



## **Gestión con enfoque de sostenibilidad para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí**

### **Management with a sustainability approach for agricultural coffee-growing family businesses in the province of Manabí**

Olga Bravo Acosta<sup>1</sup>

[obravo@uteg.edu.ec](mailto:obravo@uteg.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

Líder Vélez De La Cruz<sup>2</sup>

[lz-lider@hotmail.com](mailto:lz-lider@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0575-4322>

Recibido: 07/04/2021, Aceptado: 20/06/2021

#### **Resumen**

La investigación se propone caracterizar la producción del rubro cafetalero y el desarrollo de una propuesta de gestión que permita su explotación de manera racional, eficiente, con menor impacto ambiental y mayores réditos financieros para las familias involucradas. Presenta un alcance descriptivo analítico de enfoque mixto, para cuya recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación directa de los modos, costumbres y cultura productiva, encuesta a 40 unidades productoras de café y entrevista a profesionales expertos en la cata, producción y comercialización de café en el país. Los resultados indican que estas empresas son pequeños complejos de entre 3 a 5 hectáreas, donde trabajan al menos dos integrantes de la familia; el nivel de producción y productividad es insuficiente para cubrir sus necesidades básicas; la mitad de ellas no cuenta con título de propiedad; en su gran mayoría no llevan registro formal de la actividad económica, venden su producto a intermediarios y realizan labores mecánicas y prácticas lesivas al ambiente. Se propone un esquema de gestión para optimizar el manejo de estas fincas y mejorar la economía familiar con criterios de sustentabilidad, basado en cuatro fases: producción eficiente, cosecha y post cosecha, comercialización diferenciada y plan de mejora continua.

**Palabras clave:** asociatividad, café, impacto ambiental, manejo de fincas, producción

#### **Abstract**

The research aims to characterize the production of the coffee sector and the development of a management proposal that allows its exploitation in a rational and efficient way, with less environmental impact and greater financial returns for the families involved. It presents a descriptive analytical scope with a mixed

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

approach, for whose data collection techniques of direct observation of the modes, customs and productive culture were used, a survey of 40 coffee producing units and an interview with professionals who are experts in tasting, production and commercialization of coffee in the country. The results indicate that these companies are small complexes of between 3 and 5 hectares, where at least two members of the family work; the level of production and productivity is insufficient to cover their basic needs; half of them do not have a property title; the vast majority do not keep a formal record of economic activity, they sell their product to intermediaries and carry out mechanical work and practices that are harmful to the environment. A scheme is proposed to optimize the management of these farms and improve the family economy with sustainability criteria, based on four phases: efficient production, harvest and post-harvest, differentiated marketing and continuous improvement plan.

**Keywords:** associativity, coffee, environmental impact, farm management, production

### Introducción

Según la Organización Internacional del Café (OIC, 2020), en la actualidad se producen y consumen anualmente más de 168 millones de sacos de café, en todas sus variedades y formas, constituyendo una de las materias primas más comercializadas en el mundo, solo superadas por las negociaciones en petróleo. De acuerdo con esta organización, el café también hace una contribución positiva desde el punto de vista social al mantenimiento de un empleo rural sustancial y comunidades estables, por lo que mejorar el nivel de vida de los productores, especialmente los pequeños agricultores, debe ser una prioridad para los gobiernos, en cuanto a desarrollo de la capacidad de las instituciones, mejora del acceso al crédito, mecanismos de gestión de riesgos, reducción de la vulnerabilidad a la volatilidad de los ingresos y, la promoción de la igualdad de género.

El cultivo de café en Ecuador se inicia a finales del siglo XVIII, específicamente en el sur de la provincia de Manabí, en el cantón Paján, donde se siembran las primeras plántulas, de la variedad arábica (*Coffea arabica*). El Consejo Cafetalero Nacional COFENAC (2014) estima la superficie cafetalera de esta provincia en 52.538 hectáreas concentradas en pequeños productores, mientras que a nivel nacional la superficie de cultivo es de 149.411 has. significando que Manabí ocupa el 35% del área cafetalera del Ecuador, principalmente en las zonas centro y sur. De acuerdo con Duicela (2017), para diciembre del 2014 existía una superficie nacional cosechada de 140.000 ha, con 105.000 unidades de producción cafetaleras, atribuyendo la baja producción de café a factores como baja productividad, reducción del área cultivada, prevalencia de cafetales viejos y falta de crédito.

