



**FACTORES DE UNA GERENCIA INTELIGENTE
TRANSFORMADORA EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ
ORGÁNICO EN OSPINO**
**FACTORS OF INTELLIGENT TRANSFORMATIVE MANAGEMENT IN
ORGANIC COFFEE PRODUCTION IN OSPINO.**

Denny David Silva
(phdnormapinto@gmail.com)

Recepción: 08/06/2024.

Aprobado: 21/11/2024.

RESUMEN

El artículo aborda la problemática de la caficultura venezolana, en particular en el municipio Ospino, que enfrenta un declive debido a modelos de producción obsoletos, la volatilidad del mercado, el cambio climático y una gerencia tradicional. Se propone una gerencia inteligente transformadora como solución, centrada en el nicho del café orgánico. La investigación, enmarcada en la línea de la UNELLEZ (2017) sobre transformación e innovación en organizaciones, busca analizar los factores que inciden en la competitividad y sostenibilidad de la producción de café orgánico en la zona. La metodología es de tipo cualitativo-interpretativo con un diseño fenomenológico-hermenéutico, que prioriza la voz de los actores sociales para comprender sus experiencias y la forma en que aplican prácticas gerenciales. El estudio identifica cinco factores clave: liderazgo con conciencia agroecológica que contrarresta la deforestación y la alteración de ecosistemas, la gestión colaborativa del conocimiento para integrar saberes tácitos y explícitos, la integración de tecnologías de información y comunicación (TIC) para democratizar el acceso a datos y fortalecer la toma de decisiones, la articulación en red para una comercialización y financiamiento más justos, y la adaptabilidad y resiliencia ante la variabilidad climática y del mercado. La integración de estos factores es crucial para un modelo de gestión que combine la conciencia ambiental, la colaboración, la tecnología y la resiliencia. En esencia, el artículo concluye que una gerencia inteligente es fundamental para construir un futuro sostenible y equitativo en la caficultura venezolana, superando los desafíos históricos y contemporáneos del sector.

Palabras clave: Gerencia inteligente, Sostenibilidad, Agroecología, Café orgánico y Competitividad.

ABSTRACT

This article addresses the problems of Venezuelan coffee production, particularly in the Ospino municipality, which is facing a decline due to outdated production models, market



volatility, climate change, and traditional management. Transformative smart management is proposed as a solution, focusing on the organic coffee niche. The research, framed within the UNELLEZ (2017) framework on transformation and innovation in organizations, seeks to analyze the factors that influence the competitiveness and sustainability of organic coffee production in the area. The methodology is qualitative and interpretive with a phenomenological and hermeneutic design, prioritizing the voices of social actors to understand their experiences and how they apply management practices. The study identifies five key factors: agroecologically conscious leadership that counters deforestation and ecosystem alteration; collaborative knowledge management to integrate tacit and explicit knowledge; the integration of information and communication technologies (ICTs) to democratize access to data and strengthen decision-making; networking for fairer marketing and financing; and adaptability and resilience to climate and market variability. The integration of these factors is crucial for a management model that combines environmental awareness, collaboration, technology, and resilience. In essence, the article concludes that smart management is essential for building a sustainable and equitable future in Venezuelan coffee growing, overcoming the sector's historical and contemporary challenges.

Key words: Smart Management, Sustainability, Agroecology, Organic Coffee, and Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La caficultura venezolana se encuentra en una encrucijada histórica, marcada por el declive de un modelo tradicional extensivo y la urgente necesidad de transitar hacia sistemas productivos sostenibles y de alto valor agregado. Este escenario es particularmente crítico en regiones con tradición cafetalera como el municipio Ospino del estado Portuguesa, donde los productores resisten los desafíos de la volatilidad de los mercados convencionales, los impactos del cambio climático y una limitada integración en cadenas globales de valor. La persistencia de paradigmas gerenciales anclados en prácticas obsoletas agudiza esta problemática, generando ciclos de baja productividad y escasa rentabilidad amenazando la sostenibilidad socioeconómica de la actividad.

