

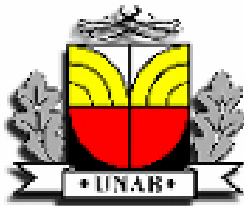
**PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE
CAFE EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE
COMPETITIVIDAD PARA CALDAS**

**MARIA CLEMENCIA URIBE RIVERA
MARIA CAROLINA VENEGAS CEBALLOS
MARCELO LLANO GIRALDO
JOAQUIN URREA ARBELAEZ (Ph. D.)**

**ASESOR TEMATICO:
ING. MSc. JAIME ANDRES VIEIRA SALAZAR**

**ASESOR METODOLOGICO:
MSc. CIRO ALFONSO SERNA MENDOZA**

**Proyecto presentado como requisito parcial para optar al título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY, MÉXICO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
MANIZALES, JUNIO DE 2003**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1	18
MARCO CONCEPTUAL	18
1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA	18
1.2 ANTECEDENTES	21
1.3 JUSTIFICACION	25
1.4 OBJETIVOS	26
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	26
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
2. REFERENTE TEORICO	28
2.1 PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD PARA CALDAS	28
2.1.1 DIMENSION ESTRUCTURAL	30
2.1.2 DIMENSION SOCIAL	30
2.1.3 DIMENSION INSTITUCIONAL	31
2.1.4 DIMENSION REGIONAL	32
2.1.5 DIMENSION EMPRESARIAL	32
2.2 LA COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MARCO AGROINDUSTRIAL CALDENSE	35
2.2.1 EL NUEVO CONTEXTO	35
2.2.2 LA NECESIDAD DE INTRODUCIR EL CONCEPTO DE REGIÓN	43
2.2.3 LA COMPETITIVIDAD REGIONAL	44

2.2.4	COMPETITIVIDAD: APRECIACIONES CONCEPTUALES	46
2.2.5	EL SUJETO ACTOR DE LA COMPETITIVIDAD	50
2.2.6	LA AGROINDUSTRIA CALDENSE: IMPORTANCIA EN LA COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL	51
2.3	EL CONTEXTO DE LA AGROINDUSTRIA EN CALDAS	52
2.3.1	DINÁMICA DE LA AGROINDUSTRIA EN CALDAS	56
2.4	EL CAFÉ EN EL CONTEXTO ECONÓMICO CALDENSE	58
2.4.1	LA EMPRESA COMPETITIVA SEGÚN EL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD PARA CALDAS	71
2.4.2	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMPETITIVA	71
	CAPITULO 3	72
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	72
3.1	INTRODUCCION	72
3.2	IMPORTANCIA DEL SECTOR TRANSFORMADOR DE CAFÉ	72
3.3	TIPO DE ESTUDIO	73
3.4	SELECCIÓN Y COBERTURA DE LA MUESTRA	73
3.5	VARIABLES QUE CONTIENE EL INSTRUMENTO	75
3.5.1	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	75
3.5.2	INFORMACIÓN OPORTUNA	76
3.5.3	INNOVACIÓN PERMANENTE	76
3.5.4	MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS RECURSOS HUMANOS	76
3.5.5	ORGANIZACIÓN MODERNA	76
3.5.6	INSERCIÓN DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO COMPETITIVO	76

CAPITULO 4	78
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
4.1 INTRODUCCION	78
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	79
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS	79
4.2.2 MERCADO	80
4.2.3 CAPITAL HUMANO	81
4.2.4 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.	81
4.2.5 CULTURA EMPRESARIAL	83
4.2.6 MEDIO AMBIENTE	85
4.2.7 PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.	85
4.2.8 VISION DE FUTURO	86
4.3 COMPARACION DEL ESTUDIO ACTUAL CON EL ESTUDIO DEL CRECE	87
4.3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	87
4.3.2 INFORMACIÓN OPORTUNA	88
4.3.3 INNOVACIÓN PERMANENTE	90
4.3.4 ORGANIZACIÓN MODERNA Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS RECURSOS HUMANOS	91
4.3.5 INSERCIÓN DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO COMPETITIVO	91
CAPITULO 5	92
RESUMEN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	92
5.1 RESUMEN	92

5.2 CONCLUSIONES	96
5.3 RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXO	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Caldas. Distribución sectorial del empleo	60
Figura 2. Caldas 1998. Mayores producciones brutas	61
Figura 3. Caldas 1998. Proporciones de los productos de mayor exportación sobre el total de exportaciones.	62
Figura 4. Pronósticos de la cosecha cafetera.	63
Figura 5. Precio interno y externo del café	64
Figura 6. Caldas. Índice de crecimiento del valor agregado de los principales sectores	65

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Sistema y proceso de organizar y dirigir las actividades de una compañía.

AGROINDUSTRIA: Es la actividad transformadora que agrega valor a los productos primarios, de gran importancia en los procesos de desarrollo y modernización de la economía

ALIANZA ESTRATÉGICA: Combinación de los recursos de dos empresas en un consorcio que va más allá de los límites de un negocio en participación

AMENAZA: Todo lo que tiene un potencial para perjudicar o incluso destruir una empresa.

CALIDAD: Son los rasgos y características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas e implícitas.

CALIDAD DEL SERVICIO: La conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente.

CLUSTERS: Entendidos según la definición de Porter (2001) como grupos de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de identificar y aprovechar en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global de manera permanente y sostenible.

CRECE: Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales

CULTURA EMPRESARIAL: Indaga sobre las opiniones económicas, competitivas y estratégicas, así como las prácticas empresariales que se realizan en cada una de las empresas

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL: Estudia fundamentalmente la estructura económica de la región, enmarcada por el análisis de los diversos sectores que se contemplan, la exploración del nivel de escolaridad de los trabajadores caldenses, su nivel de ingresos y el estudio de los niveles de pobreza encontrados en la región.

DIMENSIÓN SOCIAL: Se enfoca hacia el análisis de las tendencias recientes y la situación de los recursos humanos en el departamento caldense, es en este punto donde se estudia la magnitud y la calidad de la población, su distribución rural y urbana, y las capacidades de la educación y la salud de la población contemplada.

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: El análisis hecho en este punto examina las funciones básicas, que desde el nivel institucional intermedio, reducen la incertidumbre y los costos de transacción, facilitando la actividad de los actores económicos.

DIMENSIÓN REGIONAL: Da un panorama general de las condiciones y la situación de los municipios caldenses, dado que esto permite dar una visión amplia del entorno regional que expone las características principales de las subregiones y municipios que constituyen el departamento de Caldas.