A pesar de la importancia del café y de la caficultura, en la actualidad este cultivo atraviesa una crisis de producción: una oferta de 601.000 sacos de 60 kg (OIC, 2020) y una demanda de 2.200.000 sacos: 200.000 para consumo interno, 1.200.000 requeridos por la industria de soluble y 800.000 para exportación en grano (Anecafé, 2020). Es así que la producción cafetalera de la provincia de Manabí y el Ecuador hoy es deficitaria, tanto en la producción de materia prima (café), como la transformación a producto industrializado (café solubles).



En razón de lo cual, esta investigación realiza una caracterización de la producción de este rubro en los cantones seleccionados: Jipijapa, 24 de Mayo, Portoviejo y Pedernales, donde se cultiva preferentemente café arábigo, para llegar a una propuesta de gestión sostenible que beneficie a las familias involucradas.

### **Gestión estratégica, competitividad y sostenibilidad en empresas familiares**

De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador el 90,5 % de las empresas registradas en este órgano de control estatal pertenecen a grupos familiares (Camino & Bermúdez, 2018), situación destacable dado que por su naturaleza este tipo de empresas visiona sus metas y objetivos a largo plazo con la finalidad de que sus descendientes se beneficien y tengan una sucesión viable, confiable y rentable. Sin embargo, pueden tener importantes problemas en cuanto a los mecanismos de regularización interna, profesionalización de los sucesores y, en algunos casos, controversias derivadas del ejercicio del poder decisorio.

Siguiendo la perspectiva de Riechmann (1995), en el contexto de las empresas familiares agrícolas, el concepto de sostenibilidad radica en racionalizar los recursos naturales, limitar el uso de elementos nocivos al ambiente, precautelar la capacidad hídrica natural y por sobre todo generar un conjunto de procesos productivos con buenas prácticas, logrando así un compromiso transgeneracional.

Una de las nuevas tendencias en cuanto a la adquisición de productos comestibles, es la de aquellos que generan una sinergia con la conservación del medio ambiente, sin llegar a ser producción orgánica. La producción de café bajo este principio implica tener un enfoque de optimización o uso racional de los recursos agua, biodiversidad, suelo, densidades, protección de parcelas con barreras vivas, uso prioritario de elementos mecánicos no invasivos, protección de zonas de amortiguamiento, sistemas agroforestales asociados, entre otros aspectos (Duicela, 2017).

Para Carlock & Ward, (2003) la gestión estratégica en empresas familiares es la conjunción entre el pensamiento como eje esencial que da origen a la formulación de la estrategia, la implementación y por sobre todo el control y reformulación; una filosofía de gestión relacionada con los valores, la visión empresarial de la familia y los planes de sucesión. Araya (2017) puntualiza que, en este tipo de negocios, la gestión se ve influida por la motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia, resultando esencial una planificación estratégica encaminada a lograr los objetivos de mediano y largo alcance para alcanzar la sostenibilidad prolongada de la empresa.

Un eficiente manejo de la gestión permite la consecución de los objetivos propuestos, encaminados a la producción de un bien o servicio de alta calidad a bajo costo, permitiendo a la empresa acceder al mercado y mantenerse a largo plazo, es decir, son esencialmente las estrategias y aciertos de los factores que integran la empresa, los que facilitarán posicionarla de forma competitiva en el mercado (Silveira-Pérez, Cabeza-Pullés & Fernández-Pérez, 2016).

Las ventajas competitivas son las capacidades que se generan en un negocio cuando este utiliza menores recursos en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio. En el caso de las empresas agrícolas familiares, existen ventajas cuando el acceso a los medios de producción tiene valores inferiores para ellos en el mercado, así como el mismo hecho de contar con la participación de los miembros del núcleo familiar que permite un ahorro sustancial de los costos productivos.

