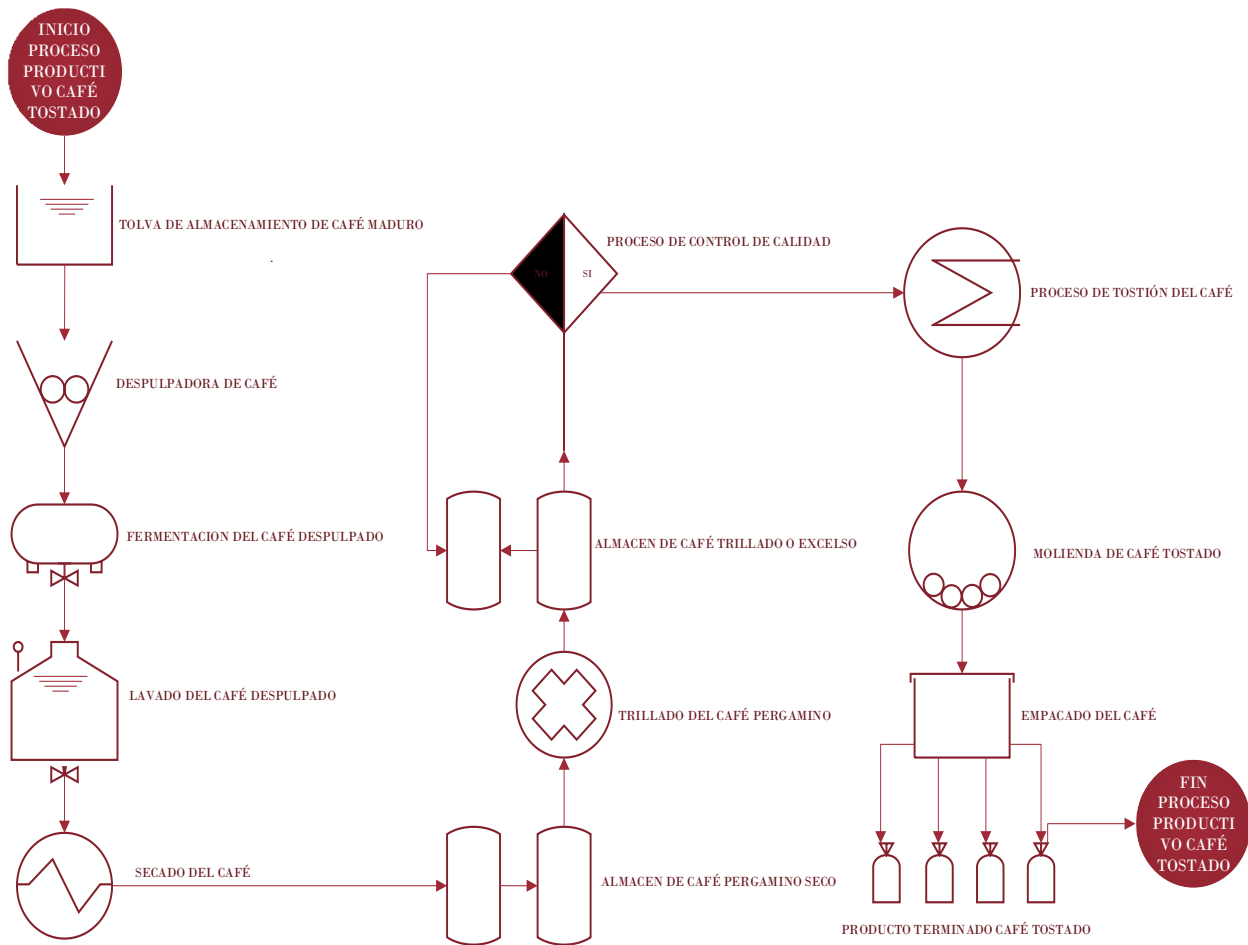


*Nota.* Tomado del plan de negocios de la empresa familiar, año 2021.



Figura 6

Diagrama flujo de proceso café tostado



Nota. Tomado del plan de negocios de la empresa familiar, año 2021

Así, Omar y Derly, tras largas conversaciones respecto al crecimiento y proyección del negocio para la producción y exportación de micro lotes de cafés especiales, origen Cauca, los cuales son muy solicitados por clientes extranjeros, además, de la formulación del modelo de cafetería rural y ruta del café origen Cauca, deciden que Omar curse la especialización en gerencia de proyectos, programa de la Corporación Universitaria de Asturias. Producto de sus estudios, propuso el plan de negocios (tesis laureada) para la creación de un servicio de glamping y cafetería rural, donde se comercializará café pergamino seco, café excelso tipo exportación, café proceso honey y café tostado, en grano y molido, preparaciones en base de café como cold brew, capuchino, macchiato y cafés filtrados.

