

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN META-ORGANIZACIONES RURALES: EL CASO DE LA FEDERACIÓN CAMPESINA DEL CAUCA

INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN RURAL META-ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE FEDERACIÓN CAMPESINA DEL CAUCA

Laura Beatriz Potes Ordoñez

Fundación Universitaria de Popayán / Colombia

laura.potes@docente.fup.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-3654-4726>

Yury Yohana Castillo Molina

Universidad del Cauca / Colombia

yuricastillo@unicauca.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7457-3464>

Juan Manuel Bucheli Calvache

Escuela Nacional del Deporte / Colombia

jumbucheli@endeporte.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3889-6394>

Recibido/Received: 16/11/2024

Modificado/Modified: 17/06/2025

Aceptado/Accepted: 20/06/2025

RESUMEN

Las diferentes organizaciones rurales en Colombia enfrentan retos en cuanto a innovación y producción agrícola por el complejo contexto social, económico y medioambiental. Este estudio analiza el caso de la Federación Campesina del Cauca (Colombia), una organización dedicada a la producción y comercialización de café, establecida como una meta-organización, que articula funciones sociales y económicas. Desde un enfoque cualitativo y participativo con 60 asociados de la Federación, se evidenció la importancia de construir un modelo de negocio social que interrelacione las diferentes funciones y propósitos, y de integrar recursos internos y externos, como base estratégica para su sostenibilidad y proyección a largo plazo. El estudio concluye que para que este tipo de organizaciones puedan articular de forma complementaria innovación y sostenibilidad deben mantener una gobernanza deliberativa, una visión colectiva del desarrollo a futuro y una configuración organizativa capaz de integrar las diferentes funciones y propósitos.

PALABRAS CLAVE

Meta-organizaciones; organizaciones híbridas; modelo de negocio social; desarrollo rural; industria cafetera.

SUMARIO

1. Introducción. 2. Fundamentación teórica. 3. Metodología. 3.1 Descripción del caso. 3.2. Métodos. 4. Resultados y discusión. 5. Conclusiones. Referencias.

ABSTRACT

Rural organizations in Colombia face challenges regarding innovation and agricultural production due to the complex social, economic, and environmental context. This study analyzes the case of the Federación Campesina del Cauca, a Colombian organization dedicated to coffee production and marketing. It is structured as a meta-organization that integrates social and economic functions. Through a qualitative, participatory approach with 60 Federation members, it became evident that building a social business model that interrelates the different functions and purposes and integrates its internal and external resources is crucial for its sustainability and long-term projection. The study concludes that, to successfully integrate innovation and sustainability, these types of organizations must maintain deliberative governance, a collective vision of future development, and an organizational structure capable of unifying diverse functions and objectives.

KEYWORDS

Meta-organizations; Hybrid Organizations; Social Business Model; Rural Development; Coffee Industry.

CONTENTS

1. Introduction. 2. Theoretical foundation. 3. Methodology. 3.1 Case Study. 3.2. Methods. 4. Results and discussion. 5. Conclusions. References.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico que se ha alcanzado en el mundo no es similar en todas las latitudes. A pesar de ser algunos de los más ricos del mundo en términos de recursos naturales y culturales, los países de América Latina y el Caribe se encuentran entre las regiones con altos indicadores de pobreza y exclusión. Desde hace décadas, enfrentan desafíos sociales y económicos para los cuales ni los gobiernos ni el sector privado han logrado encontrar soluciones eficaces (Parada Camargo et al., 2017).

A pesar de este panorama desafiante, han surgido iniciativas que buscan enfrentar estas dificultades acudiendo a las capacidades de las comunidades afectadas. Estas experiencias nacen principalmente de personas emprendedoras, con una gran capacidad de liderazgo, que, mediante ingenio y con recursos limitados, construyen soluciones innovadoras a desafíos sociales, económicos o ambientales, con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad. Aunque estas iniciativas han existido desde siempre, desde hace aproximadamente dos décadas se les reconoce como iniciativas de innovación social (Castrillón et al., 2020). Algunas de ellas logran crecer, sobrevivir al tiempo, pese a la falta de recursos, desacuerdos internos, limitada visibilidad y apoyo, entre muchos otros desafíos propios del ámbito social, llegando incluso a convertirse en organizaciones de carácter híbrido, denominadas así como que combinan diferentes formas organizacionales en las que se representan propósitos sociales y económicos (Battilana y Lee, 2014). Sin embargo, su transición plantea nuevos retos, relacionados especialmente con equilibrar sus propósitos económicos y sociales. Teniendo en cuenta la importancia de los impactos que generan estas iniciativas para las comunidades resulta pertinente preguntarse ¿cómo pueden este tipo de organizaciones replantear su modelo de negocio para generar procesos de innovación y sostenibilidad en la agricultura?

Con el objetivo de contribuir a la discusión que plantea la anterior pregunta, en esta investigación se realizó un estudio de caso con la Federación Campesina del Cauca (FCC) una meta-organización que ha trascendido hasta convertirse en una organización híbrida que trabaja simultáneamente en mejorar las condiciones de vida de los campesinos, sus familias

y el equipo humano involucrado, y en la generación de ingresos provenientes de la producción y comercialización de café en el departamento del Cauca-Colombia. Los hallazgos más relevantes del estudio subrayan la importancia de que las organizaciones adecuen sus modelos de negocio considerando sus recursos internos y externos, para de esta manera seguir soportando los objetivos sociales y económicos que guían su accionar.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A través de la historia han existido iniciativas individuales o grupales que se han centrado en atender problemáticas sociales que no han recibido atención por parte del Estado o del sector privado (Murray et al., 2010). Estas iniciativas se han conocido con diferentes nombres alineados con diferentes conceptos de desarrollo o de cambio social (Jailler Castrillón, 2020) como, por ejemplo, iniciativas de bienestar social, emprendimientos sociales, innovación en el sector social o nuevos modelos de cambio social (Baglioni y Sinclair, 2018), entre otros.