DIMENSIÓN EMPRESARIAL: Estudia puntualmente la empresa y los empresarios. Examina actitudes y prácticas empresariales relacionadas con la gerencia, la organización, los procesos de producción y mercadeo, la innovación, los sistemas de información, la capacitación del recurso humano y la cultura de cooperación al interior de la organización y con otros actores de la cadena sectorial.

DISTRITOS AGROINDUSTRIALES (DAI): Este programa hace parte de la política sectorial del Plan, cuyo objetivo es orientar los procesos agroindustriales y forestales hacia su industrialización con criterios de subregionalización y la búsqueda de niveles crecientes de competitividad. (Gobernación de Caldas, 2002)

ESTRATEGIA: Un amplio plan de acción para el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión.

GLOBALIZACIÓN: Tendencia económica en la que las compañías operan como si el mundo fuera un mercado único, con sede social, instalaciones productivas y operaciones de marketing localizadas en todo el mundo.

INNOVACIÓN: La generación de una nueva idea y su incorporación en un nuevo producto, proceso o servicio que lleve al crecimiento económico nacional, aumentar el empleo y a originar beneficios.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Se refiere al lanzamiento al mercado de nuevos productos, mejoramiento de procesos y desarrollo de equipos de producción. Conjunto de actividades mediante las cuales se traspa el conocimiento tecnológico a una realidad física que pueda utilizarse en toda la sociedad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencias deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.

PERFIL COMPETITIVO: Es un modelo ideal o deseable definido por una institución, autor reconocido o foro mundial y, por tanto, la competitividad se juzga por la mayor o menor distancia con relación a ese modelo. Sin embargo, es importante resaltar que esto no permite la comparación de resultados de la evaluación de diferentes programas, aún si estos son de la misma institución. Es muy posible que el modelo adoptado como referente no consulte estándares compartidos de competitividad. Podría darse el caso de haber fijado criterios que si bien podrían aplicarse perfectamente a un país desarrollado, o a una región con características distintas, no tendrían validez para otro país o región. Por lo anterior, para el presente estudio, y con el fin de valorar las actitudes y prácticas más relevantes de las empresas transformadoras de café se utilizó el mismo instrumento que aplicó el CRECE en 1997 a la industria caldense con el fin de tener un referente común e institucional de examen y comparación.

RECURSOS: Activos financieros, físicos, humanos, de tiempo, de otra índole de la organización

TRABAJO EN EQUIPO. Pretende mejorar la comunicación, cooperación y el rendimiento de los miembros del equipo y el equipo como un todo.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: El proceso de aplicación del conocimiento.

RESUMEN

El propósito del presente estudio ha sido conocer el Perfil Competitivo de las Empresas Transformadoras de Café en el Distrito Agroindustrial de la Zona Centro Sur de Caldas en el marco de la dimensión empresarial del Programa de Competitividad para Caldas y del Plan de Desarrollo Departamental: Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el desarrollo sostenible, Siglo XXI y comparar el resultado de esta investigación con el obtenido en dicho Programa. Todo ello con el fin de contribuir a la formulación de estrategias y programas institucionales que conduzcan a mejorar la competitividad regional.

Esta investigación examinó, en particular, las actitudes y prácticas empresariales de las industrias transformadoras de café relacionadas con la gerencia, la organización, los procesos de producción y mercadeo, la innovación, los sistemas de información, la capacitación del recurso humano y la cultura de cooperación al interior de la organización y con otros actores de la cadena sectorial. Con base en lo anterior se fundamentó la pregunta de investigación de este estudio: *¿Cuál es el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur de Caldas, de acuerdo con los criterios de competitividad en la Dimensión Empresarial que define el Programa de Competitividad para Caldas?*

Para ello se utilizó el mismo instrumento que aplicó el CRECE a 111 empresas de Caldas en 1997, con el fin de contrastar los resultados obtenidos para las empresas caldenses en general, surgidos a partir de dicha investigación, con una particular a un sector económico y geográficamente definido, como es la industria transformadora de café en el distrito agroindustrial centro sur del departamento. La encuesta, a nivel temático, comprende: Las Características de la Empresa, El Mercado, Capital Humano, Innovación Tecnológica, Cultura Empresarial, Medio Ambiente, Percepción de los Empresarios sobre Factores que determinan la competitividad de la Empresa y Visión de Futuro.

Esta investigación, selecciona el sector transformador de café porque, hacia el futuro, ofrece enormes posibilidades para el desarrollo regional y por el impacto significativo que tiene en el agregado económico local y en el desarrollo económico y social de la región. En otras palabras, la presente investigación enfocó los esfuerzos empíricos y analíticos a las empresas transformadoras de café, específicamente, desde dos aspectos: la dependencia económica que tiene el departamento de la economía cafetera y la profunda crisis que, actualmente, atraviesa el sector.

Por lo tanto, desde la óptica de la competitividad regional, la transformación del café se percibe, hacia el futuro, como el sector con mayores ventajas para asumir el liderazgo económico del Departamento y como dinamizador potencial de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región.

Agradecimientos

Queremos dar las gracias a las numerosas personas e instituciones que nos han ayudado y han hecho posible esta investigación. En especial a la Gobernación de Caldas, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, al Comité Intergremial, como coordinador del Programa de Competitividad para Caldas, al Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, CRECE, y a las Universidades Autónoma de Manizales, UAM, y Autónoma de Bucaramanga, UNAB.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se propone conocer el Perfil Competitivo de las Empresas Transformadoras de Café en el Distrito Agroindustrial de la Zona Centro Sur de Caldas¹ en el marco del Programa de Competitividad para Caldas y del Plan de Desarrollo Departamental: Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el desarrollo sostenible, Siglo XXI.

El Programa de Competitividad para Caldas, elaborado por el Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales –CRECE– entre los años 1997 y 1998, ha sido reconocido por el Ministerio de Desarrollo Económico como programa de competitividad modelo y propuesto por éste como programa piloto para desarrollar en las distintas regiones del país.²

El Programa de Competitividad para Caldas identifica al sujeto competitivo: actor económico, político y social, como piedra angular para llegar a ser una región competitiva, y al sector agroindustrial como uno de los sectores determinantes para el desarrollo social y económico del Departamento. (CRECE, 1998)

El Plan de Desarrollo Departamental: Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el desarrollo sostenible, Siglo XXI, define los Distritos Agroindustriales -DAI- como la principal estrategia sectorial del Plan para impulsar el desarrollo integral de la región.

