

**Relevo generacional en la industria del café.  
Caso: Finca San Isidro, Honduras**

**José Pablo Romero Zelaya**

**Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2019

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Relevo generacional en la industria del café. Caso: Finca San Isidro, Honduras**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**José Pablo Romero Zelaya**

**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2019

## **Relevo generacional en la industria del café. Caso: Finca San Isidro, Honduras**

**José Pablo Romero Zelaya**

**Resumen.** En la actualidad, el rubro agroindustrial cafetalero de Honduras está en manos de pequeños productores estructurados como empresas de índole familiar, que representan aproximadamente el 95% de la caficultura del país. Este gremio genera ingresos y empleos para 120 mil familias cafetaleras y 300 mil trabajadores rurales directos e indirectos. A su vez, la caficultura al igual que otros gremios existentes, presentan una problemática referente al traspaso generacional en una empresa de carácter familiar. El estudio de caso efectuado en la Finca San Isidro tiene como finalidad describir los componentes que conforman la estructura familiar de esta empresa y así lograr un relato real de la integración a través del relevo generacional de un miembro perteneciente a la segunda generación. Mediante una metodología cualitativa se describieron las etapas de desarrollo que tuvo Finca San Isidro desde el inicio de las operaciones, hasta la integración y participación del sucesor en el estado actual de la empresa familiar.

**Palabras claves:** Café convencional, café de especialidad, caficultura, empresa familiar, estudio de caso, relevo generacional.

**Abstract:** Currently, the Honduran coffee industry is in the hands of small producers structured as family businesses, representing approximately 95% of the country's coffee industry. This union generates income and jobs for 120,000 coffee families and 300,000 direct and indirect rural workers. At the same time, coffee growing like other existing unions presents a problem regarding the generational transfer in a family business. The case study carried out at Finca San Isidro aims to describe the components that make up the family structure of this company and thus achieve a real account of the integration through the generational change of a member belonging to the second generation. A qualitative methodology described the stages of development that Finca San Isidro had from the beginning of the operations, to the integration and participation of the successor in the current state of the family business.

**Key words:** Case study, coffee, conventional coffee, family business, generational relief, specialty coffee.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	iii
Contenido .....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos .....	v
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. METODOLOGÍA .....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES .....	26
5. RECOMENDACIONES .....	27
6. LITERATURA CITADA.....	28

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Comparación de productividad de Copán y El Paraíso (2015-2016).....	11
2. Perfil de la familia.....	14

Figuras	Página
1. Mapa de las zonas productoras de café.....	9
2. Regiones cafetaleras.....	10

# 1. INTRODUCCIÓN

El café es uno de los principales productos de origen agrícola comercializado en los mercados internacionales y a menudo supone una gran contribución a las exportaciones de las regiones productoras. La especie económicamente más importante de café es *Coffea arabica* (Arabica) la cual representa aproximadamente entre el 80-90% de la producción mundial. Adicionalmente se encuentran las especies *Coffea canephora* (Robusta) que representa cerca del 20% y *Coffea liberica* (Liberica coffee) que representa sobre un 1% (FIDE, 2017).

El rubro que presenta la mayor influencia en el sector agrícola en Honduras es la actividad cafetalera. Este ha sido uno de los principales pilares de la sostenibilidad económica, social y ambiental del país que a su vez es el principal producto de exportación, clasificándolo con una alta participación de 20.7% en las exportaciones agrícolas del país (Castro, 2015). La caficultura ha demostrado ser una de las actividades económicas que genera un mayor beneficio al desarrollo interno del país, aportando al PIB de Honduras con un monto de 19.33 billones de dólares según los datos de los países en el comercio mundial del café de la Organización Mundial del Café (International Coffee Organization, 2015). En términos macroeconómicos, el café aporta entre el 3% y 5% al PIB nacional y hasta un 30% al PIB agropecuario, generando USD 850-1,100 millones de divisas y ofreciendo ingresos para unas 120 mil familias cafetaleras (IHCAFE, Informe Estadístico Cosecha , 2015-2016).

El sector cafetalero está conformado por los actores directos de la cadena de valor del café, constituidos en productores, intermediarios, exportadores, torrefactores y el sector gubernamental, vinculados en la producción, beneficiado y comercialización del grano ((IHCAFE), 2011). En Honduras, la mayoría de productores de café son catalogados como pequeños productores cuya participación oscila alrededor del 95% de la actividad de este rubro, demostrando ser el principal generador de empleos en zonas rurales con un aporte del 22% a la tasa de empleo en dichas zonas (Domenico, 2013). Los productores generalmente están establecidos a lo largo del tiempo de generación en generación, en las cuales existe un beneficio mutuo en el entorno familiar, debido a esto es oportuno establecer un proceso de sucesión exitosa que asegure la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Las instituciones gubernamentales tales como IHCAFE centran su preocupación ante el envejecimiento de la población caficultora y la continua producción que debe de efectuarse. No obstante, El Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), pensando en beneficiar a las familias productoras de café, creó la Escuela Superior del Café (ESCAFE), de la cual dependen varias escuelas, que desde hace muchos años son una alternativa de formación

para todos los hijos de los productores de este cultivo, y la juventud que está vinculada al sector (IHCAFE, Memoria cosecha 2016-2017, 2016).

Ejecutar un relevo generacional es uno de los desafíos estructurales que presenta la caficultura hondureña en la actualidad. Según el Instituto de Empresas Familiares, solo el 30% de esas organizaciones perduran en una segunda generación, 12% se mantienen viables en la tercera, y un 3% opera en una cuarta generación o una siguiente. Incluso aquellas que continúan a menudo ven que su valor decrece significativamente cuando el poder de ejecución cambia de manos (Fernández-Aráoz, Iqbal, y Ritter, 2015).

Como primera instancia resulta fundamental promover una iniciativa agro-empresarial que tenga como fin dar seguimiento al estado actual de los negocios familiares, para proceder a ejecutar protocolos de enseñanza y formación empresarial para la juventud. Esta ejecución en las organizaciones de los pequeños y medianos productores de café de índole familiar, ofrece demostrar la importancia y urgencia de relevar la estructura organizacional de las empresas familiares con el fin de que sea un movimiento positivo social-económico. A su vez, implica la transformación de la generación más joven con el propósito de desarrollos sostenibles y comunitarios en el emprendimiento que se pueda llevar a cabo (González y Aranzales, 2014).

Considerando que es necesario demostrar la importancia de una sucesión familiar para las nuevas generaciones en la cadena agroindustrial del café, fue priorizado realizar un estudio de caso de relevo generacional en la Finca San Isidro, ubicada en el departamento de Copán Ruinas, Honduras. El estudio permite conocer la estructura y describir los diferentes componentes que conforman exitosamente una sucesión de la empresa familiar de café y mediante ello poder beneficiar de manera exponencial a todo el gremio de café carácter familiar en su esencia. Para lograrlo, en el estudio se emplea la aplicación de un estudio de caso enfatizando en él un relevo generacional. Por otro lado, se pretende ilustrar el éxito de sucesión familiar que la Finca San Isidro obtuvo ante su reestructuración administrativa y que sirva como una guía en todas las organizaciones familiares del gremio contribuyendo positivamente a incentivar la juventud hondureña.

El propósito de realizar dicho estudio, yace en su esencia, documentar el proceso del relevo generacional en la empresa familiar mediante la ejecución de una investigación exploratoria en Finca San Isidro con el objetivo de promover el relevo generacional mediante el planteamiento de un estudio de caso real. Por lo cual los objetivos del presente estudio fueron:

- Conocer la historia y evolución de la Finca San Isidro durante los últimos años como una empresa familiar.
- Redacción de un estudio de caso sobre la sucesión generacional en la Finca San Isidro.
- Comprender como el relevo generacional beneficia a las empresas familiares a través del traspaso efectuado.

## 2. METODOLOGÍA

El área de trabajo de este estudio se centró en la redacción de un estudio de caso sobre la sucesión generacional en la rama agroindustrial del café en Honduras. A su misma vez, la redacción de dicho estudio demuestra la importancia que yace en este tema para la continua prosperidad y operación de las producciones cafetaleras. Para alcanzar los objetivos mencionados en la sección anterior, se utilizará una combinación de los conocimientos adquiridos en las clases impartidas por la facultad de Administración de Negocios a lo largo del transcurso de mi carrera, añadiendo información de manuales de sucesión de referencia y una paulatina revisión de información literaria acerca del tema.

La metodología empleada en este estudio de caso tuvo tres etapas. Primero, se recopiló información primaria y secundaria a través de la propietaria de Finca San Isidro para realizar un análisis de información, seguidamente, la redacción de un estudio de caso sobre la sucesión generacional en la Finca San Isidro, y finalmente, se realizó una propuesta de procedimiento a seguir para las demás industrias familiares del café.

En primera instancia resultó fundamental identificar las falencias de información referentes a empresas familiares en Honduras y el desarrollo de una sucesión generacional. El origen de nuestra principal incógnita es conocer cómo funciona exitosamente una empresa familiar, siendo así la primera etapa de nuestro estudio. De esta manera se ha incluido una sección conceptual que muestre la relación existente a nuestro tema. Para la recolección de nuestra información primaria se confeccionaron una serie de entrevistas telefónicas y presenciales para conocer como la Finca San Isidro opera bajo la sucesión familiar que fue ejecutada.