De esta manera, el concepto de innovación social ha adquirido relevancia en las agendas académicas y de desarrollo, en respuesta a los retos sociales persistentes. Sin embargo, su definición y alcance siguen siendo objeto de debate en la literatura relacionada. Parada Camargo et al. (2017), reconocen que la innovación social ha sido definida desde diversas perspectivas, enfocadas en la generación de ideas novedosas para enfrentar desigualdades sociales, inestabilidad económica y desafíos ambientales. Sin embargo, para que estas iniciativas generen un impacto significativo, es necesario articular la participación de todos los sectores sociedad civil, sector privado y Estado, de modo que la colaboración intersectorial facilite un cambio sistémico y sostenible.

De forma complementaria, Martínez Celorrio (2017) señala que ha adquirido un carácter ambivalente: por un lado, como espacio de creatividad comunitaria; y por otro, como una noción absorbida por discursos institucionales que trasladan la responsabilidad social a los colectivos sin alterar los factores estructurales que originan la exclusión. En ese sentido, este tipo de procesos organizativos se expresa a través de formas asociativas que buscan atender simultáneamente necesidades sociales y económicas.

En el caso de organizaciones de segundo nivel como las meta-organizaciones, se observa una tendencia creciente a ampliar sus funciones, no solo representativas, sino también productivas, formativas y redistributivas. Estas organizaciones desarrollan bienes colectivos en beneficio del conjunto o de una parte de su membresía, gestionando recursos y capacidades de forma participativa. De esta manera, la Federación Campesina del Cauca (FCC) representa un ejemplo representativo de este tipo de dinámicas organizativas. Su trayectoria evidencia la construcción de una estructura que articula la producción agrícola con acciones de formación, articulación comunitaria y acceso a mercados, mostrando de esta forma que el verdadero potencial de la innovación social no radica únicamente en introducir soluciones novedosas, sino en sostener procesos organizativos basados en la participación, el diálogo interno, la gestión colectiva y la generación de valor comunitario en el largo plazo.

No obstante, la sostenibilidad económica es un reto para estas iniciativas (Buckland y Murillo, 2014), ya que en el desarrollo de sus acciones enfrentan una serie de desafíos entre los que se encuentran la falta de recursos financieros y apoyo institucional, débiles capacidades administrativas, falta de reinversión de excedentes y presión por mostrar resultados sociales inmediatos. Estos factores ocasionan el crecimiento limitado o desaparición de estas iniciativas (Terstriep et al., 2015), comprometiendo el impacto positivo que generan.

Con el objetivo de enfrentar estos desafíos, varias de estas organizaciones integran dentro

de su propósito social la generación de ingresos a través de alguna actividad productiva o comercial (Komatsu et al., 2016). Como lo argumenta Battilana y Lee (2014), este proceso constituye una transición hacia lo que se conoce como organizaciones híbridas, las cuales combinan diferentes lógicas organizativas reflejadas en sus actividades, estructuras, procesos y significados.

Según estos autores, el carácter híbrido de una organización se expresa en cinco dimensiones clave: la integración entre actividades sociales y comerciales; la composición del equipo humano alineado con la misión dual; una estructura organizacional coherente que incluye incentivos, control y gobernanza participativa; las relaciones con actores vinculados a ambos campos de acción; y una cultura organizacional basada en valores y normas compartidas.

Una definición clara de estas dimensiones permite a las organizaciones híbridas enfrentar los desafíos asociados a la gestión de una doble misión, entre los que se encuentran las tensiones entre los objetivos sociales y económicos (Pache y Santos, 2011), la presión por mantener la rentabilidad sin comprometer la misión social (Mair y Martí, 2006), y la necesidad de responder simultáneamente a expectativas de múltiples actores en ambos campos (Battilana y Lee, 2014). Teniendo en cuenta lo anterior, estas organizaciones están llamadas a establecer estrategias que faciliten la integración de sus propósitos sociales y económicos de manera coherente y organizada. Es aquí donde toma relevancia la estructuración de modelos de negocios, que, aunque inicialmente es una práctica que se ha popularizado en las empresas con fines de lucro, también es herramienta útil para los emprendimientos e innovaciones sociales como lo plantean Guerrero et al. (2021).

El modelo de negocios se define como una estructura que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor para sus clientes. Su representación gráfica incluye principalmente nueve componentes que son la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las actividades y recursos clave, las alianzas, la estructura de costos y la de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2012).

Los modelos de negocio sociales, aunque tienen una gran similitud con los modelos de negocio tradicionales, integran otros componentes que los diferencian de estos y que soportan la combinación de los enfoques económico y social. Existen diversas propuestas para estructurarlos, entre ellas la de Michelini y Fiorentino (2012), que contempla siete bloques clave: la ecuación de beneficio económico, el ecosistema de la iniciativa, el uso del superávit, la oferta de valor, el modelo de gobernanza, los aspectos de mercado y la ecuación de valor social. Este modelo destaca tanto el valor económico generado por las iniciativas de innovación social como, especialmente, su impacto social, considerado la verdadera medida de su valor.

Otras propuestas de modelos de negocio sociales como la de Komatsu et al. (2016), toman como base nueve bloques de Osterwalder y Pigneur (2012), y realizan modificaciones para incluir el componente social con bloques como el problema social al que responde la organización, la solución propuesta, la gobernanza de la organización, los beneficiarios, las medidas de impacto social y la gestión de la ganancias.