Articular el Programa de Competitividad para Caldas con el Plan de Desarrollo Departamental se considera como la estrategia institucional más importante para alcanzar una región competitiva.³

El Programa de Competitividad para Caldas analiza el contexto caldense, sus oportunidades y riesgos, su situación social, empresarial, institucional y regional. Propone insertar la región a un mundo globalizado, para lo cual es necesario, en primera instancia, reconstruir la región. Se ha planteado un objetivo general a largo plazo: *El bienestar de los caldenses y su consolidación como una sociedad civilizada, donde se respeten las diferencias, en un tejido social construido sobre la igualdad de oportunidades, la convivencia pacífica, el sentido de lo público, la solidaridad y la vivencia de la región.*

¹ Los municipios de Manizales, Chinchina, Palestina, Neira y Villamaría.

² VALLLEJO, Cesar (1999). Foro: Presentación del “Programa de Competitividad para Caldas”. Pereira, Diciembre.

³ Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial del “Programa de Competitividad para Caldas”, (2002).

Desde el punto de vista de la definición de *competitividad* y *competitividad regional* existen múltiples aproximaciones. (Porter, 1990, 1996; Ivancevich, 1997; Alajuela, 1997; Vergara, 1998; Rivas, 2002)

De una parte, Porter (1990) ha desarrollado ampliamente este concepto en su libro "*The Competitive Advantage of Nations*". Porter está en desacuerdo con quienes opinan que la competitividad es un concepto macroeconómico, con quienes argumentan que es una función de la mano de obra barata y numerosa, con quienes la definen como la abundancia de recursos naturales. Este autor afirma que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad nacional y productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital.

Porter sostiene que para una empresa ser competitiva es necesario conocer el contexto. Para el efecto evalúa cinco fuerzas elementales: la de los competidores, la amenaza de posibles sustitutos de los propios productos, la fuerza negociadora de clientes y compradores, el poder de los proveedores o vendedores y los posibles nuevos competidores.

El concepto de competitividad también se ha desarrollado con otros enfoques. Por ejemplo, competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. (The President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985, p.6)

Según Ivancevich (1997), las características de una empresa competitiva son: la *eficiencia* medida en términos de productividad y control de costos; la *calidad* referida a confiabilidad, durabilidad y estética del producto; la *sustentabilidad*, es decir, producción y la *innovación* definida como la gestación de una nueva idea y su aplicación en un nuevo producto, proceso o servicio.

Es importante precisar, también, que el concepto de *competitividad regional* no se reduce a lo económico (utilidad), lo financiero (retorno) o lo social (satisfacción del cliente o responsabilidad). La competitividad incluye aspectos de política y gestión ligados estrechamente: la existencia de la región como unidad geográfica, no sólo productiva, reconocida por un conjunto de personas, o comunidad, que comparten una misma historia, valores y tradiciones comunes.

Según Porter, la construcción de la ventaja competitiva nacional o regional se basa en cuatro características que constituyen el ambiente en el cual compiten las empresas. Una empresa cuenta con ventaja competitiva cuando se le permite una rápida acumulación de activos; cuenta con información actualizada; los objetivos de propietarios, administradores y empleados incluyen una intensa dedicación y una inversión sostenida; el ambiente nacional es en verdad dinámico y desafiante

y estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo. Con la interrelación entre estas cuatro características es posible establecer un adecuado clima de negocios en un país o en una región.

Son las empresas las que compiten, pero son las regiones las que son competitivas y son éstas las que proporcionan los entornos favorables en los que las empresas construyen y fortalecen su competitividad.

Por lo anterior, el Programa de Competitividad para Caldas enfatiza la necesidad de construir región, reafirmar la identidad de la región, y formular objetivos comunes en un esfuerzo conjunto, teniendo como prioridad el desarrollo humano.

Estos elementos conducen a lograr una región competitiva, con una economía exitosa, eficiente y productiva, que avance en un sentido estable y que se ajuste oportunamente a los siguientes cambios: proyección a mercados internacionales, desarrollo de gente competitiva, identificación de nuevas ventajas, formación de capital humano, Transformación del sistema productivo, incorporación de factores avanzados, atracción de inversión extranjera, transferencia tecnológica e innovación, conversión de recursos y limitaciones en oportunidades y consolidación de conglomerados (*clusters*), entendidos según la definición de Porter (2001) como grupos de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

Relacionando estos conceptos con el objeto de estudio de la presente investigación, se acoge como definición de competitividad, la del Programa de Competitividad para Caldas: *Competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global de manera permanente y sostenible.*

Frente al contexto del café, es importante resaltar que las mediciones de pobreza por ingresos indican que el 70% de los habitantes de la zona cafetera, 8 millones de personas, se encuentran en esta condición y las frías cifras estadísticas tienden a señalar que la caficultura ha perdido importancia en las regiones tradicionalmente cafeteras (Arango, 2002) aun cuando el café sigue siendo el cultivo que más empleos genera y del cual dependen numerosas familias campesinas de Caldas.

Hoy, muchas de estas familias se han visto forzadas a sembrar cultivos ilícitos en sus semi-abandonados cafetales debido a los bajos precios del fruto. La expansión de la coca comienza a desplazar los cultivos de café en los minifundios⁴ campesinos con sus indeseables consecuencias de orden social, político, económico y de pérdida de identidad cultural.

⁴ Minifundio: Por oposición a latifundio, finca rústica que, por su reducida extensión, no puede ser objeto por sí misma de cultivo remunerador. Diccionario general de la lengua Española.

Entre los años 2000 y 2002 en Departamentos como Cauca y Caldas, se han extendido las siembras de cultivos de coca y amapola, intercalando o sustituyendo las matas de café. La evidencia y los informes sugieren que cerca de 1.000 de las 560.000 fincas cafeteras colombianas han sustituido los cultivos de café con coca o amapola.⁵

Por las implicaciones que tiene para la competitividad del grano en los mercados, es preocupante el hecho de que la caficultura colombiana se enfrenta a una entrada masiva de nuevos productores y la disminución del tamaño de las plantaciones. Hoy el numero de productores sobrepasa los 500.000, mientras en 1970 apenas superaba los 300.000, y lo más grave, el tamaño promedio de los cafetales es de 1.5 hectáreas, cuando en 1980 era de 4.6 hectáreas.⁶

Para el caso particular de Caldas, a partir de 1998 los niveles de pobreza vienen aumentando a un ritmo bastante superior al que se maneja en el resto de la región Centro Sur, llegando a niveles tales como un 77% de su población rural carente de ingresos suficientes para adquirir una canasta familiar que cubriera sus necesidades básicas.⁷

Además, las actividades relacionadas con el café participan con cerca del 40% del empleo de la región y entre 1998 y 2001 la crisis cafetera generó la pérdida de 63.358 empleos en el eje cafetero, y un descenso en la producción de la economía regional de \$484.700 millones de pesos colombianos. En 1.997 los consumidores finales gastaron US \$30 billones en café y los países productores recibieron US\$ 12 billones o un 40%. Hoy gastan US \$80 billones y los productores obtienen US \$5 billones lo que indica que las principales empresas transformadoras y/o comercializadoras multinacionales se están quedando con la mayor parte de las ganancias del negocio⁸.