Para el estudio de caso y su relevo generacional, se incluyeron factores relevantes al tema para su desarrollo (Gascón, 2013):

Factores internos de la empresa:

- Historia de la empresa
- Fundadores
- Miembros de la familia y personas activas que trabajan en la empresa
- Rol de cada actor de la empresa
- Rol gerencial (funciones y poder de decisión)
- Esquemas alternativos de sucesión familiar
- Estrategia de cafés de especialidad
- Razones por las que se decidió entrar en el mercado de cafés de especialidad.
- Situación actual de la finca.

- Problemáticas generales o que se han presentado en la empresa familiar al momento de la sucesión.
- Cambios significativos en los últimos cinco (5) años al momento de ejecutar el relevo generacional.
- Relaciones comerciales

Factores estructurales de la organización:

- Tamaño de la empresa
- Composición de la familia y su rol en la empresa.
- Participación de familiares involucrados en la misma empresa.
- Antigüedad de los dueños

Factores descriptivos:

- Ubicación de la empresa/finca.
- Área total de la finca.
- Área de producción.
- Variedades.
- Estado de venta de café. (flor, uva, pergamino húmedo, pergamino seco)
- Tipo de café producido
- Infraestructura y maquinaria

### **Contexto.**

A continuación, se evacuarán conceptos y componentes inherentes de la empresa familiar dado la sucesión generacional que debe de existir y la importancia que representa dicha acción en el rubro del café en Honduras. Antes de presentar datos específicos para el caso de estudio se realizó una recopilación bibliográfica con la intención de conceptualizar detalladamente toda la terminología inherente a la empresa de categoría familiar.

### **Empresa familiar.**

La empresa familiar representa un eslabón importante en el desarrollo de la civilización y el crecimiento humano. A lo largo de la historia, la unión de los humanos entre sí es formado a través de propósitos directos o indirectos en beneficios mutuos. Una empresa familiar es aquella donde una o más personas pertenecientes a una familia posee la mayoría de la propiedad accionaria o el control de las decisiones estratégicas, de carácter creciente a partir de su origen y su permanencia de operación en secuencia. Según Jiménez Vallejo, las empresas familiares presentan características favorables que podrían implementar en inversiones en el exterior: mayor flexibilidad, rapidez y visión de largo plazo.

Este tipo de organización empresarial forma una parte esencial del tejido productivo, no sólo de las economías desarrolladas, sino también de las economías emergentes (Jiménez Vallejo, 2009). Este tema representa un alto grado de importancia en la actualidad globalmente debido a las múltiples actividades que pueden ejercer los miembros de una organización de ésta índole. Este tipo de empresa se considera el más predominante a nivel global dado su influencia y aporte en la economía de una nación. Un claro ejemplo de su

importancia, surge en el siglo XVIII y principios del XIX en Estados Unidos, cuando las grandes industrias/empresas familiares tomaron el liderazgo en distintas áreas de las actividades económicas del país, tales como la industria ferrocarrilera, automotriz, agraria, y actividades de la banca.

La importancia que representan las empresas familiares alrededor el mundo son significativas dada la generación de empleos que ofrece en zonas rurales o urbanas. La mayoría de las empresas familiares, aproximadamente el 70%, tan solo duran una generación. Dado que alrededor del 80% de los negocios alrededor del mundo son empresas de índole familiar, la baja supervivencia de éstas empresas presenta consecuencias preocupantes (Groysberg y Bell, 2014). Según la investigación hecha por investigadores de la Universidad de Harvard, el 77% de las empresas europeas, 48% de empresas en Asia y 33% de empresas en toda América cuentan con más de tres cuartos de propiedad familiar (Fernández-Aráoz, Iqbal, y Ritter, 2015).

La importancia que posee este segmento empresarial ha sido estudiado y analizado profundamente desde tiempos pasados. Según Joan M. Amat (1998) a nivel mundial las empresas familiares poseen aproximadamente el 80% de todas las áreas empresariales globalmente y, a su vez, generan producciones exponenciales en el PIB con un aporte del 50% aproximadamente. No obstante, en la actualidad Honduras refleja porcentajes elevados de empresas de carácter familiar siendo aproximadamente el 90% de las micro, pequeñas y mediana empresas (País, 2017).

Según la Asociación Nacional de Mediana y Pequeñas Industrias de Honduras (ANMPIH), éstas representan el 40% del PIB del país. Cabe resaltar que el día 14 de mayo de 2019 en la ciudad de Tegucigalpa, durante la visita del presidente del Banco Mundial, en entrevistas sostenidas con distintos miembros del sector cafetalero del país se comentó sobre la preocupación por el poco interés que las nuevas generaciones presentan ante la continuidad de las empresas familiares.

### **El conflicto familiar.**

Desde tiempos inmemorables el conflicto ha sido una de los principales choques en el comportamiento, generando estados de crisis en las empresas de índole familiar. Las situaciones conflictivas poseen características propias y específicas con respecto a las demás sociedades empresariales. Las empresas familiares presentan un mayor riesgo de conflictos dado las interacciones en percepciones u emociones de los individuos que están estrechamente relacionados de manera familiar en una organización laboral.

En términos administrativos, la empresa familiar generalmente tiene aspectos propensos de interacciones conflictivas a lo largo de su ejecución y los retos que son generados en escenarios inestables y cambiantes. Existen diversos puntos que generalmente son concebidas mediante la transición de una generación hacia una nueva generación. Dichas interacciones conflictivas surgen en su esencia en partes interesadas que compiten entre sí por los recursos que la organización genera de actividades conjuntas. Debido a que las metas, preferencias y pretensiones de las partes interesadas difieren, el conflicto es inevitable en las organizaciones.

Sin embargo, más allá de lo que el conflicto es en su definición como algo negativo en las organizaciones éste podría ser beneficioso porque podría superar la inercia organizacional y así tomar un camino diferente hacia el aprendizaje o cambio de las problemáticas latentes de las empresas. Según Jandt (1973), considera que el conflicto tiene ciertos aspectos positivos que induce a las personas a entrar en un estado de mejora, a ser creativas y que resulta mejor mantener una relación en conflicto a la ausencia de relación. El conflicto entre distintos individuos dentro de una organización y diferentes intereses puede mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional dado la obtención de nuevas formas de examinar un problema o las suposiciones erróneas que distorsionan la toma de decisiones dentro de la empresa (Gascón, 2013).

### **Manejo de conflicto en empresa familiar.**

Una organización debe equilibrar la necesidad de que surjan conflictos provechosos para mejorar su inercia y la obtención de nuevos aprendizajes, con la precaución de que llegue a generarse un conflicto negativo el cual interrumpa la coordinación e integración entre la organización empresarial. Cada episodio de conflicto deja secuelas que afectan la manera en que ambas partes de los orígenes conflictivos entre individuos, perciban y reaccionen de una manera distinta ante futuros escenarios.

Debido a que los conflictos de cada empresa son distintos, el método que una organización elija para administrar el conflicto depende de la fuente de su problema. En esta parte, se analizarán algunas estrategias para la resolución y el manejo de conflictos con el fin de ayudar a las organizaciones (Gascón, 2013). Existen diversas situaciones que mejoran el estado conflictivo de una empresa, algunos de estos son:

- Juegos de roles adecuados dentro de la empresa: debe de existir una interacción distinta por parte de los miembros familiares, diferente de la manera en la que se presenta dentro de la familia con independencia de los escenarios que se presenten.
- Remuneraciones adecuadas: remunerar a los miembros de la organización en retribuciones adecuadas y justas con el fin de separar los sistemas/categorías de empresa y familia.
- Clima organizacional propicio: las condiciones del entorno deben de ser agradables y productivas dado un estado de armonía entre los integrantes de la organización. Los conflictos son reducidos ante la estimulación que se genera en las personas en su área laboral y a lo largo de su desarrollo profesional.
- Comunicación eficiente: una organización de índole familiar debe poseer bases sólidas en aspectos comunicativos dentro y fuera del ámbito laboral. Establecer un contacto frecuente con todos los miembros de la empresa, permitiendo transmitir determinada información a los receptores. Por otro lado, se da lugar a la introducción de nuevas ideas que se proyectan para que posteriormente éstas sean consensuadas con los demás integrantes que tienen poder de decisión.

**Sucesión familiar.**

La planificación de una exitosa sucesión debe efectuarse con un tiempo de antelación lo suficientemente abundante, para definir los pasos a seguir y optar por el mejor prospecto que releve la empresa, seguidamente de preparar una transferencia de poderes.

El proceso de sucesión implica el traspaso generacional del mando u liderazgo de un individuo perteneciente del núcleo empresarial de carácter familiar para que exista la continuidad en el negocio (Lucero Bringas, Molina Delgado, y Abbott, 2019). La sucesión se caracteriza por la complejidad que surge al momento de planear dicho relevo lo cual conlleva a un alto riesgo de conflictos, por otro lado, se convierte en una de las causas principales de desaparición de la organización.