Por su parte, Ordoñez (2022) alineado con la postura de Kim et al. (2021) y Santander Gana (2016) indica que los modelos de negocio de las organizaciones sociales están determinados por factores internos y externos. Dentro de los factores internos se relaciona el capital humano que hace referencia a las habilidades con que cuenta el grupo de colaboradores y su alineación con los objetivos de la organización; el liderazgo, entendido como la habilidad para dirigir la organización, a la formación y experiencia del líder, y la inclusión de nuevos liderazgos; la asociatividad, entendida como la disposición y capacidad de

cooperar para alcanzar objetivos comunes; y el empoderamiento que hace referencia al compromiso y motivación del equipo que conforma la organización. Los factores externos que se resumen en las relaciones de mercado basadas en la interacción entre oferta y demanda de un producto o servicio, y en las relaciones de no mercado, centradas en interacciones sociales o políticas que no están mediadas por un intercambio económico directo, buscan generar valor a la organización desde aspectos no mercantiles.

En ese marco, diversos enfoques coinciden en destacar la relevancia de estructurar modelos de negocio adecuados en organizaciones que integran simultáneamente objetivos sociales y económicos. En el caso de las meta-organizaciones rurales, como la FCC, esta estructura permite articular su propósito social con estrategias productivas y comerciales, lo que les facilita operar en contextos de mercado sin perder su anclaje territorial ni su función representativa. Alcanzar un equilibrio entre ambos enfoques exige diseñar modelos organizativos que respondan a los valores colectivos, pero también a las exigencias de sostenibilidad económica. Por ello, la definición clara de un modelo de negocio no solo orienta las acciones estratégicas, sino que se convierte en una herramienta clave para garantizar la viabilidad de estas organizaciones en el largo plazo (Murray et al., 2010).

3. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo; se realiza un estudio de caso (Ramírez et al., 2019), que se considera que es un método de investigación apropiado para recopilar y organizar la información que más adelante permitirá formular conclusiones con respecto a la pregunta que orienta esta investigación planteada.

3.1 Descripción del caso

Se analiza la Federación Campesina del Cauca (FCC), una asociación de segundo grado que agrupa a cinco organizaciones de base ubicadas en la zona centro del departamento del Cauca, Colombia (ver Figura 1). Esta organización se dedica principalmente a la producción y comercialización de café, y trabaja por el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos, sus familias y el equipo humano que conforma la FCC.

Figura 1. Estructura de la FCC



Fuente: Elaboración propia (2025)

Desde sus inicios en 1971, la FCC se enfocó en trabajar por fines sociales como la capacitación de líderes, la recuperación de tierras, la creación de asociaciones y sindicatos que luchaban por los derechos de los campesinos, y a partir del año 2000 se enfocó en la producción y comercialización de café, como una forma de obtener ingresos que le permitieran continuar con su objetivo de mejorar las condiciones de vida de los campesinos a través del trabajo en tres ejes principales que son: el social, que trabaja por el fortalecimiento organizativo a través de la promoción de la equidad de género, la identidad campesina, el empoderamiento y la complementariedad generacional. El económico, que busca el crecimiento y sostenibilidad de sus organizaciones asociadas a través del comercio justo y el acceso a mercados internacionales; y el ambiental que promueve prácticas productivas diversificadas y la conservación de la biodiversidad (Federación Campesina del Cauca, 2023).

La estructura de toma de decisiones de la FCC está organizada jerárquicamente para garantizar una gobernanza efectiva y representativa. La Asamblea General es la máxima autoridad, responsable de las decisiones fundamentales, incluyendo la aprobación de nuevos miembros y la definición de políticas clave. Por debajo de esta, la Junta Directiva como órgano de administración y de dirección permanente de la FCC, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General; y la Dirección Ejecutiva, la cual se encarga de implementar y gestionar las operaciones de la organización.

En cuanto a la distribución y criterios de los votos, la FCC opera bajo un principio democrático con representación proporcional. Cada delegado de las organizaciones asociadas posee un voto en la Asamblea General. El número de delegados que cada asociación puede enviar a esta Asamblea es directamente proporcional a la cantidad de miembros que posee la asociación, con un tope establecido para las asociaciones con mayor número de integrantes. Este sistema asegura que todas las asociaciones, a través de sus delegados, tengan voz y voto en las decisiones trascendentales de la organización, fomentando la participación y el reflejo de la voluntad de sus bases.

En el marco de sus funciones, a nivel interno se enfoca en la sostenibilidad organizacional y económica (gestión de fondos, aseguramiento de la producción, cumplimiento de cuotas), el fortalecimiento de capacidades (capacitación, asistencia técnica, rescate de saberes), el monitoreo interno y la coordinación entre asociados. A nivel externo se centra en la representación y defensa del sector campesino ante instituciones, la comercialización y transformación de productos (especialmente café), la gestión de proyectos y alianzas, la promoción de la sostenibilidad ambiental (agroecología, cero químicos) y el fomento del agroturismo.

En cuanto a la resolución de conflictos, la FCC aplica un mecanismo de conciliación propio a través de una junta de amigables componedores, conformada por personas imparciales del sector solidario. Este proceso promueve un enfoque colaborativo y fortalece la cohesión organizacional, transformando los conflictos en oportunidades de mejora, postura argumentada por Galindo et al. (2022). Estas prácticas reflejan un modelo de gestión comunitaria, donde la participación activa de los asociados es fundamental para generar impacto positivo tanto en la organización como en su entorno (Handelman y Arnold, 1999; Valiente et al., 2024).

En consecuencia, esta organización ha sido catalogada como una experiencia de innovación social en el Cauca (Castillo, 2014; Ordoñez, 2022) ya que ha centrado sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida del campesinado en la región centro del departamento, así como en el cuidado del medio ambiente. No obstante, más que encasillarla únicamente bajo esa categoría, su trayectoria y la combinación de fines sociales y económicos que presenta la FCC desde el año 2000, permite analizarla como una meta-

organización de naturaleza híbrida. Conformada por asociaciones de base y operando desde una lógica territorial, articulan esfuerzos productivos, sociales y comunitarios. Esta configuración la convierte en un caso significativo para comprender los mecanismos mediante los cuales las meta organizaciones con propósito híbrido contribuyen a la innovación y sostenibilidad en la agricultura, más allá de los marcos normativos tradicionales.