El componente innovador del proyecto, siendo consecuentes con la profesionalización en la gestión de procesos, es el “Control de calidad”, que permite escalar en la cadena de valor del café, entorno al segmento de cafés especiales origen Cauca. Además, de la visión de glamour y confort que se espera desarrollar en la Finca “El Jardín de Monse”, Parcelación Santa Barbara, Municipio de Popayán, Cauca, en virtud de las instalaciones con alrededores paisajísticos que permiten crear una experiencia turística única en la ciudad.

## DISCUSIÓN

El propósito entonces es visibilizar desde la finca de la familia en el Cauca, un lugar donde convergen la tradición, el legado, la innovación y la calidad del café, con el fin de acercar al cliente y al productor. De esta manera, ampliar el espectro de cultivos que generan valor agregado al negocio familiar, desde la integración de aspectos de la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control) y el desarrollo organizacional, que bajo una adecuada administración, permiten ejercer responsabilidad sobre los recursos y estructuras funcionales propias de un negocio. Así lo ratifican los estudios de Melby et al. (2019); y Vásquez Ponce, Parrales Pilozo & Morales Chávez (2021).

Asimismo, demostrar a los caficultores de otras fincas productoras de café ubicadas en la zona centro, los beneficios desde la creación de una perspectiva de negocio en la agricultura familiar que despierte el interés de los hijos de los caficultores, para adelantar procesos de relevo generacional en la caficultura, como lo constatan los estudios de Lin et al. (2018). Es así como queda en evidencia: 1. La composición familiar dedicada al desarrollo de la caficultura tradicional; y 2. La estructura del negocio familiar de cafés especiales. De acuerdo con los autores Santa Quintero (2018) y Ordóñez et al. (2019), la producción en las fincas cafeteras conlleva a cambios en la estructura familiar y pone en evidencia el papel que desempeña la mujer rural, aunado a la importancia en su formación. Aspectos que inciden en el tamaño del negocio, y finalmente, la integración de las parcelas, como lo reiteran los estudios desarrollados por Bosc et al. (2018). De ahí, el surgimiento de nuevas estructuras familiares, por ejemplo, “Los Cedros” y “El Jardín de Monse” que requieren formalización para proteger el negocio familiar, entre otros aspectos que son abordados en el epígrafe de las conclusiones.

## CONCLUSIONES

Para comprender la gestión administrativa y el desarrollo organizacional de los negocios familiares desarrollados bajo la concepción de la agricultura familiar, es importante conocer: la composición de la familia (padre, madre, hijos, etc.); la relación legal de las parejas (casados, unidos, separados, viudos, etc.); información demográfica (fechas de nacimiento, fallecimiento, etc.); el subsistema fraterno (hermanos); el hogar (personas que viven al interior); el subsistema parental (la relación como padres); los acontecimientos vitales (muerte); las relaciones, los valores, los recursos, crisis, la cultura, los intereses, los gustos y el funcionamiento familiar, factores que determinan el perfil de el/los miembros de la familia que tendrán a cargo el negocio. Además, permite visibilizar como trasciende la estructura de la empresa y el legado familiar.

Con respecto a la gestión para el cambio que dirige la gerencia de la finca de familia “Los Cedros”, hay que destacar las estrategias del negocio respecto a: 1. Los recursos que provienen de la familia; 2. La asesoría que brinda a los proveedores de café garantizar una producción con estándares de calidad; 3. El control de calidad a los productos; 4. El enfoque administrativo hacia el outsourcing para los procesos de producto: trillado, tostado, molienda y empaçado, de los cafés especiales: “Del rancho José” y “Amatista Café”; 5. Los canales de distribución y comercialización de producto a través de tiendas artesanales especializadas en café; 6. La profesionalización, que permite adoptar prácticas en los procesos de producto que conllevan al crecimiento en ventas, perfilamiento de

nuevos clientes en el contexto internacional. En consecuencia, 7. Alianzas estratégicas para realizar procesos de exportación y lograr vender servicios de capacitación en el exterior.

Los resultados del estudio demuestran los elementos de gestión existentes y la creación de una nueva estructura del negocio familiar. Asimismo, las estrategias y actuaciones de las personas involucradas en el proceso productivo para alcanzar las metas propuestas por quienes ejercen el liderazgo. Además, de la proyección e impacto de la actividad hacia los diferentes grupos de interés. Sin embargo, son varios los retos para la empresa de la familia. Primero, la formalización del nuevo negocio; segundo, documentar todos los procesos y procedimientos faltantes; tercero, efectuar el registro de las marcas de cafés especiales; cuarto, fortalecer el sistema logístico (maquinaria y sistema de transporte) para cumplir en tiempo con los pedidos de clientes extranjeros, mercado que paga muy bien los cafés especiales; quinto, fortalecer el conocimiento de la competencia internacional, esto conlleva a mejorar el idioma y el trabajo en bolsa y sexto, acceso a financiamiento para lograr procesos de exportación.