Dado lo anterior, es importante promover el análisis y la reflexión sobre las alternativas y cambios que requieren las instituciones y las políticas sectoriales para garantizar la sostenibilidad histórica de la actividad cafetera.⁹

Pese a la crisis actual del café y al aumento de los desequilibrios sociales, la caficultura dentro de la agroindustria, sigue teniendo un impacto significativo no sólo en la cultura del departamento, sino también como motor del desarrollo de la

⁵ Datos publicados en el diario Washington Post, registrados en *El Café, Capital Social Estratégico*. Bogota, Colombia. Mayo 2.002.

⁶ Diario LA REPUBLICA. *El drama cafetero*. Gabriel Rosas Vega. Ex ministro de Agricultura y Ex Presidente de Asoexport. Santafé de Bogota. 24 de Abril de 2.002.

⁷ RAMÍREZ, Luis Fernando. , SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos. , VILLEGAS, Álvaro. , VILLEGAS, Luis Carlos. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág. 42. Bogotá, Colombia. Mayo de 2.002.

⁸ OSORIO, Nestor. *El Futuro del Café está en el Consumo: OIC*. Diario La Patria. Manizales, Marzo 30 de 2003. pág. 3ª.

⁹ SANTOS, Juan Manuel. Ministro de Hacienda y Crédito Publico de Colombia. *El Café, Capital Social Estratégico*. Bogota, Colombia. Mayo 2.002

región (Fonseca, 2002) y las empresas transformadoras de café, en particular, son consideradas como el motor de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región (CRECE, 1998; Saldías et. al., 1992). La transformación del café ofrece, hacia el futuro, enormes posibilidades para el desarrollo regional. (CRECE, 1998)

Los estudios publicados, relacionados con la competitividad de los sectores agroindustriales en el Departamento de Caldas, son limitados, y no existen a la fecha investigaciones que conduzcan a conocer específicamente el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café de la región.¹⁰

Conocer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café de la región contribuirá a la articulación del Programa de Competitividad para Caldas con el Plan de Desarrollo Departamental, a la formulación de programas y estrategias institucionales que permitan fortalecer la competitividad regional y, además, servir como referente para estudios posteriores en otros importantes sectores agroindustriales de la región como los lácteos, la panela y cítricos, entre otros.

En este punto se debe destacar que, por lo general, el referente para la valoración de un perfil competitivo es un modelo ideal o deseable definido por una institución, autor reconocido o foro mundial y, por tanto, la competitividad se juzga por la mayor o menor distancia con relación a ese modelo. Sin embargo, es importante resaltar que esto no permite la comparación de resultados de la evaluación de diferentes programas, aun si estos son de la misma institución. Es muy posible que el modelo adoptado como referente no consulte estándares compartidos de competitividad. Podría darse el caso de haber fijado criterios que si bien podrían aplicarse perfectamente a un país desarrollado, o a una región con características distintas, no tendrían validez para otro país o región. Por lo anterior, para valorar las actitudes y prácticas más relevantes de las empresas transformadoras de café se utilizó el mismo instrumento que aplico el CRECE en 1997 a la industria caldense con el fin de tener un referente común e institucional de examen y comparación.

Conscientes de la actual situación de la región, de la posibilidad de construir conocimiento desde la academia, de la novedad del enfoque del presente estudio en el contexto nacional y del reconocimiento del papel estratégico que pueden desempeñar las empresas transformadoras de café, creemos que este trabajo puede coadyuvar creativamente al bienestar y crecimiento de la región y del país.

Para ello, en el capítulo primero, marco conceptual, se presenta el área problemática, los antecedentes, la justificación y el objetivo del estudio. El capítulo

¹⁰ Sondeo realizado en Abril de 2002 con el Dr. Cesar Vallejo Mejía, ex director del CRECE, Dr. Mauricio Perfetti del Corral, actual Director del CRECE y Jaime Andrés Vieira Salazar investigador en competitividad y economía cafetera.

dos, referente teórico, analiza los lineamientos propios del Programa de Competitividad para Caldas, los cuales enmarcan la presente investigación, y las características principales del nuevo contexto de competitividad: el nuevo contexto de la competitividad, la necesidad de introducir el concepto de región, la competitividad regional, las apreciaciones conceptuales de la competitividad, así como el sujeto actor de la competitividad. Posterior, y específicamente, se toma el caso de la agroindustria cafetera del departamento como dinamizador principal de la competitividad, profundizando el análisis en el sujeto competitivo (empresas agroindustriales) como motor del sector. Por último se describen las características de «la empresa competitiva» a la luz del Programa de Competitividad para Caldas.

En los capítulos tres y cuatro se explica la metodología y se muestran los resultados de la investigación. En el capítulo cinco, se hace una síntesis del estudio y se presentan las principales conclusiones y finaliza con las recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

CAPITULO 1

MARCO CONCEPTUAL

1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

La agroindustria es la actividad transformadora que agrega valor a los productos primarios, de gran importancia en los procesos de desarrollo y modernización de la economía caldense.(CRECE, 1998; Gobernación de Caldas, 2002)

Desde la óptica de la competitividad regional, la agroindustria se percibe como el sector con mayores ventajas para asumir el liderazgo económico del Departamento. Caldas tiene una estructura productiva primaria en mayor proporción que el resto del País en su conjunto y, además, el 38 % de su población total es población rural según el Censo Nacional de 1985. La agroindustria se convierte, entonces, en el factor clave para que la región transite hacia una economía más moderna, dinámica y competitiva. (CRECE, 1998; Gobernación de Caldas, 2002)

El Plan de Desarrollo de Caldas, Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el Desarrollo Sostenible, Siglo XXI, define el Programa de los Distritos Agroindustriales (DAI)¹¹, en el área de desarrollo económico para el sector agroindustrial. Este programa hace parte de la política sectorial del Plan, cuyo objetivo es orientar los procesos agroindustriales y forestales hacia su industrialización con criterios de subregionalización y la búsqueda de niveles crecientes de competitividad. (Gobernación de Caldas, 2002)

Los objetivos de los Distritos Agroindustriales buscan propiciar niveles crecientes de competitividad en un entorno sostenible, con énfasis en la reducción de los desequilibrios sociales, como base para asegurar condiciones de convivencia pacífica en el Departamento.