Planear acciones para la prolongación de los negocios familiares tiene múltiples impactos positivos para la sociedad laboral que opera dentro de las organizaciones y puede considerarse como un factor propicio para el desarrollo local de manera lucrativa en la generación de empleos. La continuidad de la empresa familiar es un tema trascendental de responsabilidad social empresarial dado el impacto que refleja en el rol económico y social de cualquier país del mundo capitalista (Lucero Bringas, Molina Delgado, y Abbott, 2019).

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **Redacción de estudio de caso: Finca San Isidro.**

##### **Finca San Isidro: Relevo generacional en la empresa agroindustrial de café.**

En marzo de 2019, Katia Duke, representante de la segunda generación de la Finca San Isidro, consideraba entrar a los mercados asiáticos con la exportación de “café naturales” bajo un esquema alternativo en sus producciones de café de especialidad. Inicialmente, ella formaba su idea en hacer relaciones con nuevos compradores que le permitirían posicionar su café como un producto líder en calidad, ante la compra de los mercados asiáticos quienes son reconocidos por sus altos estándares de calidad. Partiendo de esta idea, la actividad de Katia Duke en la empresa familiar representaba un nuevo inicio en comparación con los mercados en los que oscilaba Finca San Isidro anteriormente.

Establecida en las montañas del municipio de Copán Ruinas perteneciente al Departamento de Copán en 1975, la empresa familiar Finca San Isidro operaba de manera dividida bajo el mando de Adán Duke y su hija Katia Duke, quien había formado parte de la empresa al momento de culminar sus estudios universitarios en el 2006. Durante años, la empresa había operado en la producción y comercialización de cafés convencionales dirigidas por Adán en las zonas aledañas de Copán Ruinas. Con la incorporación de Katia en el año 2007, se incorporó la línea de cafés de especialidad, aclamados internacionalmente siendo iconos interés en la compra y venta del mercado de Norteamérica, como los tostadores y comercializadores canadienses “*Souvenir Coffee*” en el 2015.

Con la integración de Katia, durante los últimos 5 años, la Finca San Isidro había logrado relacionarse con una red internacional de compradores y exportadores, que generaba una nueva entrada de ingresos. Al diversificar su café en nuevos mercados, se esperaba lograr una mayor participación en la comercialización de sus productos en múltiples mercados alrededor del mundo, siendo Japón una nueva idea que consideraba a inicios de agosto del 2019. Claramente este objetivo requeriría de esfuerzo, dedicación y apoyo por parte de todos los miembros pertenecientes de Finca San Isidro.

##### **El Café en Honduras y sus datos culturales.**

Honduras es un país de tierras fértiles, bosques y recursos marinos. Su territorio posee un estimado de 3.1 millones de hectáreas de superficie cultivable, con un alto potencial productivo. Actualmente el país cuenta con más de 280,000 mil hectáreas para el cultivo del café en todo el territorio nacional (ProHonduras, s.f.). A su vez, Honduras se ha posicionado significativamente dentro de los diez (10) países que representan mayor volumen de producción y exportación. Honduras es el primer productor y exportador

Centroamericano de café con una producción estimada de 9.3 millones de quintales oro (qq) en 2017 y actualmente ocupa el sexto lugar en las exportaciones mundiales (Ruben, y otros, 2018).

En Honduras a nivel de producción en el gremio de café, existe una diferenciación entre productores con diferentes tamaños de producción y área de finca. Un 85% de productores son individuales (empresas familiares) y 15% se encuentra organizados en formas de cooperativas o empresas asociativas. Según el reporte de la Unión Europea, se detalla la estructura de la cadena de valor de café mostrando que existen 100 mil productores independientes (empresas familiares) y 15 mil productores catalogados independientes-no registrados (Ruben R. M., 2018). La producción de café en Honduras representa la mayor actividad agrícola influyente en el país. Su producción es ejecutada en el 83% del total territorio geográfico hondureño (15 de 18 departamentos).

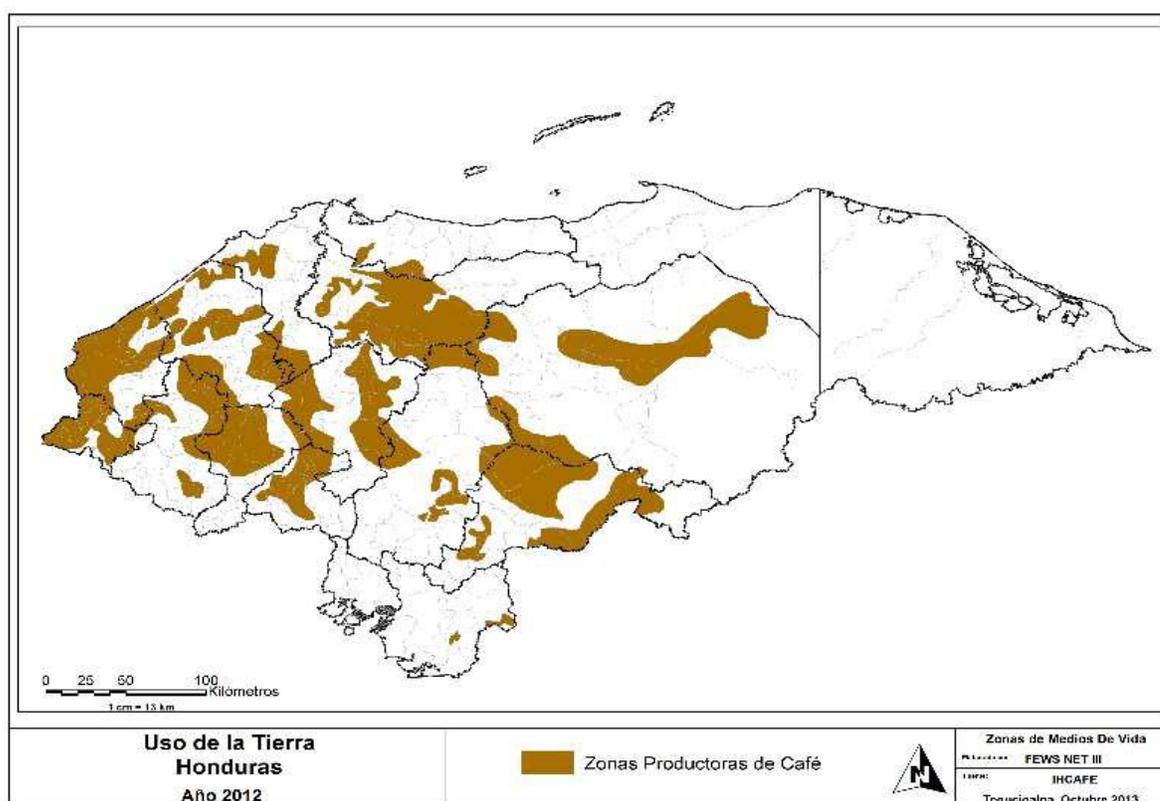


Figura 1. Mapa de las zonas productoras de café.  
Fuente: Unión Europea Café Honduras.

A partir de la demostración grafica en la parte superior del texto, las zonas que reflejan la mayor producción de café oscilan en la región central y noroccidental del de Honduras. Seguidamente, esta condición permite distintas tazas de perfil que se asocian a condiciones climáticas y nutricionales del suelo de cada región. Desde el punto de vista competitivo en

las tazas de cafés, Honduras se ha posicionado verticalmente en los mercados internacionales a lo largo del tiempo dado sus elevadas producciones las cuales poseen calidad a lo largo del proceso. El entorno del café en Honduras, se atribuye a gremios que tienen un sistema organizativo bien estructurado en 213 municipios distribuidos en los 15 departamentos cafetaleros del país (IHCAFE, Información General de Café de Honduras. , 2012). La caficultura se ha expandido exponencialmente en todo el territorio hondureño presentando un aumento de nuevos pequeños productores en cada región.

Considerando la importancia de este rubro y la cantidad de familias que están involucradas en la producción como en el comercio de este cultivo, la zonificación territorial de Honduras se ha definido en seis regiones cafetaleras con diferentes características a lo largo de su cadena productiva-comercial. Las siguientes regiones cafetaleras dan origen a las producciones con mayor volumen en el territorio de Honduras: Copán, Opalaca, Montecillos, Comayagua, Agalta y El Paraíso (ver Figura 2). A su vez, según el Instituto Hondureño de Café (2015-2016) desde el punto de vista productivo el departamento de Copán logra obtener 18.8 quintales por manzanas promedio, clasificando al departamento como una zona de mayor desarrollo donde existe un mejor sistema organizativo-laboral y con un mayor número de productores con integración vertical en la gama de cafés de especialidad.