3.2 Métodos

Para profundizar en la pregunta de investigación principal se buscó recolectar información referente a las problemáticas productivas, sociales y ambientales que enfrentan los asociados a la FCC y sobre cómo el modelo de negocio de la FCC responde a estas necesidades.

La recolección de la información se centró en los asociados de Asociación Agropecuaria de Popayán -ASAGROP- y la Asociación Agropecuaria de Cajibío -ASAGROC- por su representatividad en la región y el número de participantes, entre las dos asociaciones concentran a más del 50% de los asociados de la FCC. Asimismo, se establecieron criterios de inclusión, tales como la participación activa en la toma de decisiones, el liderazgo territorial y la producción de café, lo que condujo también a focalizar la muestra en estas dos organizaciones.

Se realizaron dos (2) talleres participativos, uno por cada asociación, como técnica principal de recolección de datos. En estos espacios, participaron los asociados y un integrante del equipo técnico, lo que permitió identificar las problemáticas que enfrentan los caficultores en distintas dimensiones, conocer la percepción que tienen sobre el trabajo de la FCC en la búsqueda de soluciones a dichas problemáticas, así como su grado de conocimiento respecto al modelo de negocio y las prácticas de gestión de la organización. En ese orden, se logró la participación de 60 caficultores, 80% afiliados en ASAGROP y 20% en ASAGROC. Con esta muestra se alcanzó la saturación teórica (Escobar, 2024), lo que permitió obtener una comprensión integral del fenómeno objeto de estudio.

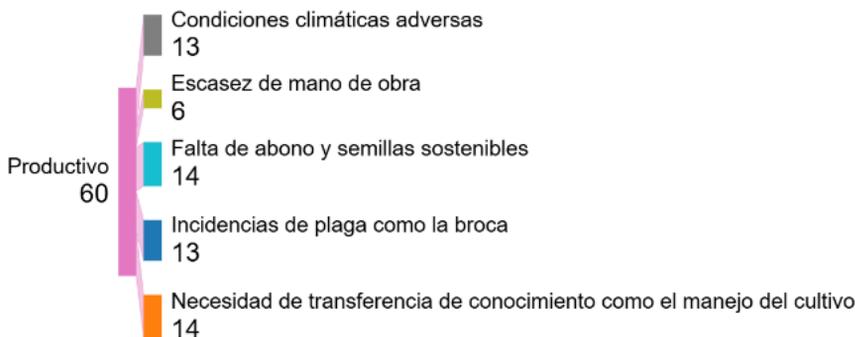
Para ello, se inició con una lluvia de ideas en cada taller, en la que los participantes identificaron las problemáticas relacionadas con tres dimensiones: productiva, económica y social. Posteriormente, las respuestas fueron agrupadas por similitud y, finalmente, se solicitó a los asistentes que votaran por la que consideraban más relevante en cada componente. Las 60 respuestas obtenidas fueron organizadas y codificadas en Atlas ti V8, lo que permitió identificar, ya sea por consenso o reflexión individual, la principal problemática percibida por cada participante, siguiendo los lineamientos de categorización propuestos por Herrera (2018).

Con base en esta sistematización, se utilizaron las frecuencias resultantes para construir diagramas en SankeyMATIC, herramienta que permitió representar gráficamente la distribución y concentración de los temas priorizados. Esta visualización facilitó la interpretación temática de las percepciones de los caficultores, aportando una lectura integral de las tensiones y necesidades que enfrentan en su entorno.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recolectada permitió, en primer lugar, reconocer cuales son las problemáticas que enfrentan los caficultores asociados a la FCC desde el componente productivo, económico y social. A nivel productivo, se observan en la figura 2 las siguientes problemáticas:

Figura 2. Diagrama Sankey relacionado a las principales problemáticas desde el componente productivo



Fuente: Elaboración propia (2024) con la herramienta SankeyMATIC

Los participantes manifestaron 5 problemáticas principales, las cuales tienen alta incidencia en la productividad de sus fincas. Algunos testimonios indicaron:

"Hace falta de asistencia técnica para mejorar la producción (...)." "la productividad en el campo ha ido bajando" "Se necesita capacitación para el manejo de los cultivos." En ese sentido, el papel de las meta-organizaciones devela la importancia de canalizar no solo demandas técnicas sino también la importancia de reconfigurar el modelo productivo, hacia una visión sistemática que integre capacidades organizativas, adaptación climática y equidad en el acceso de recursos productivos; pues, más allá de ser un ámbito técnico, se relacionan factores sociales, ambientales y organizacionales que influyen en el sistema agrícola.

Desde el ámbito económico, se evidenciaron las siguientes problemáticas visibles en la figura 3.

Figura 3. Diagrama Sankey frente a problemáticas desde el componente económico



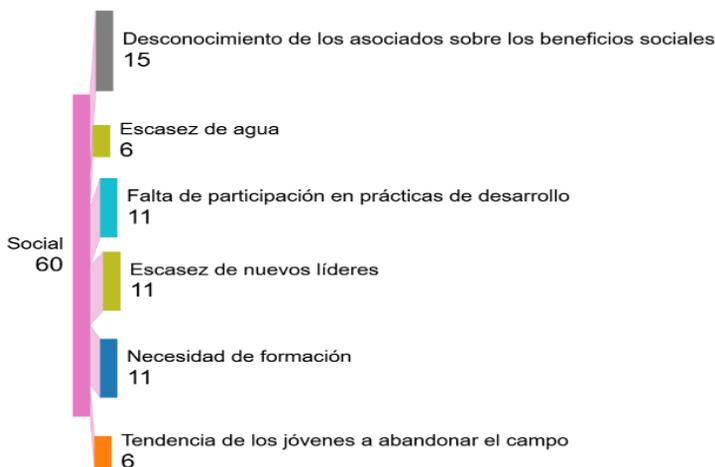
Fuente: Elaboración propia (2024) con la herramienta SankeyMATIC