Porter (1985), da la clave para entender este concepto, señalando que radica básicamente en el criterio de análisis del mercado, estableciendo una valoración de costos, calidad y precio de acceso al público de los productos de la competencia, de modo que si la empresa logra superar estas expectativas se habrá logrado una ventaja competitiva, la cual debe fortalecerse con las estrategias de producción y, en el caso de las empresas familiares, la fortaleza del núcleo familiar. Hay una línea delgada entre las ventajas competitivas y las comparativas, ambas tratan de lograr productividad, pero en este último caso además de las capacidades para administrar también tiene mucho que ver el hecho de la ubicación geopolítica del negocio.

En cuanto a las empresas familiares agrícolas, las siguientes variables se deben entender como ventajas comparativas: acceso al agua, riqueza nutricional del suelo, relieve y topografía, acceso a mano de obra, microclima de la zona, vías de comunicación a polos de desarrollo, buenas prácticas y, por sobre todo, cultura de producción de la zona de influencia; aquí es donde puede existir un punto de quiebre con la competencia, si se logra ser eficientes en la administración y uso de estos recursos se tendrá una producción sostenible (Plana, 2016).

Adicionalmente, la integración familiar siempre será un vínculo que fortalece el negocio, la transferencia de conocimientos, las estrategias y la toma de decisiones en el núcleo familiar permite un empoderamiento que generará competitividad, por el hecho de que se podrá hacer mejor uso de las ventajas comparativas derivadas de su propio legado de historia y costumbres (Gallizo, Mar-Molinero, Moreno & Salvador, 2017; Gallizo, 2020).

Para contribuir con el mejoramiento de los pequeños negocios familiares en el área rural, se debe procurar una sinergia entre los elementos de la sociedad y la economía donde, siguiendo a García, Carreón & Hernández (2016), se incluya de manera efectiva al Estado como tal representado por su administración central y gobiernos locales, quienes propendan a una concatenación entre las políticas, normas y búsqueda de integración socioeconómica que permita el desarrollo multidireccional.

### **Metodología**

La investigación tiene alcance descriptivo analítico de enfoque mixto, para cuya recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación directa de los modos, costumbres y cultura productiva; encuesta a 40 unidades productoras de café, ubicadas en los cantones Jipijapa, 24 de Mayo, Portoviejo y Pedernales; y entrevista a tres profesionales expertos en la cata, producción y comercialización de café en el país.

Específicamente fueron entrevistados el gerente de la Anecafé y Juez Catador en valoración física y organoléptica de café; un productor agropecuario e ingeniero extensionista con más de treinta años de experiencia en la zona; y, un reconocido experto en materia de comercialización de café en el mundo, quien ha establecido el primer centro de producción intensiva de café robusta en el litoral ecuatoriano. Adicionalmente fueron entrevistados los responsables del laboratorio de Anecafé que evalúa la calidad física y organoléptica del producto. Para un entendimiento integral de la realidad de las empresas familiares cafetaleras, se efectuaron diez recorridos que permitieron recabar información concreta sobre las cuarenta unidades estudiadas. El trabajo de campo fue realizado entre los meses de enero a abril del año 2020.

## Resultados y discusión

### Características físicas y organolépticas del café Manabita

Las características organolépticas: aroma, sabor, acidez y cuerpo, son prácticamente similares en las variedades arábicas producidas en el Ecuador (Escobar, 2003; Duicela, Corral, Farfán, & Cedeño, 2004). De acuerdo con lo expresado por los responsables del laboratorio de la Asociación Nacional de Exportadores de Café, quienes han desarrollado un mapeo sensorial y valoraciones físicas durante los últimos 15 años, se pueden identificar los parámetros mostrados en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Características del café Manabita*

<b>Beneficio</b>	<b>Características físicas</b>	<b>Características organolépticas</b>
<b>Natural</b>	Grano verde oscuro, malla arriba zaranda 14	Poco dulzor, fragancia media, buen cuerpo, notas de nuez, acidez leve.
<b>Lavado</b>	Grano verde pálido, malla sobre zaranda 14	Dulzor bajo, fragancia media, cuerpo medio, notas acarameladas, acidez baja.
<b>Semi lavado</b>	Grano verde marrón, malla sobre zaranda 15	Dulzor medio, fragancia media, cuerpo medio, notas acarameladas, acidez baja.
<b>Honey</b>	Grano verde marrón, malla sobre zaranda 15	Aroma y fragancias acentuadas, notas cítricas, dulzor medio, acidez media alta, cuerpo equilibrado.