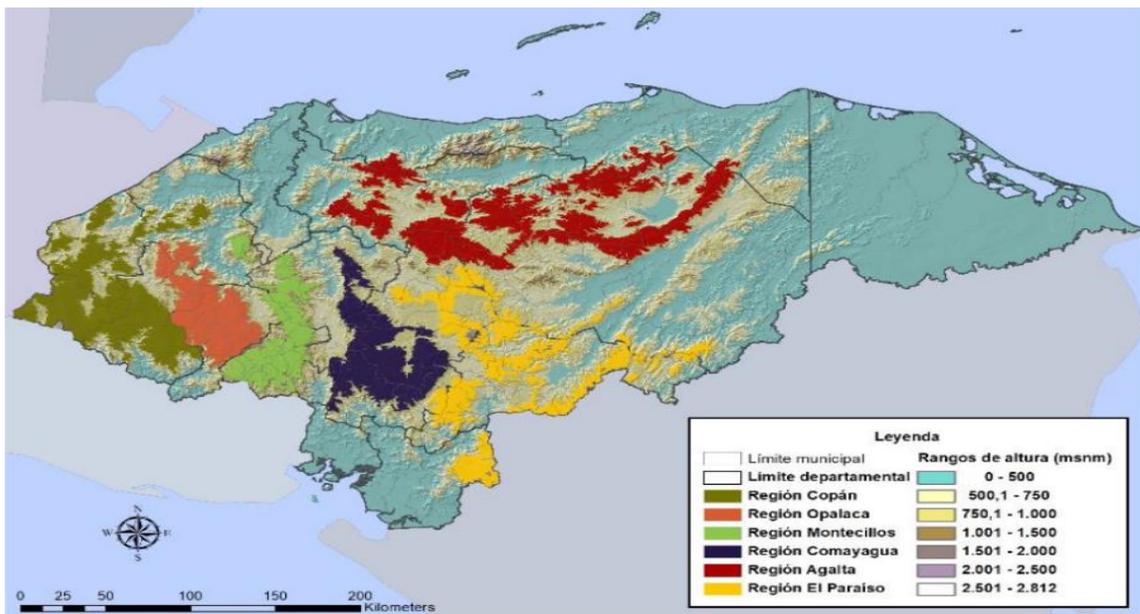


Figura 2. Regiones cafetaleras.  
Fuente: IHCAFE

Siguiendo con el contraste comparativo existente, el departamento de Copán tiene un mayor desarrollo de la cadena de valor del café dado la elevada productividad que permite una mayor producción promedio por productor. Este criterio fue desarrollado por IHCAFE en las cosechas 2015-2016, comparando las diferencias productivas que fueron registradas en

el Departamento de El Paraíso. (Ver más información en el Cuadro 1). De esta manera, Finca San Isidro bajo el mando de Adán y Katia, se destaca de manera competitiva entre los 7,345 productores de café registrados en la cosecha 2015-2016, buscando exhaustivamente el éxito y mejora de esta gran empresa familiar.

Cuadro 1. Comparación de productividad en los Departamentos de Copán y El Paraíso.  
Fuente: IHCAFE (2015-2016)

Variables	Departamento	
	Copán	El Paraíso
Productores registrados en cosecha 2015-2016	7,345.00	15,441.00
Área productiva en cosecha 2015-2016 (mz)	47,012.00	81,174.00
Producción reportada en quintales oro cosecha 2015-2016	883,034.00	1,122,772.00
Productividad quintales oro/mz cosecha 2015-2016	18.80	13.80
Quintales promedio por productor cosecha 2015-2016	120.20	72.20
Manzanas promedio por productor cosecha 2015-2016	6.40	5.30

### Historia de Finca San Isidro.

La Finca San Isidro fue fundada en 1975, que tiene su origen en la zona noroccidental de Honduras (Copán Ruinas), siendo una empresa de origen familiar con una estructura paternalista a lo largo de sus dos generaciones. Su historia nace de la pasión por el café quien fue iniciada por Miguel Guerra Rossell, fundador y primer propietario en manejar las tierras de la finca. Se cree que el gatillo que impulsó su deseo por la caficultura se debe a un libro peculiar; “El cultivo del cafeto en Honduras” escrito por Pompilio Ortega. El Sr. Guerra decidió comprar una Finca al Estado de Honduras localizada en la Aldea Escombros, perteneciente al Municipio de Cabañas (10 Km de Copán Ruinas).

Los aspectos descriptivos de la Finca San Isidro proveen información sustancial que permiten una imaginación vivida del entorno y la abundancia que ésta posee. Su ubicación exacta se encuentra 8 kilómetros hacia el sur de Copán Ruinas, en una considerable altitud entre 1200-1350 msnm, aspectos propios de un territorio montañoso positivos para lograr un desarrollo favorable en los cultivos de café. Adicionalmente, la finca posee una reserva forestal la cual le caracteriza un ambiente ecológico con más de 180 de flora y fauna de carácter silvestre. El área total de la finca está constituida de 355 mz (manzanas) de las cuales se distribuyen en los siguientes segmentos; 175 mz de bosques, 100 mz de praderas, 60 mz de café y 20 mz de pastos forrajeros.

Entre todas las plantaciones, las 60 mz de café representaban una importancia notoria por su conocido ingreso monetario en toda la cadena comercial y agroindustrial. Seguidamente, el matrimonio de Adán Duke y Zoila Guerra, quienes representan la primera generación de la empresa familiar como tal, priorizaban la idea de fortalecer las producciones de café que generaba la Finca San Isidro bajo un esquema tradicional de producción con un enfoque en los mercados convencionales. No obstante, la experiencia laboral de Adán en la agricultura le formaba una idea que debería considerar en cuanto a la entrada hacía nuevos mercados de café, con el fin de continuar con la empresa familiar. Su esposa Zoila Guerra, heredera

de la Finca San Isidro apoyaba la idea de su esposo en la continuidad de la empresa familiar que le había sido entregada para dar inicio a las producciones de café.

En el año '75, Adán Duke y Zoila Guerra, tomaron el mando de la finca quienes posteriormente la convirtieron en una empresa familiar que formaba la idea de emprender en la producción de café convencional en las pintorescas propiedades que posee la finca, ubicada en las exuberantes montañas en el sur de Copan Ruinas. Gracias a las favorables condiciones climáticas de los trópicos, Finca San Isidro se asentaba en un excelente clima, de gran altitud, así como sus suelos ricos en nutrientes y su diversidad de fauna y flora como se ha mencionado anteriormente. Dado todas las ventajas que presentaba su finca y la posible entrada en el mercado local del gremio cafetalero en Copán, Adán y Zoila iniciaron sus producciones para desarrollar la sólida idea que ambos planteaban. Finca San Isidro cuenta con maquinaria e infraestructura para lograr todos los procesos productivos previo a su comercialización.

En los años '90, la empresa se consolidaba en la producción de café convencional, donde logró un posicionamiento dentro de la región en comparación a las demás fincas cafetaleras de tamaño mediano. Con un enfoque orientado a la comercialización lucrativa del mercado local y nacional principalmente, generaban altas ganancias durante la venta de sus producciones de café anualmente. Durante los últimos 10 años, la finca evolucionó de una producción de café convencional a la producción de café de especialidad con la entrada de su hija Katia al negocio familiar, quien había desarrollado sus propios métodos para una mejora constante en dicho gremio. De esta manera, bajo el mando de ambas generaciones en Finca San Isidro se logran producciones para ambos mercados con sus propias calidades importables y exportables.

### **Familia Duke y su estructura organizacional en Finca San Isidro.**

En los inicios de Finca San Isidro, se presentaba un esquema paternalista autoritario dado la cultura relacionada con el mando y dirección del hombre como la cabeza de la familia. Tal y como se ha descrito la historia de esta empresa familiar en los párrafos anteriores, Adán era el director quien fomentaba los valores culturales, destacándose por su autoridad familiar.

El matrimonio de Adán Duke y Zoila Guerra, procrearon a sus dos hijas Erika y Katia quienes crecieron bajo el negocio de la empresa familiar que representa Finca San Isidro. Su infancia les permitía un constante aprendizaje en todas las actividades que realizaban sus padres diariamente. Sus hijas fueron educadas con educación primaria, secundaria y universitaria; siendo ésta última diferente entre una.

Su hija mayor Erika, estudió en la Universidad Autónoma de Honduras temas relacionados al emprendimiento y los negocios, lo cual la impulsó prematuramente a abandonar sus estudios para emprender en los negocios. Logró conocimientos especializados que le permitieron formar su vida en los Estados Unidos en la rama de cosméticos “*Mary Kay*” en la actualidad. Su percepción por la agricultura y el negocio familiar de sus padres no fue su principal interés dado su libertad de decisión. A su vez, no posee ningún vínculo con la empresa familiar que actualmente dirige su padre Adán y su hermana menor Katia.

Su hija menor, Katia, despertó desde muy pequeña el interés por la agricultura. Este fue creciendo a medida que sus padres ejecutaban todas las actividades rutinarias en la Finca San Isidro. Por otro lado, comprendía la importancia que representa este cultivo en Honduras, de esta manera le brindaba una motivación crucial para lo que sería de su futuro. A su vez, observaba la generación de empleo de la finca de café y los aportes monetarios que les brindaba a los obreros que operaban en la finca. Desde pequeña ella quería fortalecer el negocio familiar, y fue ahí cuando ella empezaba a tener un liderazgo particular en comparación a su hermana. De esta manera Katia estuvo involucrada en todas las áreas operativas de la finca, adquiriendo conocimientos específicos tanto en el manejo del personal mediante el uso de inteligencia emocional, como los procesos productivos y comerciales. De manera simultánea, se empezó a tener indicios de una pronta participación por parte de Katia.