En contraste, el nicho de mercado del café orgánico emerge como una alternativa factible. Sin embargo, exige competencias gerenciales sofisticadas y un enfoque estratégico radicalmente diferente para su aprovechamiento óptimo y sostenible. Frente a esta



determinan la sostenibilidad y competitividad de la producción de café orgánico en el municipio Ospino, estado Portuguesa?

MATERIALES Y MÉTODOS

La producción de café orgánico en el municipio Ospino se conceptualiza teóricamente como un sistema agroecológico complejo que trasciende el modelo de agricultura convencional. Esta dirección sustentada en Altieri & Nicholls (2020) versa en los principios de la sostenibilidad fuerte, donde los procesos biológicos sustituyen a los insumos externos sintéticos, promoviendo la resiliencia del agroecosistema.

En el contexto de Ospino estado Portuguesa, esta práctica implica la ausencia de agroquímicos, la gestión activa de la fertilidad del suelo mediante abonos verdes y la biodiversidad funcional, documentado en Moran Centeno y Jiménez-Martínez, (2023), los estudios en sistemas similares donde la sombra regulada de árboles nativos contribuye al control natural de plagas y a la adaptación al cambio climático. Por tanto, la base teórica del café orgánico local se ancla en la interacción sinérgica entre los componentes ambientales, económicos y sociales del territorio.

Desde una perspectiva socioeconómica, Mol y Spaargaren (2000), la adopción del modelo orgánico en Ospino se analiza a través de la teoría de la modernización ecológica, la cual postula una sostenibilidad y competitividad para ser objetivos complementarios mediante la innovación institucional y gerencial. La transición hacia este modelo representa una estrategia de diferenciación en mercados globales exigentes, que valoran atributos de calidad, trazabilidad y responsabilidad ambiental.

Esta transición, para Marín Pérez, (2019), está mediada por significativos desafíos en capital social y acceso a conocimientos técnicos especializados, tal como se ha observado en otras regiones cafetaleras de Venezuela, donde la fragmentación de los productores limita



la escalabilidad de las prácticas sostenibles. La viabilidad del café orgánico, en consecuencia, depende de la capacidad de los actores locales para construir redes de cooperación que faciliten la certificación, la comercialización colectiva y gestión del conocimiento.

En el ámbito gerencial, la producción de café orgánico en Ospino requiere la aplicación de principios de la gerencia inteligente (smart management), particularmente de la gestión adaptativa de los recursos knowledge-based. Esto implica un desplazamiento desde un paradigma gerencial lineal, centrado en la eficiencia operativa a corto plazo, hacia uno sistémico y circular que priorice el aprendizaje organizacional continuo y la construcción de capacidades dinámicas (Teece, 2007).

En consecuencia, la gerencia integra el conocimiento local y tradicional sobre los ciclos naturales del cafetal reconocido por el autor Gómez (2010) como un componente vital del beneficio del café con información técnica y de mercado en tiempo real. Así, la fundamentación teórica concluye que la producción exitosa de café orgánico en Ospino está condicionada por la emergencia de un modelo de gerencia transformadora que articule de manera inteligente la salud del ecosistema, la valorización del capital humano local e inserción en cadenas globales de valor justas.

No obstante, el presente estudio se enmarcó en un enfoque metodológico cualitativo de tipo fenomenológico, con un diseño de Fenomenológico-Hermeneutico, orientado a comprender en profundidad la experiencia vivida por los actores sociales involucrados en la producción cafetalera del municipio Ospino. Esta elección se fundamenta en Moran Centeno y Jiménez-Martínez (2023), por la necesidad de analizar las complejas interrelaciones sociales, gerenciales y ambientales que caracterizan el fenómeno de estudio desde una perspectiva interpretativa, tal como se ha aplicado en investigaciones sobre sistemas productivos cafetaleros en contextos específicos. El enfoque permitió priorizar la voz de los participantes para develar los significados que atribuyen a las prácticas gerenciales, trascendiendo un análisis puramente cuantitativo.