En ese sentido, las problemáticas expuestas en el diagrama revelan que estos desafíos deben entenderse como una desventaja de estructura, pues factores como volatilidad del mercado, ausencia de apoyo estatal, altos costos de producción, debilidad en el

posicionamiento comercial y dependencia de intermediarios, determinan un entorno hostil que restringe la capacidad de innovación y sostenibilidad de los pequeños productores. Algunos caficultores manifestaron: "Los intermediarios se quedan con la mayor parte de las ganancias." "No hay apoyo del gobierno para comercializar los productos." Lo anterior es un reflejo de que las asociaciones campesinas no solo enfrentan dificultades productivas, sino que también operan bajo una economía que privilegia economías de escala y los eslabones finales de la cadena; condición que limita su autonomía y su capacidad de transformación. En ese contexto, las meta-organizaciones deberán convertirse en espacios estratégicos para disputar poder simbólico, político y económico en mercados tradicionalmente excluyentes.

Finalmente, en el ámbito social, se reconocen las siguientes problemáticas visibles en la figura 4.

Figura 4. Diagrama Sankey relacionado a las principales problemáticas desde el componente social



Fuente: Elaboración propia (2024) con la herramienta SankeyMATIC

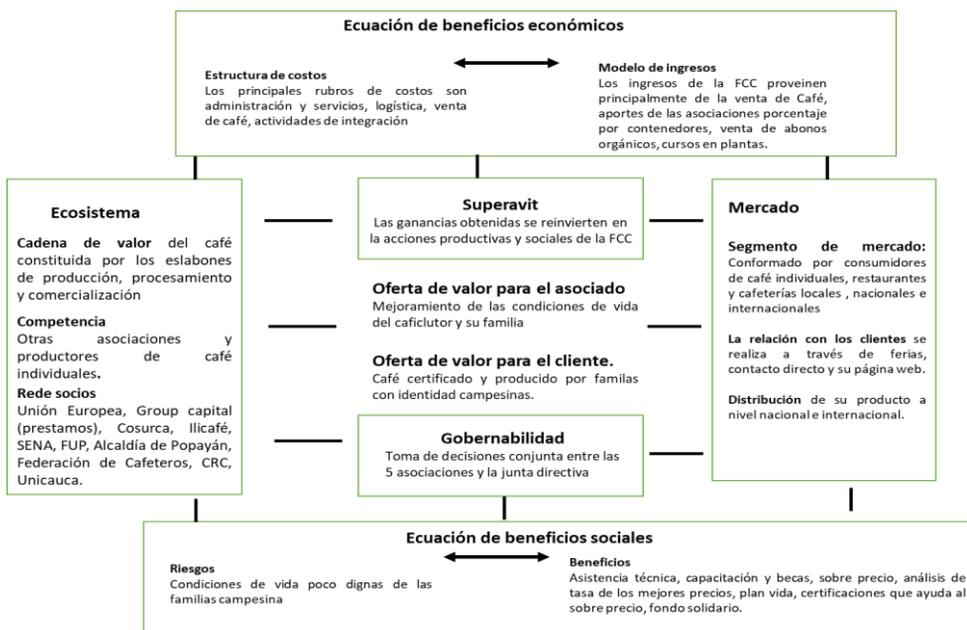
Los talleres participativos y el ejercicio reflexivo reflejan una tensión entre participación y apropiación como uno de los ejes centrales. Aunque los asociados reconocen los beneficios de pertenecer a la organización, persiste un déficit de información y de implicación en las actividades que se orientan a fortalecer el tejido comunitario y las capacidades colectivas. En ese sentido, este factor y los descritos en el diagrama muestran un desafío en cuanto a procesos pedagógicos de construcción de sentido, donde lo asociativo no sea un trámite sino identidad compartida y compromiso mutuo. Igualmente, deberán funcionar como medios de innovación técnica, pero también catalizadores de cohesión social, empoderamiento y adaptabilidad territorial. De esta manera, la innovación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de justicia social y afirmación cultural.

Es de resaltar que la escasez de nuevos líderes y la migración rural de los jóvenes que en palabras de un caficultor: "Los jóvenes no se quieren quedar en el campo" intensifican otro dilema estructural: la fragilidad de la reproducción organizativa donde se compromete la continuidad generacional, donde se evidencia la fractura entre el campo y los horizontes de vida de los jóvenes. Al respecto, la FCC se ve interpelada para actuar como un agente que crea condiciones materiales y simbólicas para que el arraigo territorial sea posible y

deseable. Ahora bien, la escasez de agua potable en algunas zonas veredales del municipio de Cajibío, reportada por caficultores de ASAGROC, refuerza la idea de que los desafíos de sostenibilidad atienden a problemas eco-sistémicos. Aunque se han promovido desde la comunidad acciones como el cuidado de los nacimientos, la reducción de agroquímicos y la agricultura orgánica, estas no resuelven la carencia estructural del acceso al recurso hídrico. Por ello, los bienes comunes como el agua; un recurso esencial para las personas, los cultivos y el procesamiento del café (Rodríguez et al., 2022), deben incorporarse como indicadores centrales de éxito organizativo, junto con la rentabilidad y la participación.

Dado que los modelos de negocio de organizaciones híbridas como la FCC deben ser capaces de integrar explícitamente tanto su dimensión social como económica, el diálogo con los asociados y la representación del equipo técnico en los talleres participativos permitió esbozar el modelo de negocio social que se presenta en la Figura 5.