Katia estudió en la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”, mostrando intereses peculiares en la agronomía y sus ramas productivas. Graduada de la Clase 2006 con un conocimiento especializado dado la rigurosa educación que se adquiere en los esquemas laborales y educativos por medio del programa de “Aprender Haciendo”. Su decisión de estudiar una Ingeniería en Ambiente y Desarrollo oscilaba en poder desarrollar la empresa familiar de sus padres con cambios radicales en los procesos para obtener evidentes mejoras. Su regreso a Finca San Isidro marcaba una etapa futurista en la participación de mercados internacionales que se deseaba operar.

Con el propósito de dar una mejor ilustración de la estructura de la familia, se clasifican las generaciones partiendo del primer propietario de los terrenos, Miguel Rosell, hasta la segunda generación de la empresa familiar representada por Katia Duke. (**Cuadro 2**). De esta manera, es fundamental entender la posición que posee cada representante de las generaciones con el fin de conocer los parámetros que difieren entre ellos de manera cualitativa.

Cuadro 2. Perfil de la familia. Contenido de variables descriptivas de los principales miembros de la empresa familiar Finca San Isidro, Copán Ruinas, Honduras.

<b>Miembros de la familia</b>				
<b>Variables</b>	<b>Fundador Finca Los Descombros</b>	<b>Fundador Finca El Malacote</b>	<b>Primera generación Finca San Isidro</b>	<b>Segunda generación Finca San Isidro</b>
<b>Nombre</b>	Miguel Guerra Rossell	Catalino Guerra	Adán Duke/ Zoila Guerra	Katia Duke
<b>Edad</b>	96 años (murió)	94 años (murió)	76 años	35 años
<b>Género</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
<b>Educación</b>	Primaria básica	Primaria básica	Primaria básica	Universitaria
<b>Profesión</b>	Agricultor y ganadero	Agricultor y ganadero	Agricultor y ganadero	Ingeniero en Ambiente y Desarrollo
<b>Participación en la empresa familiar</b>	N/A	N/A	Fundador Finca San Isidro	Gerente Administrativo
<b>Tipo de vínculo/cargo</b>	N/A	N/A	Fundador/Accionista	Accionista
<b>Opera en la empresa</b>	N/A	N/A	Si	Si
<b>Experiencia laboral</b>	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Consultor, agricultor, barista, catación de café, relaciones internacionales

### **Segunda generación en operación.**

Con fines de mantener la salubridad de la empresa entre los vínculos de los familiares en ambos sistemas de producción, fue de vital importancia establecer acuerdos, normas y pautas para permitir una sinergia viable en la continuidad de Finca San Isidro. La importancia de obtener un conocimiento elevado durante la etapa universitaria resultó fundamental para la participación de Katia en la empresa familiar, siendo un criterio importante para la elección del futuro sucesor de la empresa siempre y cuando a éste le sea motivado durante todo el proceso para formar una posición definida.

A inicios del año 2007, la segunda generación de Finca San Isidro empezó a formar parte de la toma de decisiones dentro de la empresa familiar. En el mismo año, Katia, la hija menor de Adán, a la edad de 22 años de edad inició su carrera emprendedora en el rubro del café y su comercialización durante el proceso.

En el momento en que Katia se incorporó a la empresa, tuvo la iniciativa de crear una cafetería en el pintoresco pueblo de Copán Ruinas. Logró establecer un local para el consumo de café que obtenía de sus producciones, muy conocido en la actualidad como “Café Ixchel”. Sus producciones han sido exitosas y con el paso del tiempo, Katia se relacionó con distintos clientes para desarrollar su propia red de exportación enfocada en

Estados Unidos, bajo la asociación de productores de cafés de especialidad “Coffee Traders”.

A medida que el tiempo pasaba, Katia ganaba más experiencia en el ámbito laboral del café, demostrando su capacidad de mover transcendentalmente la empresa familiar en la oportunidad de participar en los mercados internacionales mediante las exportaciones de cafés especiales. Como se puede apreciar, a primera instancia resultaba el cambio evolutivo de la empresa, con la primera ejecución de Katia y su éxito en nuevos mercados. Las composiciones de los directivos en Finca San Isidro actualmente operan bajo un esquema dividido en dos grupos operativos. El grupo de Adán Duke y el grupo de Katia Duke. Ambos poseen una planilla de operarios propios y que no interfieren entre sí, quienes son encargados de labores de mantenimiento y prácticas agrícolas previo y durante las cosechas.

Para fines de la década de 2010, era evidente que la imagen de Finca San Isidro estaba cambiando de una manera impresionante. Las nuevas producciones de café de especialidad generaban una atracción considerable para compradores nacionales (exportadoras), que, a su vez, promovían los “cafés de Katia” de manera revolucionaria en los mercados internacionales. Mediante el alza en los precios de la compra de café en la economía mundial, durante el período del 2008-2012 la caficultura en Honduras representó una temporada altamente favorable con características lucrativas en la comercialización de cafés exportables -diferenciados, durante este periodo el café hondureño permaneció en una sobre posición a nivel internacional en cuanto a calidad y cantidad.

### **Del café convencional al café especial.**

Es curioso como las grandes empresas que actualmente están globalizadas iniciaron sus operaciones con ideas ambiciosas. En Finca San Isidro existió la misma oportunidad de incursionar en nuevos mercados mediante el deseo propio de una integrante de la familia proveniente de la segunda generación, Katia.

La propuesta de Katia fue planteada en presencia de sus padres, dado la tendencia de un alza en los precios de la comercialización de café diferenciado durante los últimos años. Fue ahí cuando ella usó su imaginación para transmutarla en una idea que cambiara las estrategias actuales para enfocarse en un nuevo mercado “especializado” en el café, y le dijo: “Padre, debemos optar a nuevos mercados dado que tenemos todo a nuestro favor para poder tener éxito en ello y probablemente seamos líderes en la región”. Su padre no estaba convencido del todo, y fue ahí cuando las cosas tomaron un rumbo distinto a lo habitual. Por otro lado, su padre en su resistencia por mantener su operación en la producción de cafés convencionales expresó que no tenía interés alguno en cambiar su metodología pero que no se opondría si su hija quería incursionar en los cafés de especialidad.

Su padre siendo una persona con suficiente experiencia en la agricultura, nacido en la época de los “baby boomers” mantuvo en todo momento la continua producción y comercialización de café convencional, caracterizándole por su resistencia al cambio e innovación con el fin de asegurar los ingresos monetarios de una manera muy tradicional a su generación. Seguidamente Adán y Zoila analizaron paulatinamente la propuesta de su hija, entendiendo que los mercados estaban en un constante cambio y las nuevas

generaciones, también. Una vez discutido el tema, le fueron asignadas unas parcelas de café en producción con el consentimiento de sus padres para realizar todas las modificaciones que Katia estimara convenientes para lograr diferenciar el café en su estado bruto.

A principios del año 2007, mediante el planteamiento inicial que Katia le hizo a su padre acerca de entrar en nuevos mercados, logró que su padre confiara en su capacidad y le brindó un área total de 15 mz productivas de cultivos vigorosos de café. Al separar las áreas de producción, generó un relevo generacional indirectamente hacía Katia para empezar en el mundo del café. Además, Katia sabía que sería todo un reto el proyectó dado los riesgos que presenta todo negocio existente en el mundo bajo una operación eficientemente en total autonomía de la propiedad que le había sido asignada y el uso de fondos propios.

La colocación en el mercado final depende de las acciones de cada productor y el enfoque de mercado que este desea. La comercialización de café en Finca San Isidro se puede presentar en dos cadenas: café convencional y café de especialidad. Estas difieren entre sí, debido a las características propias a través de su proceso, hasta la forma de entrega. A continuación, se clasifican las dos producciones realizadas en la Finca San Isidro y la diferencia entre ambas.

#### **Café convencional.**

La producción de café convencional es liderada por Adán, quien ha mantenido su esquema productivo desde el origen de la Finca San Isidro. Esta cadena oscila en grupos de pequeños y medianos productores (familiar) quienes manejan producciones a pequeña escala las cuales son comercializadas generalmente a intermediarios locales. En su definición, esta cadena hace referencia a dos simples etapas: su producción como materia prima y el comercio que existe entre los productores y los intermediarios.

Su rendimiento es considerado bajo debido a diferentes razones, ya sea por una selección de variedades deficientes que incursionen en la susceptibilidad a enfermedades y plagas o por los limitados insumos que son empleados. El rango de sus rendimientos es de aproximadamente de 10-15 qq/mz, produciendo café de consumo nacional con un bajo índice de taza. No obstante, este gremio poco organizado forma una parte importante de la producción en nuestro mercado nacional como en las exportaciones que se efectúan (cubriendo aproximadamente un 75%).

Para el año 2019, la producción liderada por Adán Duke representaba el 75% de la producción total de la Finca San Isidro. De ese 75%, el 90% es café convencional y el 10% restante es un micro lote de café de especialidad. De esta manera, Adán continúa comercializado localmente en Copán Ruinas con fines lucrativos en su esencia.

#### **Café de especialidad.**

La producción de café especial está bajo el mando de Katia Duke, quien de manera independiente revolucionó los sistemas productivos como los procesos para obtener un café exportable. Esta cadena representa el conjunto de todas las condiciones y operaciones

exitosas a lo largo de su proceso. En este segmento se incluyen productores de índole familiar como comercial/industrial quienes producen un café de mejor calidad en aspectos organolépticos y químicos.