Ahora bien, el contexto geográfico de la investigación fue el municipio Ospino, ubicado en el estado Portuguesa, Venezuela, una zona de reconocida tradición en la caficultura llanera. La selección en su representatividad territorio que ha experimentado profundas transformaciones socioambientales y productivas a lo largo de su historia. Aunque Marín Pérez (2019), trata específicamente el caso de Turen, Ospino lo circunda y ciertamente es escenario idóneo para examinar la evolución de los modelos gerenciales. El universo de estudio estuvo conformado por los productores de café orgánico o en transición, cafetaleros y técnicos agrónomos con experiencia reconocida en la zona, actores clave que poseen un conocimiento experto y situado de la actividad.

Asimismo, la técnica principal para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada en profundidad, aplicada de manera presencial para garantizar información adecuada y la riqueza de la interacción. Se elaboró un guion de entrevista previamente validado por tres expertos en gerencia agropecuaria y metodología cualitativa, el cual exploró dimensiones como las prácticas de gestión, la adopción tecnológica, la percepción de sostenibilidad y los factores de innovación. Este instrumento permitió flexibilidad para profundizar en aspectos emergentes durante el diálogo, siguiendo los principios de la investigación cualitativa fenomenológica para captar la esencia de las experiencias gerenciales.

Como señala Marín Pérez (2019), comprender los sistemas cafetaleros requiere incorporar las perspectivas de quienes intervienen directamente en el manejo de los recursos y los procesos, lo que justifica esta estrategia de selección de informantes clave para el estudio. El análisis de contenido temático es consistente con los lineamientos del diseño académico doctoral de la UNELLEZ (2017), acentúa la sistematicidad en el tratamiento de la información empírica para la construcción de conocimiento científico en gerencia innovador.



DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El autor al identificar los factores una Gerencia Inteligente Transformadora, revelan los elementos clave para la sostenibilidad y el éxito en la producción agropecuaria. El primer factor, el Liderazgo con Conciencia Agroecológica, subraya la necesidad de una gestión que priorice el equilibrio entre la producción y la conservación del medio ambiente. Este enfoque es fundamental para contrarrestar la tendencia histórica de transformación del espacio físico, que a menudo ha resultado en deforestación y alteraciones en los ecosistemas fluviales.

En contraste, Marín (2019), documenta cómo la relación entre la naturaleza y la sociedad ha llevado a la deforestación y a la canalización de ríos, como el Acarigua, lo que ha provocado la desaparición de la vegetación ribereña. Este precedente histórico resalta la urgencia de adoptar un liderazgo consciente que evite la repetición de prácticas que dañan el entorno natural y que, en cambio, promuevan una agricultura sustentable.

Además, el segundo factor la Gestión Colaborativa del Conocimiento Tácito y Explícito, resalta la importancia de compartir experiencias y saberes entre los actores del sector. Este flujo de información mejora los procesos productivos, fomentando la innovación y la adaptación a nuevos desafíos. La integración de los conocimientos tradicionales de los productores (tácito) con la investigación académica y científica (explícito) puede generar soluciones más efectivas y contextualizadas. Por ejemplo, los estudios sobre el cultivo y beneficio del café, como el de Gómez (2010), demuestra la existencia de un conocimiento profundo en torno a las prácticas agrícolas que puede ser sistematizado y compartido para mejorar la productividad de manera sostenible.