Esta dinámica busca que en futuro a mediano plazo el campo vuelva a ser rentable y los campesinos quieran cultivar su tierra con la seguridad de un ingreso razonable para supervivir.¹²

La finalidad es lograr que la producción primaria, la agricultura, se convierta en una industria, con una interacción cercana con otras, que también se derivan del campo como son las agrarias, pecuarias, piscícolas y forestales, a partir de allí se

¹¹ Espacio socioeconómico y agro ecológico de base fundamentalmente rural, donde la producción agropecuaria se articula con la transformación y diversificación productiva sostenible, dentro de pautas empresariales y de organización y coordinación de los diferentes agentes socioeconómicos e institucionales, para mejorar y estabilizar los ingresos y el bienestar de sus habitantes. Programa de Consolidación de los Distritos Agroindustriales de Caldas. Pág. 29.Gobernación de Caldas, 2002.

¹² Diario LA PATRIA. *Distritos Agroindustriales: salida para los campesinos*. Manizales. Junio 14 de 2.002.

fortalecen los eslabones de comercialización, para que el objetivo de tener una economía dinámica y autosostenible sea una realidad.¹³

Recientemente, Fonseca (2002) presenta un análisis del proceso del sector cafetero a partir de 1989, año en que se suspendieron las cláusulas económicas del convenio cafetero. Fonseca argumenta que, a pesar de haber pasado a un segundo plano la importancia económica del café en el país, su trascendencia y significado social son de primordial importancia, ya que al examinar las condiciones de vida de los productores y el impacto social de la crisis cafetera, se evidencia el drama del cultivo bandera de la agricultura colombiana.

El café, mas que un producto agrícola de exportación es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y la integración nacional.¹⁴

La preocupación actual por los cambios actuales de la estructura cafetera es básicamente de tipo social, en virtud del incremento del numero de pequeños campesinos que dependen a gran escala de la producción cafetera en medio de una coyuntura financiera verdaderamente critica.¹⁵

Colombia registra grados de pobreza del orden del 55% de su población, superiores al promedio latinoamericano que, en su conjunto, asciende al 44%.

La CEPAL acaba de sacar un informe dramático de pobreza y educación básica en América Latina [...] el 18,6% de los latinoamericanos (92,8 millones de personas) vive en la indigencia, es decir, sobrevive con menos de un dólar diario.¹⁶

Evaluando los niveles de progreso para alcanzar la meta de reducción de la pobreza en Latinoamérica a la mitad (acordada por la CEPAL); Colombia en la ultima década experimento una crecimiento negativo alrededor de un -7%.¹⁷

Para el caso regional particular, las mediciones de pobreza por ingresos indican que el 70% de los habitantes de la zona cafetera, 8 millones de personas, se encuentran en estado de pobreza.

La pérdida de rentabilidad y la contracción del empleo y de las inversiones han empeorado las condiciones de vida de los productores de café y sus familias hasta tal punto que, como lo muestra Fonseca (2002), la población por debajo de la línea

¹³ Diario LA PATRIA. *Diversificar ya no es cuento*. Manizales. Junio 24 de 2.002.

¹⁴ RAMÍREZ, Luis Fernando., SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos. , VILLEGAS, Álvaro. , VILLEGAS, Luis Carlos. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág. 15. Bogota, Colombia. Mayo de 2.002.

¹⁵ FONSECA, Luz Amparo. Consultora de la CEPAL. *Colombia: Escenario Social, Económico e Institucional de la Actual Crisis Cafetera*. 2.002.

¹⁶ Revista dinero, Edición Numero 170. Colombia. Noviembre 15 de 2.002.

¹⁷ OCAMPO, José Antonio. Secretario Ejecutivo de la CEPAL. Naciones Unidas. *Panorama Social de América Latina 2001 – 2002*.

de pobreza aumentó entre 1997 y 2000 en 6.7%, al pasar de 54% a 61%. El número de hogares por debajo de la línea de indigencia aumentó 2.8%, pasando de 21,5% a 24.3%.

Las economías del mundo enfrentan procesos de globalización y continuos cambios de los mercados, por lo que el concepto de competitividad ha tomado un papel de suma importancia para que la región pueda impulsar su desarrollo social y económico. (CRECE, 1998)

Conscientes de la situación, y aunando esfuerzos, empresas del sector público, privado y gremial –tales como el Comité Intergremial de Caldas, la Cámara de Comercio, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, la Fundación Universidad-Empresa, Corficafé, la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales y las alcaldías municipales– se propusieron poner en marcha y financiar un programa colectivo que impulsara el desarrollo económico y social del departamento.

Así se conformó el Comité Directivo de Competitividad para Caldas, el cual, en primera instancia, contrató al Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales, CRECE, para realizar un diagnóstico del entorno competitivo caldense. Como resultado, el CRECE, dirigido en ese entonces por el Dr. César Vallejo Mejía, presentó en 1998 el Programa de Competitividad para Caldas.

Después de la presentación del programa, se conformaron grupos de trabajo que permitieran convertir el diagnóstico del estudio en estrategias y planes de acción. Fue así como se crearon las Mesas de Trabajo, para desarrollar cada una de las siguientes dimensiones, en las que se trató, y se está tratando, de responder a ciertos cuestionamientos:

- ◆ Dimensión Estructural: ¿Es competitiva la economía caldense?
- ◆ Dimensión Social: ¿Cuál es la calidad de los recursos humanos en Caldas?
- ◆ Dimensión Empresarial: ¿Es competitiva la empresa y el empresario caldense?
- ◆ Dimensión Institucional: ¿Cuál es la calidad de las instituciones en Caldas?
- ◆ Dimensión Regional: la región como sujeto competitivo.

La Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial retoma el estudio del CRECE, en el cual se indica la importancia del sujeto como actor competitivo. Esto es, sin sujeto competitivo no hay empresa competitiva y sin empresa competitiva no hay región competitiva. (CRECE, 1998)

En el nuevo contexto económico mundial, el café ha dejado de ser un negocio del productor. (Saldías et. al.,1992)

Las instituciones cafeteras defienden el ingreso del caficultor y el desarrollo de las zonas cafeteras, pero las circunstancias del mercado mundial del grano han

cambiado dramáticamente, y por lo tanto se requiere de un paradigma renovado y fresco que le permita adaptarse a los desafíos del presente.¹⁸

Por tanto, sostienen los autores, la capacidad de arrastre de la economía cafetera estaría dada por el desarrollo de actividades de transformación que ofrezcan amplias posibilidades para dinamizar la estrategia de desarrollo regional.

Dado lo anterior, es de suma importancia para el Centro Regional de Estudios Económicos y Cafeteros, CRECE, para el Programa de Competitividad para Caldas, la Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial, el Comité Intergremial y la Gobernación de Caldas conocer el perfil competitivo de las empresas agroindustriales en los diferentes distritos del Departamento, y en particular de las empresas transformadoras de café, empresas que son consideradas como el motor de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región. (CRECE, 1998; Saldías et. al., 1992)

Con base en lo anterior se fundamenta la pregunta de investigación de este estudio:

¿Cuál es el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur de Caldas, de acuerdo con los criterios de competitividad en la Dimensión Empresarial que define el Programa de Competitividad para Caldas?

Para efectos del presente estudio y de acuerdo con el CRECE se consideran empresas transformadoras de café a las empresas que le agregan valor al grano a partir de la trilla: café liofilizado, descafeinado, tostado y molido, extractos de café y otros productos elaborados a partir de café.

1.2 ANTECEDENTES

Como se mencionó anteriormente, el número de investigaciones publicadas, relacionadas con la competitividad de las empresas en el Departamento de Caldas, es limitado. No existen a la fecha estudios publicados que analicen específicamente el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café en la región.

Rodríguez (1993), estudió la formación del empresariado industrial y su papel en la creación de la industria manufacturera de Manizales y Pereira, en el período comprendido entre 1950 y 1975. En esta investigación el autor demuestra cómo la región giró en torno a la economía cafetera, cuyas características de mercado hicieron del café un producto de fácil comercialización y aceptables márgenes de

¹⁸ SANTOS, Juan Manuel. Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia. *El Café, Capital Social Estratégico*. Bogotá, Colombia. Mayo 2.002

rentabilidad y cómo, por consiguiente, el Departamento no desarrolló sus potenciales agroindustriales.

En 1988, la División de Agroindustria y Comercialización de la Secretaría de Agricultura y del Medio Ambiente de Caldas elaboró un estudio titulado La Caracterización Agroindustrial de Caldas. El estudio define la agroindustria como "... la actividad que logra la integración de diferentes elementos como son: la producción, la adecuación, transformación, comercialización de las diferentes materias primas provenientes del campo (especies pecuarias, forestales, pesqueras y de la agricultura) tanto en la producción o agregación de valor de bienes del sector agroalimentario como del no alimentario".

En esta investigación se aplicó una encuesta en 17 de los 26 municipios de Caldas con la participación de 125 empresas agroindustriales. El estudio, se centró en la caracterización de la empresa agroindustrial en aspectos como el tipo de sociedad, el grado de cumplimiento de normas legales, el número de empleos generados, la forma cómo se utilizan los procesos tecnológicos, el grado de transformación de las materias primas, los sistemas de distribución utilizados y el grado de integración de la agroindustria.

El estudio comenta que existe desarticulación entre producción y transformación, aunque es indudable la importancia de la Agroindustria en el medio por lo que representa para el desarrollo regional. Se justifica, entonces, hacer una profunda reflexión en cuanto a la agroindustria caldense.

Las circunstancias de la región cafetera han sido una prueba de fuego para los líderes empresariales y políticos de la región, que han tenido que repensar el modelo de desarrollo de sus departamentos para diversificar sus economías. Por ello su enfoque de diversificación consiste, en general, en el impulso a la agroindustria, a la producción de café con mayor valor agregado.¹⁹

Además, el estudio muestra que se realiza poca investigación sobre la Agroindustria Caldense. El 34.71% de las empresas encuestadas realiza investigación de mercados y sólo el 19.05% de ellas lo hace en el ámbito internacional. "Se ve claramente la necesidad de hacer investigación de mercados a nivel nacional e internacional, si queremos incursionar en mercados en forma exitosa" (p.7). El estudio indica, también, que el 76.03% de las agroindustrias no investiga sus procesos productivos.

En otro estudio realizado por el CRECE (1992), se identificó la desarticulación que existe en la región entre el sector agropecuario y la industria. Como consecuencia, se hicieron evidentes las bajas exportaciones de productos agroindustriales, exceptuando el café, debido a la baja calidad, la inestabilidad de

¹⁹ *El Eje Cafetero: Mas allá del Café*. Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre 17 de 2.002.

la producción, las bajas inversiones en capital y la falta de instituciones que apoyen la investigación.

El CRECE sostiene que la estructura productiva de la región muestra severos síntomas de estancamiento y rezago en relación con el resto del país: se destaca la concentración de la actividad económica en el sector primario, particularmente en la rama agropecuaria y dentro de ésta en la caficultura. Se hace necesario, entonces, impulsar la creación de nuevas empresas transformadoras de café.

En cuanto a la transformación del café, subsector objeto de este estudio, el CRECE considera que las materias primas pueden obtenerse en el mercado regional y que las nuevas empresas transformadoras de café procesarían aproximadamente un millón y medio de sacos. Alrededor de esta producción se generaría demanda adicional de otros productos complementarios como empaques de cartón, envases plásticos y bolsas de polietileno de calibres especiales.

Finalmente, el estudio del CRECE: Programa de Competitividad para Caldas, plantea las estrategias mediante las cuales el Departamento debe fortalecer su competitividad y las posibles transformaciones que debe seguir la estructura productiva y empresarial de la región. En el estudio se muestran las amplias posibilidades que tiene el Departamento de Caldas en términos del desarrollo agroindustrial (CRECE, 1998).

Según el CRECE (1998), la empresa es la célula de la estructura económica y su funcionamiento es determinante de la competitividad regional. Como sujeto de actividad económica, la empresa obedece a una racionalidad propia que se reconoce en la literatura como «cultura organizacional». Para el CRECE el desempeño exitoso de la empresa competitiva es determinado por cuatro características que dependen de su cultura organizacional y del entorno en la cual opera.

El estudio define estas cuatro características como:

- ◆ **Eficiencia:** productividad y control de costos.
- ◆ **Calidad:** confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- ◆ **Innovación:** diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- ◆ **Sustentabilidad:** producción limpia.