En los procesos comerciales se efectúa un protocolo muy diferente al café convencional. Las parcelas de café en las fincas, poseen una mejor productividad que oscila aproximadamente en 20-25 qq/mz, con aspectos de alta calidad y su proceso de café uva hasta llegar a café pergamino húmedo o seco, con el fin de culminar un negocio con fines exportables. Esta producción es conocida por su enfoque destinado a la exportación y su comercio lucrativo que existe en cada etapa. Por otro lado, en esta sección son incluidos los orgánicos y certificados los cuales representan manejos diferenciados de una producción convencional y requisitos específicos de prácticas agrícolas.

Para el año 2019, la producción liderada por Katia Duke representaba el 25% de la producción total de Finca San Isidro. De ese 25%, el café de especialidad refleja el 80% de su producción, mientras que el 20% se destina para el mercado local.

### **Entrada hacia el mercado de café de especialidad.**

El inicio de una nueva etapa en toda empresa familiar consiste en la modificación e innovación de procesos productivos previo a las metas que se desean alcanzar. Las metas que Katia propuso a la innovación de la producción fueron de suma importancia para la entrada de un nuevo mercado.

La entrada en los mercados de cafés de especialidad requiere de un conjunto de requisitos desde su producción hasta el proceso final. Para obtener un producto de especialidad en un “comodity” como lo es el cultivo de café, se ve necesario realizar cambios radicales en el área productiva, en ese momento, Katia consideró la siembra de nuevas variedades en las parcelas que su padre le había asignado tomando en cuenta los beneficios que representarían en un corto-largo plazo. Dichas variedades aportarían beneficios tales como aspectos de resistencia a enfermedades y plagas, con el fin de asegurar la salubridad de su producción. Entre éstas, las variedades plantadas fueron; Caturra, Catuaí, Obata, Ihcafe 90, Parainema, Lempira y Catimor; las cuales serían destinadas a un proceso y estado de venta totalmente diferente.

El conjunto de modificaciones inherentes en las producciones agrícolas crea el camino para incurrir en nuevos mercados. Una vez ejecutadas todas las modificaciones para obtener un café de especialidad, llegó la primera cosecha con resultados altamente positivos en su productividad, acto seguido, llamando la atención de los compradores referentes a la exportación. En este momento, Katia presentaba un punto de partida para incrementar el área de producción a través de la aprobación de su padre, quien sostuvo su apoyo. Rápidamente se creó una alta reputación en los “cafés de Katia Duke” llamando la atención de los compradores nacionales e internacionales.

El mercado de café de especialidad se caracteriza por los amantes de los procesos innovadores, quienes desean impulsar y satisfacer el consumo a la población que tiene altos estándares de calidad en su compra. Mediante los nuevos procesos efectuados por Katia,

Finca San Isidro adoptó un sistema de producción especializado, mediante el cual otorgaba un acceso exclusivo a mercados internacionales.

### **Cafés de Katia Duke y su relación con las importadoras.**

Su inicio en los mercados de cafés especiales toma lugar a partir del ciclo productivo del 2015-2016. Katia se encontraba en su “Coffee Shop Ixchel” cuando conoció a un representante de “Souvenir Coffee”, quienes son conocidos como tostadores y comercializadores de café con sede principal en Toronto, Canadá. Seguidamente se reunieron en Finca San Isidro para realizar una catación en las muestras de su café, las cuales fueron transportadas en bolsas de 25lb vía aérea para clientes potenciales en Toronto. El mismo año, Katia vendió su primer saco de 69kg de café de especialidad-exportable, mientras generaba una relación directa de compra y venta con la importadora “Souvenir Coffee”

Seguidamente, durante la cosecha 2016-2017 la fama de los “cafés de Katia” empezó a propagarse internamente en Honduras, llamando la atención de las importadoras y exportadoras. En el mismo año, se estableció una relación comercial a través de redes sociales con la empresa “De la Finca” quien es una importadora de café con base en Carolina del Norte, EE.UU. Su principal negocio es la identificación de productores con el fin de realizar una compra de café y posteriormente revenderlo a tostadores en pequeña y mediana escala. Inicialmente, Katia envió muestras de los nuevos procesos que ella realizó con el propósito de catar su café y tener su aprobación, que efectivamente la obtuvo.

En el mismo año, la empresa “De la Finca” compró el primer lote de las producciones de café de especialidad de Katia Duke, 10 sacos de 69kg en su totalidad, los cuales fueron comercializados nuevamente a distintos clientes en Estados Unidos, entre ellos: “Blanchards”, “Una Taza”, “Pneuma” y “La Terza”. Al mismo tiempo, la empresa “Souvenir Coffee” nuevamente mostró interés en las producciones de café que Katia generaba, efectuando una compra directa de 10 sacos de 69kg de lotes de cafés especiales, los cuales estaban destinados a una reventa para “Sam Jammes” y “Cut Coffee”.

Por medio de la expansión internacional, los cafés de Katia y las relaciones con las empresas importadoras le permitieron tener un mayor volumen de venta-compra en sus producciones durante el ciclo productivo 2017-2018. La importadora “De la Finca” compró 50 sacos de 69kg y “Souvenir Coffee” compró 25 sacos de 69kg, ambas empresas revendieron el café a los mismos clientes en Canadá y Estados Unidos. En el mismo período, ambas empresas revendieron los lotes de café de Katia a los mismos clientes ya establecidos, creando una satisfacción notoria en el consumo de los mismos.

La última temporada de cosecha en el ciclo productivo 2018-2019, las producciones de cafés especiales de Katia propagaron una buena reputación en mercados internacionales a través de sus compradores y el networking generado. Mediante el uso de redes sociales y eventos/ferias a las cuales Katia asistió, de esta manera, se presentó la oportunidad de establecer una nueva relación con la importadora “Ally” la cual establecía ventajas en su comercialización en comparación con las importadoras anteriores. Seguidamente, se estableció la relación comercial por medio de un representante de la importadora y realizó

una compra de 195 sacos de 69kg de las producciones de cafés especiales de Katia. Actualmente, la Finca San Isidro continúa comercializando con la importadora estableciendo una estrecha relación durante el proceso.

Las producciones de café de especialidad y las comercializaciones efectuadas permitieron asegurar un éxito en transacciones monetarias para la Finca San Isidro. De manera impresionante el café de Katia se posicionó en los mercados norteamericanos, llamando la atención de múltiples firmas importadoras de café aún sin poseer certificaciones globalmente conocidas, tales como: Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ Certified Bird Friendly, u Organic.

### **Mercado asiático.**

A inicios de agosto de 2019, Katia Duke realizaba un proyecto mientras pensaba en una idea de poder entrar a un nuevo mercado en el continente asiático, enfocado en Japón. Claramente, los criterios de calidad que son establecidos por los mercados japoneses requieren de todas las certificaciones mencionadas con el fin de dar la información al consumidor de los “cafés de Katia”.

Katia, tenía la oportunidad de enfocarse en los mercados japoneses creando una producción más especializada ofreciendo una comercialización más amplia para presentar una ventaja sobre sus competidores. Para Katia, todos los desafíos de poder entrar en la comercialización de este mercado se relacionaban con un tema mayor, como la obtención de certificaciones inherentes a la categoría de cafés especiales-certificados. Cualquier cambio en las producciones tendría que ser fundamental para lograr la atención de nuevos compradores y de la misma manera, la administración de Katia en Finca San Isidro daría inicio a un nuevo esquema operacional.

En la otra mano, Adán Duke pensaba en ceder lo que resta del área total de producciones de café en Finca San Isidro dado la integración exitosa que su hija Katia había logrado en los mercados internacionales. De esta manera, se tomaría una decisión con respecto al nuevo mercado que Katia había estado considerando y la posible conexión de obtener una mayor producción de café especial destinado a la exportación.

## **Nota de enseñanza.**

**José P. Romero**

### **Finca San Isidro.**

**Resumen.** Finca San Isidro es una mediana empresa, de carácter familiar que opera bajo producciones de café convencional como café de especialidad. Con la integración de Katia Duke representante de la segunda generación de la empresa *Finca San Isidro* como tal, la dirección de la empresa se posicionó en nuevos mercados internacionales con la intención de un continuo crecimiento y búsqueda lucrativa como estrategia. Katia considera enfocarse en los mercados asiáticos tras el traspaso generacional que Adán (padre) realizaría en un futuro, en ese momento obtendría una mayor área productiva de cafés especiales. El caso también demuestra las diferencias entre las producciones de café convencional y especial, mediante la participación propia de Adán y Katia.

La empresa actualmente produce café convencional y especial como productos con un rango de precios establecidos por los mercados nacionales e internacionales. A su vez, Katia dirige una elegante cafetería la cual cuenta con equipos y servicios que generan una grata experiencia para cualquier consumidor de café. La sucesión que ha tenido Finca San Isidro promueve el desarrollo interno de la empresa uniendo puntos importantes en el tema de empresas de carácter familiar y el relevo que existe detrás de ello. Con la participación y mando actual de Katia en Finca San Isidro, la empresa ha superado la barrera que limita la continuidad y salubridad que generalmente afecta el desarrollo de las empresas familiares.