Figura 5. Modelo de negocio social de la FCC



Fuente: Elaboración propia (2025) con base en Michelini y Fiorentino (2012).

En los dos talleres que se realizaron con los asociados a la FCC se hizo un ejercicio en el que ellos con ayuda del personal técnico que estaba presente, fueron describiendo cada uno de los ítems del modelo de negocio. Los investigadores condensaron los dos modelos obtenidos en uno solo que fue presentado a las directivas de la organización.

En esta dinámica, se evidenció que, mientras para las directivas y el equipo técnico estos dos enfoques están claramente definidos dentro del modelo, los asociados aún requieren mayor comprensión y claridad sobre cómo se articulan ambos componentes para generar beneficios directos en sus vidas.

En ese orden, se analizó el estado de los factores internos y externos que influyen en la estructuración de un modelo de negocio que facilite la integración de los factores sociales y económicos en organizaciones híbridas. Con respecto a los factores internos, pudo

encontrase que el capital humano es una gran fortaleza para la FCC porque cuenta con un equipo directivo, técnico y administrativo con los conocimientos y capacidades requeridos en el sector caficultor; además el número de asociados en las organizaciones base de ha ido incrementando en a través de los años. No obstante, se presentan algunos desafíos relacionados con la complementariedad generacional, puesto que varios de los jóvenes de las familias productoras de café, no ven al campo como una opción para su futuro tal como se indicó en la figura 4. Esta situación también afecta procesos claves como la cosecha de café, en la que escasea la mano de obra.

Otro factor interno de relevancia es el liderazgo, en la FCC la mayoría de los líderes a nivel de las organizaciones asociadas son hombres, con bajos niveles de escolaridad, pero con gran conocimiento del sector y capacidad de liderazgo. Una de las necesidades que manifiestan los caficultores es la escasez de líderes, al respecto, aunque se han hecho algunos esfuerzos por generar escuelas de liderazgo, éstos han sido coyunturales. Los asociados resaltan la importancia de reactivar la escuela de liderazgo, una iniciativa previamente implementada en la organización, pero que actualmente requiere ser relanzada y puesta en marcha nuevamente. Este espacio es valorado como una herramienta clave para el empoderamiento de los asociados, ya que facilita la realización de actividades orientadas a las prioridades de la comunidad y fortalece la capacidad de liderar iniciativas en beneficio colectivo.

Los asociados, reconocen el esfuerzo de la FCC por desarrollar proyectos orientados a abordar las necesidades y desafíos particulares que enfrentan las mujeres de su equipo como los programas de capacitación técnica no solo desde la perspectiva de la agricultura, sino incluyendo elementos que construyan liderazgo femenino y equidad de género. Asimismo, se motiva el liderazgo juvenil como un componente que puede contribuir al relevo generacional, esto se hace a través de Escuela Campesina orientada principalmente en una escuela de catadores con el objetivo de que los productores mayores enseñen a sus hijos, para lograr de esta manera, la complementariedad generacional.

Entre los factores internos, la asociatividad se destaca como una de las principales fortalezas de la FCC, ampliamente valorada por sus asociados. Aunque las actividades de producción y comercialización de café podrían realizarse de forma individual, los participantes coinciden en que trabajar de manera asociativa les ofrece mejores condiciones de mercado y acceso a asesoría técnica para mejorar la calidad del producto. Además de los beneficios económicos, resaltan el acceso a iniciativas sociales como la escuela de liderazgo y los planes de vida, que fortalecen su bienestar y les brindan herramientas para afrontar desafíos. Sin embargo, también se evidenció un desconocimiento general entre los asociados sobre el funcionamiento interno de la organización y las acciones orientadas a mejorar su calidad de vida, lo que debilita su empoderamiento y limita su participación activa en el desarrollo y sostenibilidad de la FCC.

En cuanto a los factores externos, uno de los más relevantes son las relaciones de mercado, especialmente en el ámbito de la comercialización de café. Este aspecto ha sido gestionado eficazmente por el equipo directivo, logrando establecer relaciones sostenibles con mercados tanto nacionales como internacionales. Gracias a esto, los asociados han reducido su dependencia de intermediarios que suelen pagar precios injustos, y han mejorado su capacidad para enfrentar la competencia y la volatilidad del mercado.

Un reto emergente para la FCC es la creciente demanda internacional de cafés orgánicos, lo que ha llevado a la organización a acelerar la transición hacia modelos de producción más sostenibles. En respuesta, ha promovido prácticas como el reciclaje, el compostaje de residuos orgánicos, la recolección de aguas lluvias, el uso de abonos orgánicos y la implementación de huertas comunitarias y hornillas ecológicas.

En cuanto a las relaciones de no mercado, la FCC cuenta con un sólido capital relacional a nivel local, nacional e internacional. Este representa una ventaja clave para acceder a procesos de formación y apoyo técnico en beneficio de sus asociados. No obstante, se reconoce la necesidad de fortalecer estos vínculos mediante planes de acción concretos con cada aliado, incluyendo organizaciones y agencias que brindan financiamiento y acompañamiento técnico.

Estas condiciones evidencian que la FCC ha construido un modelo de negocio que articula eficazmente lo económico y lo social. Si bien persisten desafíos y no todas las problemáticas están bajo su control, las acciones implementadas han generado impactos positivos tanto en la actividad productiva de los asociados como en su bienestar, mediante procesos de liderazgo, formación y empoderamiento.

Igualmente se pudo evidenciar que el modelo de negocio de la FCC también integra las dimensiones que proponen Battilana y Lee (2014) y que ayudan a hacer frente a los desafíos que afrontan las organizaciones híbridas, ya que cuentan con un equipo humano que cuenta con la formación y la motivación para contribuir a alcanzar en los objetivos de la FCC en el frente económico y social, la estructura organizacional incluye estamentos que facilitan la gobernanza participativa y el control, aunque no cuentan con un sistema de incentivos. Además, cuentan con una amplia red de actores vinculados tanto a su labor social como económica, y todas sus acciones están sustentadas en una cultura organizacional basada en valores que se fomentan en el campesinado que esta organización representa.