Como se explicará más adelante, el estudio también argumenta que la empresa requiere transformar su «cultura organizacional» en lo referente a seis aspectos esenciales si quiere lograr dichas características e insertarse exitosamente en la economía cada vez más globalizada. La empresa debe examinar sus actitudes y prácticas empresariales en cuanto a:

1. La gerencia o dirección competitiva.
2. La información oportuna.
3. La innovación permanente.
4. El mejoramiento continuo de los recursos humanos.
5. La organización moderna.
6. La inserción de la empresa en el entorno competitivo.

El desarrollo es en una buena medida educación y cultura. Es decir, mucho de nuestro desorden político y de nuestro desorden económico y de nuestro desorden empresarial y académico es reflejo de nuestra cultura, [...] la cultura se va haciendo, la cultura no es solamente el reflejo del modo de ser del individuo, de la familia y de la sociedad que sigue una inercia derivada de sus orígenes, sino que también hay estímulos externos que hacen variar esa cultura. El ámbito empresarial es uno de los estancos de la sociedad, donde se es más sensible para la variación de esa cultura. En ese sentido, el empresariado debe cambiar independientemente de sus orígenes sociales, familiares, culturales, religiosos, personales, al ámbito de una cultura que tiende a esta globalización en donde se requieren diversas o distintas pautas de productividad.²⁰

El empresariado puede ser definido como el conjunto de actividades que desarrolla un individuo, o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción o distribución de bienes y servicios, que este orientada a obtener utilidades. Este conjunto de actividades incluye una secuencia integrada de decisiones.²¹

Todos los enfoques modernos de la productividad²² se plantean en términos de proceso. Taichi Ohno dice: hay tareas, pero también está el proceso, y no mucho más. Esta es la crítica radical a la escuela norteamericana, porque si uno optimiza los procesos y no las tareas, no se hace lo mismo; se trata de la escuela japonesa y la competitividad japonesa.²³

Con el propósito de conocer el perfil o «calidad competitiva» de la empresa caldense, el CRECE (1998, p.104) examinó algunas de sus características en relación con estos seis aspectos, mediante una encuesta en 111 empresas de

²⁰ VALDIVIA, Gerardo. La Organización y el Quehacer actual de los empresarios en torno a la integración económica de América Latina. AUNA. MÉXICO. 1996.

²¹ COLE, Arthur H. *Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting*, en *Change and the Entrepreneur Postulates and Patterns in Entrepreneurial History*. Pág. 88. Harvard 1.949.

²² Para el Programa de Competitividad para Caldas, la Productividad es entendida como un índice que mide la eficiencia en la relación producto / insumo, o más precisamente, la relación de los insumos de capital y trabajo con la producción de bienes y servicios.

²³ OHNO, Taichi. Tomado de *El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad*. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20 de 2.002.

Caldas de distintos sectores y tamaños: 46 del sector industrial, 24 del comercio, 13 de servicios financieros, 9 de transporte y comunicaciones, 8 de servicios, 7 del sector agropecuario, 2 de construcción y 2 de electricidad, gas y agua.

1.3 JUSTIFICACION

La investigación en la industria cafetera ha estado orientada más hacia la producción de nuevas variedades y al tratamiento de plagas y enfermedades.

La presente investigación se justifica, de una parte, por la necesidad de aportar conocimiento a la Competitividad de Caldas y, de otra, por lo innovador en el sentido de articular este conocimiento al Plan de Desarrollo Departamental 2001-2003, en su estrategia de Distritos Agroindustriales y al Programa de Competitividad para Caldas.

La selección del subsector de las empresas transformadoras de café obedece al impacto significativo que tienen en el agregado económico local y en el desarrollo económico y social de la región, como lo demuestra ampliamente el estudio del CRECE. (CRECE, 1998, pág. 59-65)

El presente estudio, también se justifica por el impacto que la caficultura tiene a nivel competitivo, tecnológico, social, económico y académico:

- Desde el punto de vista competitivo, cuando otros sectores de la producción en Colombia comienzan a formar sus cadenas productivas, en el café existe desde hace tiempo y solo requiere ajustarla, complementarla y mantenerla. (Vallejo, 1999)
- Desde el punto de vista tecnológico, la industrialización de otros productos agrícolas bien podría valerse de la transformación industrial del café, se facilitaría así la inserción de otros subsectores agroindustriales, el fortalecimiento de la investigación y la transferencia y adaptación tecnológica.
- Desde el punto de vista social y del empleo, las actividades relacionadas con el café participan con el 40% del empleo de la región. Dada la importancia de la economía cafetera en el Departamento de Caldas²⁴, y de acuerdo con la actual crisis, es de esperar un aumento en los desplazamientos desde las zonas cafeteras hasta la zona urbana de Manizales, lo cual repercute significativamente en las tasas de desempleo. (CRECE, 2001b)

²⁴ La principal región cafetera en Colombia desde el punto de vista de la producción es la región Centro-Occidente: Departamentos de Caldas, Antioquia, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle.

- Desde el punto de vista económico, la caficultura representa el 2% del PIB nacional, y el 22% del PIB agrícola, el valor de las exportaciones del grano representa el 8% del valor total exportado por el país. En Caldas, las exportaciones de café sin tostar son del 21.89% y del café transformado son del 9.53%, lo que muestra el potencial de las empresas transformadoras del café.

El CRECE (1992; 1998) recomendó abrir líneas de investigación de nuevos productos y subproductos a partir del café que permitan el desarrollo y la transferencia de tecnología hacia otros subsectores agroindustriales.

La industrialización de otros productos agrícolas podría valerse de los avances de la transformación industrial del café. Se facilitaría así la inserción de otros sectores agroindustriales, el mejoramiento de la investigación y la transferencia y adaptación tecnológica de transformación industrial.

Finalmente, la investigación se enmarca en las orientaciones de la Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial en la cual existe gran interés por estudiar el perfil competitivo de cada uno de los sectores agroindustriales. Esta temática no ha sido investigada en Caldas y es considerada como una contribución importante para la elaboración de estrategias y programas que permitan mejorar la competitividad regional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur de Caldas de acuerdo con los criterios de competitividad, en la Dimensión Empresarial, que define el Programa de Competitividad para Caldas, y comparar el resultado de ésta investigación con el obtenido en dicho Programa para contribuir a la elaboración de estrategias y programas institucionales que conduzcan a mejorar la competitividad regional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Examinar las actitudes y prácticas empresariales de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur del Departamento de Caldas en relación con los siguientes elementos:
 - a) Dirección estratégica,
 - b) a información oportuna,
 - c) la innovación permanente,
 - d) el mejoramiento continuo de los recursos humanos,
 - e) la organización moderna, y
 - f) la inserción de la empresa en el entorno competitivo,

Definidos en la Dimensión Empresarial del Programa de Competitividad para Caldas.