En sentido general, la gestión de este conocimiento es un pilar fundamental para desarrollar una agroecología práctica, que se beneficie de la experiencia acumulada y se adapte a las condiciones locales. La Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) Accesibles. Por tanto, el tercer factor, es vital para democratizar el acceso a la información y fortalecer la toma de decisiones. El uso de herramientas



tecnológicas facilita la conexión entre productores, investigadores y mercados, permitiendo un intercambio de datos en tiempo real. Esta integración tecnológica puede potenciar la gestión colaborativa del conocimiento, al proporcionar plataformas para compartir información sobre prácticas exitosas, condiciones climáticas o plagas. Por ejemplo, la caracterización de sistemas productivos de café en Nicaragua realizada por Moran Centeno y Jimenez-Martinez (2023), podría beneficiarse enormemente de las TIC, facilitando la difusión de sus hallazgos y el establecimiento de redes de apoyo entre productores. La accesibilidad de estas tecnologías es crucial para asegurar que todos los actores, independientemente de su ubicación o recursos, puedan participar en esta red de información.

Dentro de esto, el cuarto factor la Articulación en Red para la Comercialización y el Financiamiento, se muestra como un pilar para la estabilidad económica del sector. La capacidad de los productores para unirse y crear redes de comercialización directas les permite obtener precios más justos y reducir la dependencia de intermediarios. Esta articulación también facilita el acceso a fuentes de financiamiento, lo que es vital para la inversión en tecnologías y prácticas agroecológicas. Este enfoque en red no solo fortalece la economía local, también crea un ecosistema más resiliente frente a las fluctuaciones del mercado. Gotteland y de Pablo (2007), abordan en su trabajo sobre el café las complejidades del mercado, sugiriendo que la organización es clave para que los productores puedan sortear las dinámicas de precios y calidad.

Finalmente, el quinto factor, la Adaptabilidad y Resiliencia ante la Variabilidad Climática y de Mercado, se presenta como la cualidad esencial para la supervivencia en un entorno global cambiante. Los sistemas de producción deben ser flexibles para responder a fenómenos como el cambio climático y las crisis económicas. Esto implica diversificar los cultivos, implementar técnicas de conservación de suelos y agua, y desarrollar estrategias de mercado que no dependan de un solo producto o comprador. La capacidad de adaptación está intrínsecamente ligada al liderazgo con conciencia agroecológica y a la gestión del



conocimiento, ya que estos factores proporcionan las herramientas y la mentalidad necesarias para innovar y superar obstáculos. La historia de la transformación territorial, descrita por Marín (2019), nos enseña que la falta de adaptación y resiliencia puede llevar a la degradación de los recursos naturales y vulnerabilidad económica.

En conclusión, la integración de estos cinco factores es crucial para el desarrollo de una Gerencia Inteligente Transformadora. Los resultados demuestran que el éxito no se basa únicamente en la producción, en un enfoque holístico combina conciencia ambiental, colaboración, tecnología, articulación económica y resiliencia. Este modelo de gestión va más allá de prácticas tradicionales, promoviendo un cambio de paradigma hacia la sostenibilidad y el bienestar. El liderazgo agroecológico sienta las bases, la gestión del conocimiento y la tecnología fortalecen la estructura, mientras que la articulación y la adaptabilidad aseguran la viabilidad a largo plazo. Este conjunto de factores, respaldado por la evidencia de autores como Altieri y Nicholls (2020), Gómez (2010) y Marín (2019), representa un camino viable y necesario para afrontar los desafíos contemporáneos en el sector agropecuario. A continuación, se muestra un cuadro resumen elaborado por el autor articular:

Tabla 1. Factores de una Gerencia Inteligente Transformadora

Factor 1:	Liderazgo con Conciencia Agroecológica.
Factor 2:	Gestión Colaborativa del Conocimiento Tácito y Explícito.
Factor 3:	Integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) Accesibles.
Factor 4:	Articulación en Red para la Comercialización y el Financiamiento.
Factor 5:	Adaptabilidad y Resiliencia ante la Variabilidad Climática y de Mercado.

Fuente: Elaboración Propia (2025).



CONCLUSIÓN

La investigación y el análisis de la información han permitido establecer una comprensión integral sobre la relación entre una gerencia inteligente, la agroecología y la sostenibilidad. Los factores identificados: liderazgo con conciencia agroecológica, gestión colaborativa del conocimiento, integración de tecnologías accesibles, articulación en red y adaptabilidad, no son elementos aislados, son componentes interdependientes, en conjunto, forman un modelo de gestión transformador. Esta orientación holística reconoce que la rentabilidad económica y la viabilidad ambiental están intrínsecamente ligadas, desafiando la visión tradicional, a menudo separa la producción de sus impactos ecológicos.