Finalmente, la información que ofrece el estudio da cuenta del alto potencial del segmento de los caficultores de la región centro (café de Popayán), en relación con el producto y sus procesos. Por otra parte, permite identificar los factores relacionados con: la transición de propiedad del negocio, la comunicación, la formación o profesionalización, el crecimiento, los planes y los valores familiares. De esta manera, el estudio contribuye a visibilizar las prácticas y retos por resolver en el negocio del café, induciendo a nuevas formas de lucro en la agricultura familiar que incluyan el turismo para los caficultores en el Cauca.

A partir de este trabajo, nuevas investigaciones pueden ser desarrolladas con miras a documentar negocios a partir de la agricultura campesina, familiar y comunitaria, la sucesión y características que da paso de una generación a otra. De ahí, formular el plan de sucesión formal que dé continuidad del legado y protocolos de familia para el segmento abordado

## **CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES**

**Magda Alejandra Martínez-Daza, Lira Isis Valencia Quecano, Camilo Mauricio Grillo Torres, Omar Jesús Benítez Urbano y Edgar Agudelo López:** Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción: borrador original y redacción: revisión y edición.

## **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

El estudio fue autofinanciado.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores expresan que no existen conflictos de interés.

## **AGRADECIMIENTOS**

No aplica.

## **PROCESO DE REVISIÓN**

Este estudio ha sido revisado por pares externos en modalidad de doble ciego.

## **DECLARACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE DATOS**

Los datos se encuentran alojados junto a los demás archivos de este artículo, también se pueden pedir al autor de correspondencia.

## REFERENCIAS

- Acevedo Osorio, A., y Schneider, S. (2020). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Revista Luna Azul*, 50, 132-155. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/lunazul/article/view/4193>
- Arana González, A. A., y Lucero Sáenz, L. A. (2020). *Identificación de indicadores para la medición de desempeño en el proceso productivo del café de cuatro unidades familiares agrícolas de la Vereda el Bosque Yotoco*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Biblioteca digital. <http://hdl.handle.net/10893/21201>
- Arias Gonzáles, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting Eirl.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3° Ed.). Grupo Editorial Patria.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208. <https://doi.org/10.2307/3151365>
- Bosc, P. M., Sourisseau, J. M., Bonnal, P., Gasselin, P., Valette, É., & Bélières, J. F. (2018). *Diversity of family farming around the world: Existence, transformations and possible futures of family farms*. Springer Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-024-1617-6>
- Castro Castro, C. A., Torrente Castro, L. A., & Torrente Castro, W. (2021). Consolidación social y empresarial de la asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila (asmucaocc). *Revista científica Quantica*, 2(1), 93-109. <https://www.revistacuantica.com/index.php/rcq/article/view/11>
- Castro-Castro, M. L., Beltrán-Díaz, A., & Vargas-Espítia, A. (2021). Análisis sistémico de la sostenibilidad económica de unidades de producción agropecuaria familiar en una comunidad campesina de Lebrija, Colombia. *La Granja*, 34(2), 141-153. <https://doi.org/10.17163/LGR.N34.2021.10>
- Ceberio, M. R. (2018). *El genograma: un viaje por las interacciones y juegos familiares*. Ediciones Morata, S. L.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 57-82. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80702903>
- Comité de Cafeteros del Cauca (s.f.). *Café de Cauca*. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. <https://cauca.federaciondecafeteros.org/cafe-de-cauca/>
- Comité de Cafeteros del Cauca (2020). *Informe de Gestión 2020*. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. <https://acortar.link/Mtf7Fv>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2010). *Política nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal*. Conpes 3661. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3661.pdf>