La posición de Adán Duke representa  $\frac{3}{4}$  de la producción total de café en Finca San Isidro, y con la participación de Katia y el éxito que ha tenido en los mercados internacionales él está considerando ceder una mayor área productiva para su hija Katia y que la empresa se integre verticalmente en los nuevos mercados asiáticos que se ha estipulado. De esta manera, el caso promueve en repetidas ocasiones la importancia de la administración en aspectos generacionales y provee el perfil de múltiples situaciones a considerar durante cada sección.

**Uso académico.** Como introducción en el ámbito de relevo generacional por parte de la nueva integrante en la empresa familiar y el desarrollo que logra a través de sus administraciones, el caso presenta la diferencia entre cada generación.

El estudio de caso se clasifica en un estudio de carácter intrínseco debido a la naturaleza que posee con especificaciones propias, ésta tiene un valor en sí mismo y pretende alcanzar una mejor comprensión del caso concreto a estudiar. Por otro lado, en este supuesto no se elige al caso porque sea representativo de otros casos, o porque ilustre un determinado problema o rasgo, sino porque el caso en sí es de interés.

El Caso: Finca San Isidro, cubre temas generales de la caficultura en Honduras y la importancia que han desarrollado las empresas familiares en este gremio. A continuación, se desglosan los temas que conforman la lectura:

- Economía de Honduras
- Empresas familiares
- Relevo generacional
- Caficultura
- Café de especialidad
- Café convencional

Las habilidades que el lector posee en aspectos académicos permite desarrollar un orden lógico de coherencia en el estudio de caso, acomodados para cursos de emprendedurismo, liderazgo, empresarial, administración de empresas y estrategias.

### **Preguntas de discusión.**

- ¿Cuál es la ubicación geográfica de la Finca San Isidro y la importancia que esta representa? ¿Qué regiones representan una mayor productividad en el rubro cafetalero? ¿Cuál es la diferencia entre la región en la que está ubicada Finca San Isidro y las demás regiones de Honduras? ¿Cómo el rubro cafetalero impacta en la economía de Honduras?
- ¿Cómo ha sido la estructura organizacional familiar dentro de Finca San Isidro? ¿Cuál es la diferencia entre los propietarios anteriores a Katia Duke? ¿Qué cambios notorios se han efectuado en los últimos diez años en Finca San Isidro?
- ¿Cuál es la naturaleza de los productos que Finca San Isidro vende a sus clientes? ¿Cómo Katia Duke provee un valor agregado a las producciones que lidera? ¿Cuál es el enfoque de ambos grupos operativos?
- ¿Qué debería hacer Adán Duke con respecto a cederle un mayor porcentaje a Katia en las áreas productivas de café de Finca San Isidro? ¿Qué cambios deberán hacerse en Finca San Isidro para entrar en los mercados asiáticos?

### **Análisis del caso y plan de enseñanza.**

Existen cuatro temas principales de discusión:

- Historia de la empresa familiar (Finca San Isidro);
- Involucramiento familiar;
- Líneas de producción de café;
- Nuevo enfoque en Finca San Isidro.

### **Historia de la empresa.**

La Finca San Isidro fue fundada en 1975, que tiene su origen en la zona noroccidental de Honduras (Copán Ruinas), siendo una empresa de origen familiar con una estructura paternalista a lo largo de sus dos generaciones. Su historia nace de la pasión por el café

quien fue iniciada por Miguel Guerra Rossell, fundador y primer propietario en manejar las tierras de la finca.

Los aspectos descriptivos de la Finca San Isidro proveen información sustancial que permiten una imaginación vivida del entorno y la abundancia que ésta posee. Su ubicación exacta se encuentra 8 kilómetros hacia el sur de Copán Ruinas, en una considerable altitud entre 1200-1350 msnm, aspectos propios de un territorio montañoso positivos para lograr un desarrollo favorable en los cultivos de café. El área total de la finca está constituida de 355 mz (manzanas) de las cuales se distribuyen en los siguientes segmentos; 175 mz de bosques, 100 mz de praderas, 60 mz de café y 20 mz de pastos forrajeros.

Entre todas las plantaciones, las 60 mz de café representaban una importancia notoria por su conocido ingreso monetario en toda la cadena comercial y agroindustrial. Seguidamente, el matrimonio de Adán Duke y Zoila Guerra, quienes representan la primera generación de la empresa familiar como tal, priorizaban la idea de fortalecer las producciones de café que generaba la Finca San Isidro bajo un esquema tradicional de producción con un enfoque en los mercados convencionales.

En el año '75, Adán Duke y Zoila Guerra, tomaron el mando de la finca quienes posteriormente la convirtieron en una empresa familiar que formaba la idea de emprender en la producción de café convencional en las pintorescas propiedades que posee la finca, ubicada en las exuberantes montañas en el sur de Copan Ruinas. Gracias a las favorables condiciones climáticas de los trópicos, Finca San Isidro se asentaba en un excelente clima, de gran altitud, así como sus suelos ricos en nutrientes y su diversidad de fauna y flora como se ha mencionado anteriormente.

En los años '90, la empresa se consolidaba en la producción de café convencional, donde logró un posicionamiento dentro de la región en comparación a las demás fincas cafetaleras de tamaño mediano. Con un enfoque orientado a la comercialización lucrativa del mercado local y nacional principalmente, generaban altas ganancias durante la venta de sus producciones de café anualmente.

### **Involucramiento familiar.**

El matrimonio de Adán Duke y Zoila Guerra, procrearon a sus dos hijas Erika y Katia quienes crecieron bajo el negocio de la empresa familiar que representa Finca San Isidro. Su hija mayor Erika, estudió en la Universidad Autónoma de Honduras temas relacionados al emprendimiento y los negocios, lo cual la impulsó prematuramente a abandonar sus estudios para emprender en los negocios. Erika no participa directamente en la estructura organizacional de Finca San Isidro. No obstante, este es un punto importante a considerar dado su emprendimiento personal que ha logrado en Estados Unidos.

Katia representa el papel del sucesor en la empresa familiar, dado el interés y pasión por la agricultura sostenible y el desarrollo económico de su región. De esta manera Katia estuvo involucrada en todas las áreas operativas de la finca, adquiriendo conocimientos específicos tanto en el manejo del personal mediante el uso de inteligencia emocional, como los procesos productivos y comerciales. De manera simultánea, se empezó a tener indicios de

una pronta participación por parte de Katia con la creación de la cafetería “Café Ixchel” que actualmente es muy conocida. Se graduó de la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano” en el 2006 con conocimientos especializados en una Ingeniería en Ambiente y Desarrollo.

Con el propósito de dar una mejor ilustración de la estructura de la familia, se clasifican las generaciones partiendo del primer propietario de los terrenos, Miguel Rosell, hasta la segunda generación de la empresa familiar representada por Katia. Asimismo, se puede observar en el Cuadro 2 la relación familiar de los propietarios anteriores y su rol en la empresa familiar. De esta manera, es fundamental entender la posición que posee cada representante de las generaciones con el fin de conocer los parámetros que difieren entre ellos de manera cualitativa.

Cuadro 2. Perfil de la familia. Contenido de variables descriptivas de los principales miembros de la empresa familiar Finca San Isidro, Copán Ruinas, Honduras.

<b>Miembros de la familia</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>Fundador Finca Los Descombros</b>	<b>Fundador Finca El Malacote</b>	<b>Primera generación Finca San Isidro</b>	<b>Segunda generación Finca San Isidro</b>
<b>Nombre</b>	Miguel Guerra Rossell	Catalino Guerra	Adán Duke/ Zoila Guerra	Katia Duke
<b>Edad</b>	96 años (murió)	94 años (murió)	76 años	35 años
<b>Género</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
<b>Educación</b>	Primaria básica	Primaria básica	Primaria básica	Universitaria
<b>Profesión</b>	Agricultor y ganadero	Agricultor y ganadero	Agricultor y ganadero	Ingeniero en Ambiente y Desarrollo
<b>Participación en la empresa familiar</b>	N/A	N/A	Fundador Finca San Isidro	Gerente Administrativo
<b>Tipo de vínculo/cargo</b>	N/A	N/A	Fundador/Accionista	Accionista
<b>Opera en la empresa</b>	N/A	N/A	Si	Si
<b>Experiencia laboral</b>	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Agricultura, ganadería, mecánica, carpintería (oficios técnicos)	Consultor, agricultor, barista, catación de café, relaciones internacionales

### **Líneas de producción de café.**

Las composiciones de los directivos en Finca San Isidro actualmente operan bajo un esquema dividido en dos grupos operativos. El grupo de Adán Duke y el grupo de Katia Duke. Ambos poseen una planilla de operarios propios y que no interfieren entre sí, quienes son encargados de labores de mantenimiento y prácticas agrícolas previo y durante las

cosechas. Por otro lado, las comercializaciones se realizan de manera individual entre ambos grupos directivos de esta manera el caso muestra ambas formas de producción de café. La sección de Cafés convencionales y café de especialidad.

La producción de café convencional es liderada por Adán, quien ha mantenido su esquema productivo desde el origen de la Finca San Isidro. Esta cadena oscila en grupos de pequeños y medianos productores (familiar) quienes manejan producciones a pequeña escala las cuales son comercializadas generalmente a intermediarios locales. Para el año 2019, la producción liderada por Adán Duke representaba el 75% de la producción total de la Finca San Isidro. De ese 75%, el 90% es café convencional y el 10% restante es un micro lote de café de especialidad. De esta manera, Adán continúa comercializado localmente en Copán Ruinas con fines lucrativos en su esencia.