Fuente: Entrevista a responsables del Laboratorio de calidad, Anecafé (2019)

### Diagnóstico del entorno de las empresas familiares dedicadas a la caficultura en Manabí

De acuerdo con el criterio experto de los entrevistados, los factores más resaltantes del sector se pueden resumir bajo los siguientes aspectos:

1. Falta de materia prima local, en los últimos años se ha reducido drásticamente la producción y cosecha de café en el país, pero especialmente en Manabí.
2. La estructura de los costos de producción, en cualquier eslabón de la cadena de valores, referente a mano de obra, energía eléctrica, combustibles, equipos, herramientas, fertilizantes y otros elementos, determina que Ecuador sea menos competitivo en comparación con otros países de la región.

3. Escasa asociatividad en el sector, solamente el 10% de los componentes de la cadena productiva de café estas agremiados o se encuentran activos.

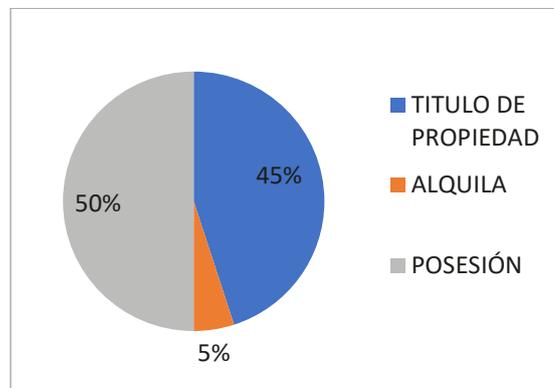
4. Falta de financiamiento, especialmente para la mayoría de los productores que no tienen formalizada la tenencia, posesión y uso de la tierra.

5. No hay un enfoque empresarial por parte de las familias cafetaleras, ni existe una organización eficiente de sus unidades productivas, y la transferencia de conocimientos técnicos es limitada.

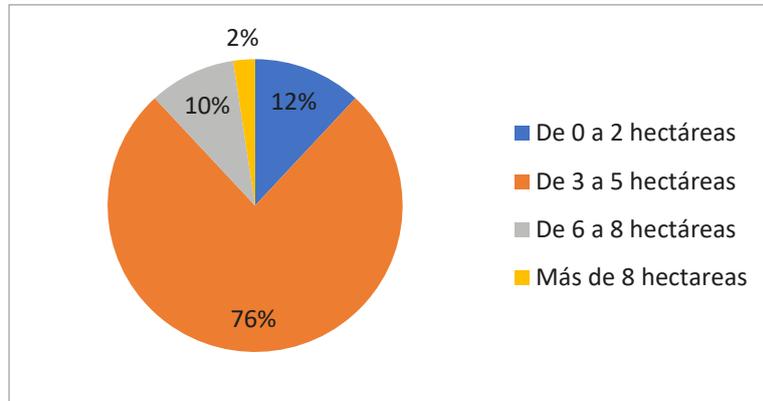
6. Difícil acceso a mano de obra calificada en las labores agrícolas, altos costos de fertilizantes y demás insumos químicos y/o biológicos, y carencia de sistemas de riego en gran parte de la provincia.

### Encuesta a los productores

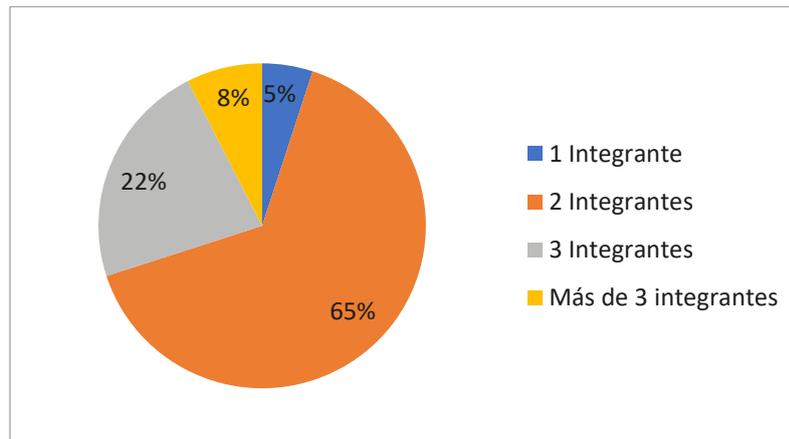
De acuerdo con la encuesta realizada, se determinó que el 50% de estas empresas no cuentan con título de propiedad de sus parcelas o unidades de producción agropecuaria (Fig. 2); el 76 % consisten en unidades de entre 3 a 5 hectáreas, es decir, son pequeños complejos productivos (Fig. 3); y al menos dos integrantes del grupo familiar participan en las labores cotidianas de producción y comercialización e intercalan con la prestación de servicios como jornaleros en otras propiedades de la zona (Fig. 4).