De esta manera, el análisis interno y externo del modelo de negocio reafirma la necesidad de ajustar continuamente estos factores a las particularidades de organizaciones como la FCC. Como plantean Komatsu et al. (2016) y Murray et al. (2010) un modelo de negocio debe mostrar cómo se crea, entrega y captura valor. En este caso, ese valor no solo se entrega a los clientes del café, sino también a los asociados, quienes dependen de la FCC para mejorar sus condiciones de vida.

La FCC ha orientado sus recursos y acciones para ser competitiva en el mercado cafetero sin abandonar su misión social. No obstante, enfrenta desafíos, entre ellos, el bajo nivel de conocimiento y empoderamiento de los asociados respecto a los beneficios sociales que ofrece la organización, mientras los beneficios económicos y productivos son ampliamente reconocidos, los sociales como las escuelas de líderes o los fondos rotatorios son menos comprendidos o valorados.

Esta situación podría afectar la sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo. Por ello, se recomienda desarrollar estrategias que fortalezcan la apropiación del modelo por parte de los asociados, promoviendo su participación activa desde los componentes productivo, organizacional y social. Estas estrategias pueden incluir talleres prácticos, espacios de diálogo, proyectos formativos en liderazgo y comunicación, y mejoras en el acceso a la información.

También es importante para estas organizaciones trabajar el liderazgo enfocado en la capacitación de jóvenes líderes como agentes transformadores, quienes, según González y Rada (2017), poseen potencial para impulsar la transformación organizacional. Este enfoque incluye el fortalecimiento del empoderamiento de los asociados en todos los niveles de las asociaciones, priorizando la paridad de género. Acciones como la implementación de proyectos piloto de mentoría permite que líderes experimentados orienten a los nuevos líderes en la gestión de proyectos comunitarios. Además, el aumento de eventos comunitarios contribuye a fortalecer la cohesión social y a consolidar los lazos dentro de las comunidades.

Teniendo en cuenta la importancia del factor externo para estas organizaciones, las alianzas estratégicas como un mecanismo de desarrollo cooperativo (Jiménez, 2012), deben estar orientadas a promover escenarios de interacción que faciliten la creación de acuerdos entre la academia, el sector privado y el Estado, con el fin de maximizar los beneficios para los

asociados. Los espacios de diálogo y los talleres formativos, permiten identificar brechas de conocimiento clave, que pueden ser cerradas mediante estas alianzas. Finalmente, un aspecto significativo para el éxito de estas organizaciones es mantener y ampliar las prácticas colectivas, porque estas promueven el empoderamiento de los asociados y facilitan el mantenimiento en el largo de estas organizaciones que contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades involucradas.

5. CONCLUSIONES

El estudio pudo mostrar el papel que pueden desempeñar las meta-organizaciones rurales como estructuras que articulan innovación y sostenibilidad, a partir de las formas organizativas que integran y coordinan sus dimensiones sociales y económicas. En ese sentido, se pone de manifiesto cómo organizaciones nacidas de propósitos sociales pueden transitar hacia una lógica híbrida, sin perder su esencia comunitaria. El desafío radica en mantener su anclaje en el territorio, conservar la confianza de sus miembros y seguir generando valor más allá del mercado. Este equilibrio exige una gobernanza que promueva el diálogo, tener una visión compartida de desarrollo y estructuras organizativas adaptables al entorno. Este componente es relevante para gestionar tensiones inherentes a su doble propósito.

El desarrollo de un modelo de negocio social, resultado de procesos participativos internos, representa una herramienta organizativa central para gestionar esa complejidad, pues, se convierte en un componente estratégico para comprender, producir y distribuir valor, tanto en términos económicos como sociales. Desde esa perspectiva, se evidencia que la sostenibilidad no puede entenderse únicamente como continuidad financiera, sino como capacidad de fortalecer y expandir sus vínculos, saberes, los bienes que pertenecen a todos y las formas de vivir que sostienen a la organización.

Por otro lado, se enuncia que la innovación, no es solo tecnologías o productos, sino que se trata de nuevas formas de hacer, decidir y organizar lo común. Por tanto, las prácticas de formación, empoderamiento, redistribución colectiva y construcción de liderazgos colectivos se instituyen en una lógica anclada a la estructura de la organización y el contexto del territorio.

REFERENCIAS

- Baglioni, S., y Sinclair, S. P. (2018). *Social innovation and social policy: Theory, policy and practice*. Policy Press.
- Battilana, J., y Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). <https://merit.url.edu/es/publications/la-innovación-social-en-américa-latina-marco-conceptual-y-agentes-2>
- Castillo, Y. (2014). *Innovación social y desarrollo local: Competencias sociales para la movilización socio-cultural y productiva de las comunidades del departamento del Cauca, Colombia*. [Tesis de maestría inédita]. Universidad del Cauca.
- Castrillón, É., Ramírez, L. F., Sampedro, C. A., y Arboleda, C. A. (2020). Innovación social: evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1637–1654. <https://doi.org/10.37960/RVG.V25I92.34286>