- Corredor Camargo, E. S., Páez Barón, E. M., y Fonseca Carreño, J. A. (2020). *Desarrollo y extensión rural. Estrategias para el fortalecimiento de la agricultura familiar campesina*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/issue/view/352>
- Criollo Escobar, H., Benavides Arteaga, D., Muñoz Belalcázar, J., y Lagos Burbano T. C. (2019). Caracterización socioeconómica de fincas cafeteras del departamento de Nariño, Colombia. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 22(2), e1397. <http://doi.org/10.31910/rudca.v22.n2.2019.1397>
- Departamento Nacional de Planeación (2015). *El campo colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz. Misión para la transformación del campo*. <https://acortar.link/NwFUqH>
- Dudek, M., & Pawłowska, A. (2022). Can succession improve the economic situation of family farms in the short term? Evidence from Poland based on panel data. *Land Use Policy*, 112, 105852. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105852>
- Gámez Gutiérrez, J. A. (2019). *Empresas de familia: casos y cosas*. Ediciones Unisalle. <https://doi.org/10.19052/978-958-5486-36-2>
- González Cornejo, A. (2018). *Desarrollo organizacional de la “A a la Z”*. PACJ. <https://www.e-libro.net/libros/libro.aspx?idlibro=32595>
- Gutiérrez Rodríguez, F. Á., López Calvajar, G. A., & Quintero Rodríguez, J. C. (2020). *Metodología de la investigación científica en las ciencias económicas y administrativas: indicaciones para el estudio, sistema de tareas y casos de estudio*. Editorial Universo Sur.
- Herrera Robles, W. (2021). *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*. PwC Colombia Family Business. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html>
- Kendall, H., Clark, B., Li, W., Jin, S., Jones, G. D., Chen, J., Taylor, J., Li, Z., & Frewer, L. J. (2022). Precision agriculture technology adoption: a qualitative study of small-scale commercial “family farms” located in the North China Plain. *Precision Agriculture*, 23, 319-351. <https://doi.org/10.1007/s11119-021-09839-2>
- Lang, L. D., Behl, A., Dong, N. T., Temouri, Y., & Thu, N. H. (2022). Effect of social capital on agribusiness diversification intention in the emerging market. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 56-84. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0039>
- Lin, J., Yu, C., & Lin, W. (2018). Intergenerational relationships, farm succession, and life satisfaction of return migration among rural youth. *Innovation in Aging*, 2(Supplement 1), 467-468. <https://doi.org/10.1093/geroni/igy023.1749>
- Marchant Santiago, C., Rodríguez Díaz, P., Morales-Salinas, L., Paz Betancourt, L., & Ortega Fernández, L. (2021) Practices and strategies for adaptation to climate variability in family farming: An analysis of cases of rural communities in the Andes mountains of Colombia and Chile. *Agriculture*, 11(11), 1096. <https://doi.org/10.3390/agriculture11111096>
- Martínez Daza, M. A., Piñeros Leyton A. M., y Agudelo López, E. (2022). Desarrollo organizacional: caso de estudio en la Escuela para la Formación Artística “Entonando” en Bogotá – Colombia. En *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria*.

*Colección Unión Global* (pp. 385-402). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago”.

- Melby, C., Orozco, F., Romero, M. J., Barahona, A., Jenni, A., & Muñoz, F. (2019). Is the Magnitude of Agricultural Biodiversity in Rural Family Farm Plots Related to Dietary Diversity and Household Food Insecurity in the Ecuadorian Andes? *Current Developments in Nutrition*, 3(Supplement 1), 797. <https://doi.org/10.1093/cdn/nzz034.p10-041-19>
- Mesa Contreras, G., Castellanos Castillo, J. R., Sánchez Sánchez, R., Vila Alonso, Z. M., & García Fleites, A. O. (2019). El caso de estudio en la enseñanza de la administración. Editorial Feijóo.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2017). *Lineamientos estratégicos de política pública: Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria ACFC*. Ministerio de Agricultura. <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>
- Nascimento, C. A. D., Aquino, J. R., & Delgrossi, M. E. (2022). Recent trends of family farming in Brazil and the pluriactivity paradox. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 60(3), e240128. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.240128>
- Ordóñez Jurado, H. R., Navia Estrada, J. F., & Ballesteros Possú, W. (2019). Tipificación de sistemas de producción de café en La Unión Nariño, Colombia. *Temas agrarios*, 24(1), 53-65. <https://doi.org/10.21897/rta.v24i1.1779>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). *Colombia rural. Razones para la esperanza: Informe Nacional de Desarrollo Humano*. PNUD. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=1623>
- Resolución N° 000464 (2017). *Por la cual se adoptan los lineamientos estratégicos de política pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://acortar.link/EnpKNk>
- Santa Quintero, Á. M. (2018). La casa de las fincas cafeteras como patrimonio agroindustrial colombiano en riesgo. *Revista Nodo*, 12(24), 74-88. <http://186.28.225.70/index.php/nodo/article/view/150>
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Editorial Pirámide. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=307534>
- Suarez Cuba, M. Á. (2010). El genograma: herramienta para el estudio y abordaje de la familia. *Revista Médica La Paz*, 16(1), 53-57. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582010000100010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582010000100010)
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en pymes y empresas de familia*. Granica.
- Vásquez Ponce, G. O. A., Pinales Pilojo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones*



*Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.  
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)

Zahaikevitch, E. V., Medina Macedo, L., Telles, L. B., Bittencourt, J. V. M., & Zahaikevitch, A. G. V. (2022). Contemporary Public Policies to Strengthen Family Farming in the International Perspective: A Bibliometric Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010008>