**Figura 2.** Propiedad de las unidades de producción  
Fuente: Datos de la investigación



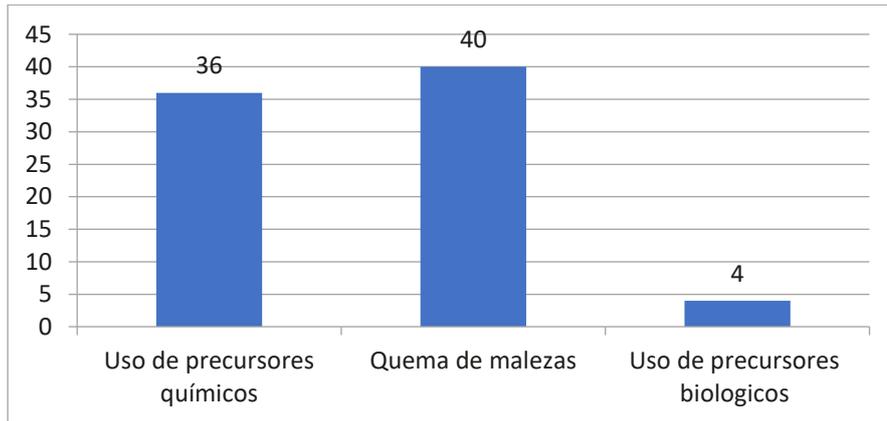
**Figura 3.** Superficie de las unidades de producción  
 Fuente: Datos de la investigación



**Figura 4.** Participación de integrantes de la familia  
 Fuente: Datos de la investigación

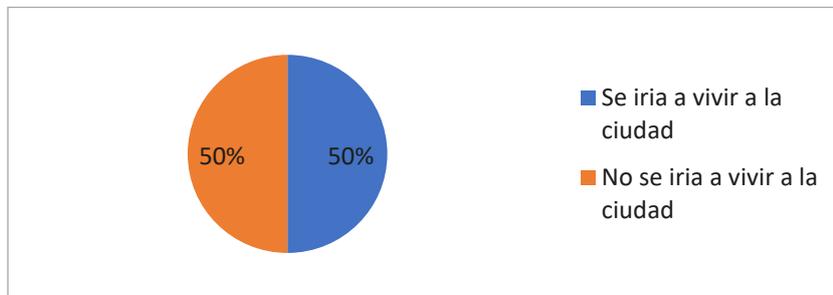
Se indagaron aspectos administrativos tales como si conocían sobre los procesos de reconversión, o si manejaban en este caso un plan integrado de producción eficiente, obteniendo como resultado que el 60% no planificaron sus modos de producción, solo el 13% conocía sobre sistemas de reconversión y un 27% no lo cree necesario; así también solamente el 10% de estas empresas llevan registros de datos reales y formales (escritos) de los gastos, costos e ingresos de la actividad económica.

Por otra parte, para establecer si existe producción sostenible se planteó una interrogante respecto al uso de productos químicos, procedimientos mecánicos no adecuados, entre otros, que utilizan para el mantenimiento de la unidad de producción, encontrando que el 90% utiliza pesticidas, herbicidas, fungicidas y fertilizantes químicos y el 100% realiza actividades mecánicas no adecuadas como la quema controlada de maleza (Fig. 5).