- Escobar, M. G. (2024). Práctica pedagógica del pensamiento crítico desde la psicología cultural. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 36, 301–326. <https://doi.org/10.17163/SOPH.N36.2024.10>
- Federación Campesina del Cauca. (2023). *Café Federación Campesina del Cauca*. <https://fcccauca.org/productos/cafe-fcc/>
- Galindo, H., Galarraga, H., Sainz, M., y Losada, D. (2022). Principales conflictos en los trabajos grupales y modos de resolución: el Aprendizaje Cooperativo como reto en la formación de futuros docentes. *Revista Complutense de Educación*, 35(1), 57–67. <https://dx.doi.org/10.5209/rced.82542>
- González, N., y Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII (1), 81–89. <https://www.redalyc.org/journal/280/28056725008/html/>
- Guerrero, M., Santamaría-Velasco, C. A., y Mahto, R. (2021). Intermediaries and social entrepreneurship identity: implications for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 27(2), 520–546. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2020-0679/FULL/XML>
- Handelman, J. M., y Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48. <https://doi.org/10.1177/002224299906300303>
- Herrera, C. D. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119–142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Jailler Castrillón, É. (Comp.) (2020). *Construyendo la innovación social. Guía para comprender la innovación social en Colombia*. UPB. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5464>
- Jiménez, A. M. (2012). Las alianzas empresariales: estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3(1), 17–26. <http://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/24>
- Kim, J., Lee, J., y Lee, T. J. (2021). The Sustainable Success and Growth of Social Ventures: Their Internal and External Factors. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 5005*, 13(9), 5005. <https://doi.org/10.3390/SU13095005>
- Komatsu, T., Deserti, A., Rizzo, F., Celi, M., y Alijani, S. (2016). Social innovation business models: Coping with antagonistic objectives and assets. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 11, 315–347. <https://dx.doi.org/10.1108/S2043-905920160000011013>
- Mair, J., y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martínez-Celorrio, X. (2017). La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias. *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*, 247, 61–88. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/126700/1/674366.pdf>
- Michellini, L., y Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Murray, R., Caulier, J., y Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Young Foundation, NESTA. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- Ordóñez, L. (2022). *Factores que contribuyen a la sostenibilidad económica en las experiencias de innovación social presentes en el departamento del Cauca*. Universidad del Cauca. [Tesis de maestría no publicada]
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1099–1100. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00977_2.x
- Pache, A.-C., y Santos, F. M. (2011). Inside the Hybrid Organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands. *Research Center ESSEC*, 1101. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2328257>
- Parada Camargo, J., Ganga, F., y Rivera, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 82, 563–587. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22861>
- Ramírez, M., Rivas, E., y Cardona, C. (2019). El estudio de caso como estrategia metodológica. *Espacios*, 40(23), 1–8. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n23/a19v40n23p30.pdf>

- Rodríguez, N., Sanz, J., Ramírez, C., Quintero, L., y Tibaduiza, C. (2022). Tipificación del beneficio del café en Colombia. Relación con el consumo del agua, generación de vertimientos y huellas hídricas azul y gris. *Cenicafé*, 46, 1–40. <https://www.cenicafe.org/es/publications/bot046.pdf>
- Santander Gana, M. T. (2016). Organizaciones híbridas hoy en día: ¿Qué tan relevante es la relación entre el sistema de valores del emprendedor(a), el de la misión de la organización y el del contexto, para mantener su coherencia con un negocio sostenible, en el futuro? *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/valores.html>
- Terstriep, J., Kleverbeck, M., Deserti, A., Rizzo, F., et al. (2015). *Comparative Report on Social Innovation across Europe*. SIMPACT PROJECT. Report #D3.2. Westphalian University. https://socialinnovationexchange.org/wp-content/uploads/2022/04/SIMPACT_D32.pdf
- Valiente, L., Guzmán, C., y Santos, F. (2024). La contribución de las cooperativas a la transformación socioecológica a través de la innovación social: Análisis de casos internacionales. *Revista de Economía Mundial*, 67, 29–50. <https://hdl.handle.net/10272/24127>

Breve currículó:

Laura Beatriz Potes Ordoñez

Doctoranda en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México, Magister en Gestión de Organizaciones y Administradora de Empresas ambos títulos de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Popayán. Docente investigadora, líder del semillero de investigación Emprende de la Fundación Universitaria de Popayán.

Yury Yohana Castillo Molina

Docente investigadora asociada al grupo de investigación Modelos Regionales de Competitividad de la Universidad del Cauca y del Centro Regional de Productividad del Cauca (CREPIC), investigadora asociada al Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI) de la Universidad Complutense de Madrid. Doctora en Economía y gestión de la innovación por la Universidad Complutense de Madrid y magister en Economía y gestión de la innovación por la Universidad Autónoma de Madrid. Sus principales líneas de investigación son la gestión de la innovación y la transferencia de conocimiento.

Juan Manuel Bucheli Calvache

Profesor investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración de la Escuela Nacional del Deporte en la ciudad de Cali. Es Doctor en Administración de Negocios de la Universidad San Buenaventura. Ha realizado varias publicaciones científicas en revistas arbitradas nacionales e internacionales, ha participado como ponente en varios eventos del ámbito nacional e internacional y ha sido par evaluador de libros resultados de investigación. Presenta una amplia experiencia profesional en empresas líderes del sector comercial y financiero. Es consultor empresarial en temas de estrategia empresarial, marketing corporativo, Innovación y desarrollo sostenible.

Agradecimientos

La generación de la información aquí documentada fue posible gracias a la Fundación Universitaria de Popayán y la financiación del proyecto de convocatoria interna “Gestión empresarial comunitaria desde la innovación social en organizaciones campesinas cafeteras en el departamento del Cauca” avalado por medio de la Resolución 107 del 14 de noviembre de 2023 “Por la cual se Adjudica la Convocatoria 047 Proyectos de investigación I+D+I+C”, así como la Federación Campesina del Cauca y sus dos organizaciones de base adscritas: Asociación Agropecuaria de Popayán-ASAGROP y la Asociación Agropecuaria de Cajibío-ASAGROC quienes se vincularon a esta investigación. Igualmente, se extiende un agradecimiento a los estudiantes del semillero de investigación Emprende del programa de Administración de Empresas quienes participaron en el trabajo de campo.