La producción de café especial está bajo el mando de Katia Duke, quien de manera independiente revolucionó los sistemas productivos como los procesos para obtener un café exportable. Esta cadena representa el conjunto de todas las condiciones y operaciones exitosas a lo largo de su proceso. En este segmento se incluyen productores de índole familiar como comercial/industrial quienes producen un café de mejor calidad en aspectos organolépticos y químicos. Para el año 2019, la producción liderada por Katia Duke representaba el 25% de la producción total de Finca San Isidro. De ese 25%, el café de especialidad refleja el 80% de su producción, mientras que el 20% se destina para el mercado local.

Katia realiza ventas de café exportable hacia el continente norteamericano, clasificándolo como un producto selecto en sacos de 69kg a través de compra-venta directa con las importadoras “Souvenir Coffee”, “De la Finca” y “Ally”. De esta manera, su café es comercializado con distintos clientes que las importadoras poseen en su cartera de negocios, generando un beneficio en la marca de Finca San Isidro y las producciones de café especial de Katia Duke.

### **Nuevo enfoque en Finca San Isidro.**

Los lectores deberán considerar como la integración de Katia en Finca San Isidro ha cambiado el rumbo del mercado inicial en la que operaba la primera generación. De esta manera, en términos administrativos la empresa familiar posee dos fuerzas operativas destinadas a mercados diferentes y relativamente se crea un déficit en el desarrollo total que pudiera lograr en los mercados internacionales. La decisión de efectuar el traspaso total de la empresa a la segunda generación. La mayoría de los lectores/estudiantes tendrán una serie de recomendaciones y respuestas acerca de las dimensiones de esta lectura.

En esta discusión, puede ser útil indicar el potencial del mercado asiático en términos comerciales en productos agrícolas. De esta manera, induce al lector/estudiante a realizar una investigación cualitativa acerca de temas económicos y sociales del comercio internacional. En términos específicos, se debe considerar que Finca San Isidro requiere de una inversión en certificaciones específicas para los posibles clientes en el continente y mercado asiático.

Seguidamente, la posible conexión de que Finca San Isidro produzca café de especialidad en sus producciones totales generaría un mayor beneficio en términos económicos y comerciales, promoviendo una ventaja competitiva con otras empresas que operan en el rubro. El maestro deberá subrayar las conexiones entre una recomendación o propuesta dada y la habilidad de la empresa para implementar una producción total de café de especialidad.

**Propuesta de procedimiento a seguir.**

Con toda la información relatada, se considera una propuesta a seguir para ejecutar un relevo generacional, basada en la toma de decisiones de individuos externos que no posean ningún vínculo familiar en la organización. Mediante esta acción, no intervienen decisiones basadas en emociones o jerarquías como el patriarcado totalitario o la conveniencia propia de los familiares. A su vez, el desglosamiento del estudio de caso nos permite conocer los antecedentes inherentes de esta empresa familiar en su esencia.

Seguidamente, se consideraron aspectos claves a incluir y considerar en una sucesión generacional para las demás empresas familiares de café en Honduras, basada en Finca San Isidro:

- Correcta clasificación de los roles en la empresa. Tomando como ejemplo la relación existente entre padre-hijo envuelta en el término familiar, con el fin de sustituir dicha interacción con una visión clara de que realmente es una empresa/negocio.
- Identificación del prospecto más apto, tomando en consideración cualidades de un líder y emprendedor, con una mentalidad ambiciosa futurista que sepa manejar conflictos, sin temor al riesgo, con criterios de constante innovación en la empresa familiar. No obstante, existe un factor de suma importancia sobre todas las cualidades actitudinales y es el interés/gusto en la labor que el prospecto ejerza a lo largo de cada proceso operativo, administrativo o gerencial de la empresa.
- El prospecto elegido como sucesor, debe estar involucrado en todos los procesos/operaciones de la empresa con el fin de conocer detalladamente cada uno de los componentes que permiten el éxito de su ejecución en la finca o empresa. Por otro lado, le permite conocer a todo el personal que labora internamente en la empresa en las distintas áreas de las cuales está conformada. De esta manera, es conveniente que durante la formación del sucesor se le asigne ciertas responsabilidades y poder de decisión/mando con el propósito de presentar resultados previos a su dirección.

## 4. CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de información primaria basada en el desarrollo del Estudio de Caso de Relevo Generacional: Finca San Isidro, y se obtuvo un conocimiento acerca de la historia y evolución que ha tenido la empresa familiar desde sus inicios y hasta la actualidad.
- El relevo generacional de la empresa familiar relata de manera detallada el éxito que ha tenido el sucesor con su participación dentro de la empresa y los cambios significativos que llevó a cabo.
- El caso ilustra un proceso exitoso de sucesión en empresas familiares en el cual se identificó un nuevo rubro para el miembro de más reciente ingreso al negocio, lo que permitió al negocio crecer y al nuevo miembro familiar incorporarse exitosamente.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Promover la realización de estudios de seguimiento en otras empresas de índole familiar en el rubro cafetalero de Honduras, ejecutando una revisión paulatina de toda la información inherente a la composición de este tipo de empresa.
- Compartir el caso de estudio Finca San Isidro con otros negocios del mismo carácter para fomentar una enseñanza sobre procesos exitosos de sucesión en las empresas familiares en ámbitos académicos y profesionales.
- Solicitar un apoyo gubernamental que ofrezca herramientas de asesoramiento para las empresas familiares que pertenecen al rubro cafetalero de Honduras.

## 6. LITERATURA CITADA

- (IHCAFE), C. N. (2011). *Desarrollo competitivo de la cadena de valor del café en postcosecha y comercialización interna en Honduras*.
- Bruehl, S., & Lachenauer, R. (2018). *Leadership Transitions. How Family Business Owners Should Bring the Next Generation into the Company*. Harvard Business Review.
- Castro, V. (22 de Febrero de 2015). Conozca los cinco principales productos agroexportables. *El Herald*, pág. Online.
- Domenico. (2013). Cámara de Industria y Comercio Italo-Hondureña. *5 Agroindustria*, 69-70.
- Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S., & Ritter, J. (2015). *Leadership Lessons, Great Family Businesses*. Harvard Business Review.
- FIDE. (2017). *Café No. 7, Mercado: Unión Europea*. FIDE; Colaboración del Pueblo Japonés.
- Gascón, S. A. (2013). Conflictos en empresas familiares. *Uncuyo; Facultad de Ciencias Económicas*, 15-18.
- González, M., & Aranzales, E. (2014). *Renovación generacional mediante la formación para el emprendimiento en la zona cafetera del norte del Tolima*. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Groysberg, B., & Bell, D. (2014). Generation to Generation: How to Save the Family Business. *Harvard Business Review*, 9.
- IHCAFE. (2012). Información General de Café de Honduras. . *Honduras: IHCAFE*.
- IHCAFE. (2015-2016). *Informe Estadístico Cosecha*. IHCAFE.
- IHCAFE. (2016). Memoria cosecha 2016-2017. *Revista cosecha*, 52.
- International Coffee Organization. (2015).
- Jiménez Vallejo, G. (2009). *La Empresa Familiar. Su importancia y vigencia*. . Medellín: La Universidad de la Empresa. CEIPA.
- Lucero Bringas, M. d., Molina Delgado, G., & Abbott, M. (2019). El Protocolo Familiar como Herramienta Estratégica de Gobierno Empresarial y Familiar en Honduras. En *Empresa Familiar* (págs. 22-24). Honduras: COHEP; CEFÉ; USAP.
- Molina, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. Revista de investigación. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- OXFAM, & Ayuda Humanitaria y Protección civil de la Comisión Europea, E. (s.f.). *Afectación de la roya en los medios de vida de productoras y productores jornaleros del café en Honduras*. OXFAM.
- País, E. (21 de Octubre de 2017). *Sin plan de sucesión está más del 90% de empresas familiares*. Obtenido de El País.hn: <http://www.elpais.hn/2017/10/21/sin-plan-sucesion-esta-mas-del-90-empresas-familiares/>

- Pérez Molina, A. I. (2012). *El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Ciencias. Revista de Investigación. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- PNUD. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano Honduras 2008/2009*. PNUD.
- ProHonduras. (s.f.). *ProHonduras*. Obtenido de ProHonduras-AgroIndustria:  
<http://www.prohonduras.hn/index.php/espanol/agro-industria>
- Ruben, R. M. (2018). *Análisis Integral de la cadena de valor del café en Honduras*. Informe por la Unión Europea, DG-DEVCO.
- Ruben, R., Ponsioen, T., Sfez, P., Meneses, N., Dijkxhoorn, Y., Bisschops, L., & Funes, A. T. (2018). *Análisis de la Cadena de Valor del Café en Honduras*. Unión Europea, DG-DEVCO.
- SNV. (2008). *La cadena de café de Marcala, Honduras*. SNV Honduras en cooperación con el Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIAT).
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. 3rd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volumen 5*. Sage Publications London.