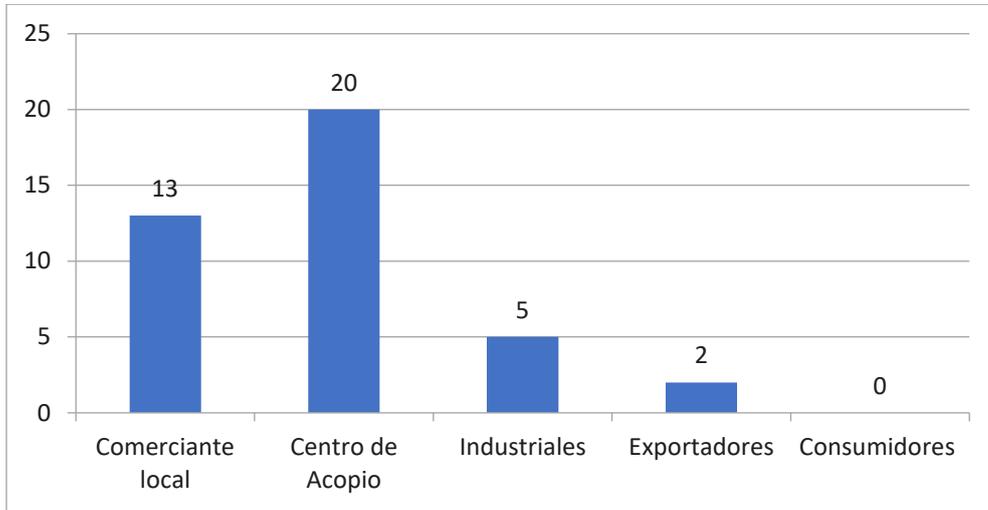
**Figura 5.** Manejo sostenible de la unidad de producción  
 Fuente: Datos de la investigación

En cuanto a la conformidad con su permanencia en las zonas rurales, la Figura 6 muestra que el 50% optaría por abandonar la actividad empresarial rural.



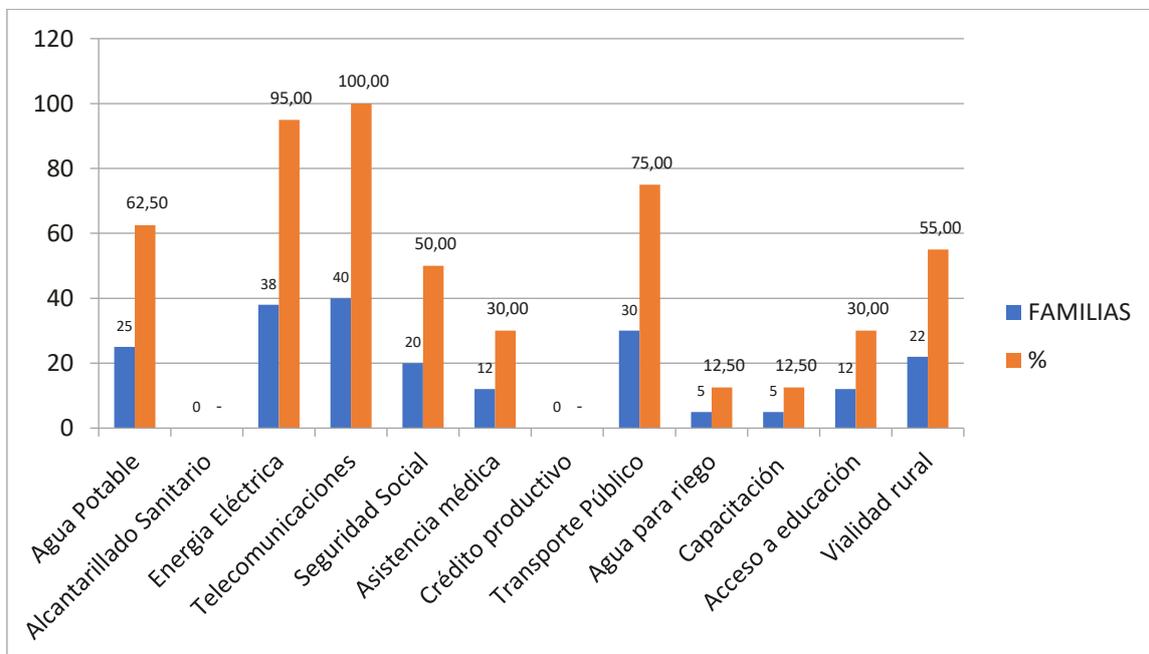
**Figura 6.** Conformidad con la actividad empresarial rural  
 Fuente: Datos de la investigación

Importante es conocer con quien comercializan su producto mostrando en la figura 7 que todas venden sus productos a intermediarios, lo cual representa una pérdida de valor (Fig. 7).