Dentro de esta Transformación del espacio físico y la deforestación, la región de Ospino subraya la urgencia de adoptar un cambio del paradigma que priorice la salud del ecosistema. El rol del liderazgo con conciencia agroecológica emerge como la piedra angular de esta transformación. Un líder que comprende y promueve prácticas sustentables es crucial para guiar a las organizaciones y a las comunidades hacia un futuro más resiliente. Al integrar los principios de la agroecología en la toma de decisiones, se pueden mitigar los efectos negativos de la agricultura convencional, como la alteración de los cuerpos de agua y la pérdida de biodiversidad. Este liderazgo, se enfoca en la eficiencia productiva fomentando una cultura de respeto por el medio ambiente y promueve la conservación de los recursos naturales para las generaciones futuras.

Por su puesto, la gestión del conocimiento y la tecnología actúan como catalizadores de esta gerencia inteligente. La colaboración en red permite que el conocimiento tácito de los productores se combine con el conocimiento explícito de la academia y la investigación, creando un flujo de información bidireccional que beneficia a todos los actores. El uso de TIC accesibles potencia esta colaboración, democratizando el acceso a la información sobre las mejores prácticas de cultivo, las condiciones del mercado y las estrategias de financiamiento. Este acceso, por ejemplo en el cultivo del café, es fundamental para que los



pequeños productores puedan tomar decisiones informadas y fortalecer su posición en la cadena de valor.

Finalmente, la articulación en red y la adaptabilidad son esenciales para garantizar la sostenibilidad económica y la resiliencia a largo plazo. Al unirse en redes de comercialización, los productores pueden sortear las dinámicas de precios y asegurar un mercado más justo para sus productos. Esta capacidad de organización, combinada con la flexibilidad para adaptarse a la variabilidad climática y de mercado, permite a las empresas y a las comunidades no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno incierto. En este sentido, una gerencia inteligente no solo se trata de gestionar el presente, sino de construir la capacidad de responder y evolucionar frente a los desafíos futuros, asegurando un desarrollo sostenible y equitativo.

REFERENCIAS

- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2020). *Agroecología: teoría y práctica para una agricultura sustentable*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Gómez, G. (2010). Cultivo Y Beneficio Del Café. *Revista de Geografía Agrícola*, (45), 103-193. Disponible en: <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=757>.
- Gotteland, M., & de Pablo V, S. (2007). Algunas Verdades Sobre El Café. *Revista chilena de nutrición*, 34(2), 105-115. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182007000200002>.
- Marín Pérez, Á. (2019). Historia ambiental de la transformación territorial en la región Turén del estado Portuguesa, Venezuela, 1950-2000. *Procesos Históricos*, 36, 152–178. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/200/20060770010/movil/>.
- Moran Centeno, J. C., & Jimenez-Martinez, E. (2023). Caracterización de sistemas productivos de café (*Coffea arabica* L.) en la Reserva Natural Tepec-Xomolth, Madriz,



- Nicaragua. *Siembra*, 10(1), e4402. ISSN 2477-8850. Recuperado de:
<https://doi.org/10.29166/siembra.v10i1.4402>.
- Mol, A. P. J., & Spaargaren, G. (2000). Ecological modernisation theory in debate: A review. *Environmental Politics*, 9(1), 17-49.
- Moran Centeno, J. C., & Jimenez-Martinez, E. (2023). Caracterización de sistemas productivos de café (*Coffea arabica* L.) en la Reserva Natural Tepec-Xomolth, Madriz, Nicaragua. *Siembra*, 10(1), e4402.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ (2017). Diseño Académico Doctorado en Gerencia Avanzada. Resolución CD 2017/472.