**Figura 7.** Comercialización de la producción  
 Fuente: Datos de la investigación

Finalmente, una de las preguntas más importantes estuvo referida a la satisfacción de los principales ítems de necesidades humanas destacadas en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU. La Figura 8 muestra que solo los ítems de telecomunicaciones y energía eléctrica son asequibles para todas las familias cuya actividad empresarial principal está en la ruralidad de la provincia de Manabí.

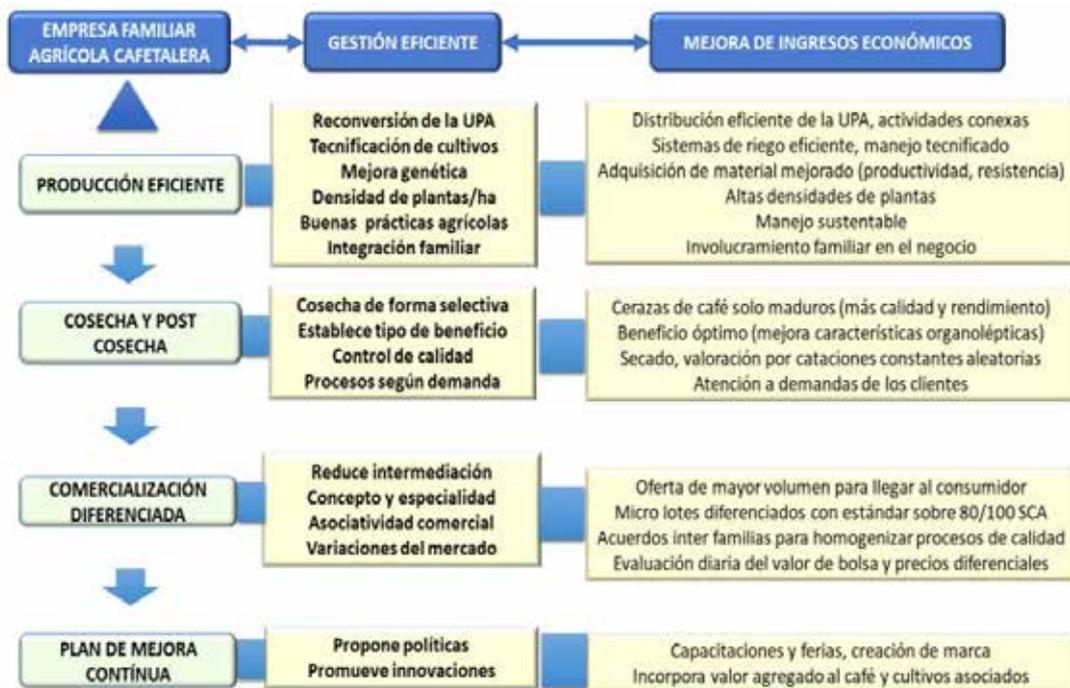


**Figura 8.** Cumplimiento de necesidades según Agenda 2030 (ONU)  
 Fuente: elaboración propia

**Propuesta de gestión eficiente**

Esta propuesta se realiza con base en la observación directa de las unidades de producción, la data empírica proveniente de la encuesta realizada a los productores familiares y, las recomendaciones específicas de los expertos entrevistados. Se describe como una concatenación de fases que van desde la producción, comercialización, valor agregado y consumo, con el objetivo de mejorar los ingresos económicos de las familias, sustentados en los principios de conservación y uso adecuado de los recursos naturales y, en general, del desarrollo sostenible.

Como se muestra en la Figura 9, inicia con la producción eficiente, con elementos que incluyen la reconversión de las unidades, tecnificación de cultivos, adquisición de material genético mejorado, mayor densidad de plantas/ha, buenas prácticas agrícolas y, la participación familiar en el negocio y toma de decisiones. La siguiente fase es la cosecha y post cosecha, un conjunto de estrategias dirigidas a la selectividad del grano, tipo de beneficio, control de calidad constante y enfocar los procesos según demandas del mercado. La tercera fase es la comercialización diferenciada, basada en reducir la intermediación, vender concepto y especialidad de producto, asociatividad comercial y atención a las variaciones del mercado. Finalmente, un plan de mejora continua que permita al empresario familiar participar con fuerza en la generación de políticas para el desarrollo del sector e innovaciones desde las unidades de producción.



**Figura 9.** Esquema de gestión eficiente  
 Fuente: Datos de la investigación

## Conclusiones

Las empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí, se enfrentan a las problemáticas inherentes al medio rural en países no desarrollados, donde son invisibilizados por el estado central: niveles de producción y productividad insuficientes para cubrir necesidades básicas de la familia; utilización de mano de obra no especializada (como el cónyuge e hijos menores en muchos casos); falta de tecnificación, capacitación y asistencia técnica; carencia de acceso a crédito privilegiado y sistemas de riego; ausencia de esquemas de comercialización eficientes y de utilización de material vegetativo de alto rendimiento; tampoco otorgan valor agregado a su producción ni mantienen criterios de conservación ambiental. En función de todo lo cual, se propone un esquema de gestión eficiente fundamentado en cuatro fases: producción eficiente, cosecha y post cosecha, comercialización diferenciada y plan de mejora continua.

## Referencias bibliográficas

- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1): 23-34. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Asociación Nacional de Exportadores de Café (Anecafé) (2020). Estadísticas 2019. <http://www.anecafe.org.ec/exportaciones2019> (28/04/2020).
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: definición y aplicación metodológica. *Revista X-Pedientes económicos*, 2(3): 46-72. [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/42](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42)
- Carlock, R., & Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Ediciones Deusto.
- Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC) (2014). *Situación actual de la caficultura: perspectivas. Informe Técnico*. Manta: COFENAC.
- Duicela, L., Corral, R., Farfán, D., & Cedeño, L. (2004). *Caracterización física y organoléptica de cafés arábigos en los principales agroecosistemas del Ecuador*. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Duicela, L.A. 2017. *Café robusta: Producción y poscosecha*. Humus.
- Escobar Bravo, L. (2003). *Caracterización física y organoléptica de cafés arábigos en los principales agro ecosistemas del Ecuador*. Consejo Cafetalero Nacional COFENAC.
- Gallizo Larraz, J. (2020). El Estado de Valor Añadido: un informe de interés para las empresas familiares. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 7(1): 83-95. <http://hdl.handle.net/10459.1/70892>
- Gallizo, J.L.; Mar-Molinero, C.; Moreno, J., & Salvador, M. (2017). Family business and value-added distribution: a socioemotional wealth approach. *Academia*, 30(1): 2-22. [https://www.researchgate.net/publication/315368812\\_Family\\_business\\_and\\_value-added\\_distribution\\_a\\_socioemotional\\_wealth\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/315368812_Family_business_and_value-added_distribution_a_socioemotional_wealth_approach)
- Gobierno de Manabí (s/f). Datos geográficos. <https://www.manabi.gob.ec/datos-manabi/datos-geograficos> (28/04/2020).

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2002). Fascículo provincial Manabí. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf> (25/10/2020).
- MPA (2017). Mapa político administrativo de la provincia Manabí, Ecuador. <https://sites.google.com/site/visitahoymanabil/> (12/07/2020),
- OIC (Organización Internacional del Café) (2020). Producción total de países exportadores. [http://www.ico.org/ES/trade\\_statistics.asp](http://www.ico.org/ES/trade_statistics.asp) (20/10/2020).
- Pérez, V., & Villacís, D. (2015). Análisis del proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana en la zona de Manabí. *Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/An%C3%A1lisis-del-proyecto-de-reactivaci%C3%B3n-de-la-en-la-Matute-Andrade/e1ea654060bf090405dfd65f3d3a2b383f358b26>
- Plana Farran, M. (2016). Las empresas familiares agrarias: solvencia, retos de la continuidad y cadena agroalimentaria. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4(1): 83-93. <http://hdl.handle.net/10459.1/58893>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Riechmann, J. (1995). *De la Economía a la Ecología*. Trotta.
- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252315000490>