- ◆ Determinar las actitudes y practicas más relevantes de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur del Departamento de Caldas.
- ◆ Comparar el resultado de ésta investigación con el resultado obtenido en el Programa de Competitividad para Caldas de la empresa caldense circunscrito a la Dimensión Empresarial.
- ◆ Formular recomendaciones y sugerencias que sirvan como referentes para futuras investigaciones.

2. REFERENTE TEORICO

“Hay dos razones por las cuales la investigación es necesaria en una sociedad del conocimiento. La primera es que la investigación es la vía más confiable e internacionalmente reconocida para la producción de conocimiento. La segunda razón tiene que ver precisamente con el papel que juega el conocimiento en una sociedad. Hoy se reconocen ampliamente las estrechas interrelaciones entre el conocimiento y el desarrollo. No sólo la capacidad para generar conocimiento, sino también la capacidad para acceder y aplicar el conocimiento, es uno de los factores determinantes del desarrollo de una región. Especialmente, se ha venido reconociendo la importancia central que tiene la articulación de los procesos regionales de generación de conocimiento con los problemas y necesidades de la realidad regional que les sirve de entorno.” (CRECE, 2001a, p.70)

A continuación se ofrece el marco conceptual y el estado del arte donde se delimitan las posibilidades, el estado actual y las perspectivas de la agroindustria caldense en el nuevo marco de globalización, como factor fundamental en la búsqueda de la competitividad regional. El capítulo comienza describiendo los lineamientos propios del Programa de Competitividad para Caldas, los cuales enmarcan la presente investigación, en segunda instancia se señalan las características principales del nuevo contexto de competitividad, y la necesidad de apoyar los cambios que suscita en el contexto regional. Posterior, y específicamente, se toma el caso de la agroindustria cafetera del departamento como dinamizador principal de la competitividad del departamento, aterrizando el análisis en el sujeto competitivo (empresas agroindustriales cafeteras) como motor esencial del sector. Por último se describen las características de «la empresa competitiva» a la luz del Programa de Competitividad para Caldas.

2.1 PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD PARA CALDAS

(Contexto de la Dimensión Empresarial)

El Programa de Competitividad para Caldas tiene como objetivo central el *convertir a Caldas en una región-sujeto competitiva*; por ello, la perspectiva económica de Caldas se supedita a las decisiones tomadas en relación con los sectores económicos y su estructura, el sistema de formación de sus recursos humanos y el desarrollo social, la modernización del Estado, de las instituciones y de los organismos de apoyo, los sistemas urbano-regionales, el sentido de pertenencia y los valores regionales.

El Programa de Competitividad mencionado se compromete con un profundo cambio de mentalidad necesario para enfrentar exitosamente el contexto de una economía global y que debe ser la fuente de la reestructuración a la que se debe vincular la estructura económica, el comportamiento de los consumidores, trabajadores y empresarios. La gestión de las empresas, las organizaciones y la propia región como sujeto de competitividad regional.

La nueva mentalidad que se propone implica la convicción de que el medio es una economía global, a la que la economía regional debe ser ajustada para alcanzar niveles de competitividad, para lo cual el conocimiento se considera el factor más importante de la actividad productiva y genera en consecuencia la competitividad buscada.

Para el Programa de Competitividad de Caldas, el conocimiento es donde verdaderamente se libra la competencia entre empresas, sectores, regiones y países en pro de la inserción exitosa a una economía globalizada.

La Ubicuidad de los mercados, forma parte de la nueva mentalidad de la competitividad, y expresa fundamentalmente el concepto de que cualquier actividad económica debe ser referida a parámetros globales y no ser restringida con las condiciones y estructuras de tipo local.²⁵

Adicionalmente, la condición de región debe adquirir una nueva perspectiva encaminada a considerarse vinculada con las demás regiones, lo cual hace posible su presencia y le da mayor impacto y notoriedad dentro de la economía global.

Para lograr lo anterior, el Programa contempla cinco dimensiones de competitividad, sobre las cuales se traza la realización de su estudio, así como su análisis y las acciones sugeridas para el alcance del objetivo central.

El Programa contempla las siguientes dimensiones de competitividad:

- Dimensión Estructural
- Dimensión Social
- Dimensión Institucional
- Dimensión Regional
- Dimensión Empresarial

Dentro de cada una de ellas, se contemplan las ventajas competitivas que se perciben en la actualidad como oportunidades de la economía caldense para una inserción exitosa a la economía global, las fortalezas y debilidades, y las amenazas a las que se ve expuesta la región de no emprenderse acciones

²⁵ Razón por la cual se debe permanecer en constante conocimiento de estrategias y condiciones estructurales de la economía en las demás regiones y países.

concretas para el aprovechamiento de las oportunidades encontradas en el estudio.

El presente proyecto se enmarca dentro de los parámetros y objetivos de la Dimensión Empresarial contemplada en el Programa de Competitividad para Caldas; sin embargo, a continuación se presentara un esboce general de cada una de las dimensiones mencionadas a fin de contextualizar este proyecto en particular dentro del Programa y sus diversas dimensiones.²⁶

2.1.1 DIMENSION ESTRUCTURAL

Dentro de ella se estudia fundamentalmente la estructura económica de la región, enmarcada por el análisis de los diversos sectores que se contemplan, la exploración del nivel de escolaridad de los trabajadores caldenses, su nivel de ingresos y el estudio de los niveles de pobreza encontrados en la región.

La estructura económica para el caso caldense es de tipo primario, con una gran base minifundista y compuesta por actores económicos con bajos niveles de escolaridad, y en consecuencia con bajos niveles de ingresos que los enmarcan dentro de condiciones de pobreza. Lo cual ha ampliado la brecha económica que separa a la región del contexto nacional.

Por lo tanto, las prioridades fundamentales de la Dimensión Estructural se direccionan hacia el alcance en la economía regional de la tasa promedio de crecimiento del producto nacional, la modernización de la economía caldense, el encadenamiento entre sectores, atraer y vincular el capital externo a la región, mejorar la calidad del consumo privado y llevar los índices de la cobertura escolar a un margen del 100%.

Es de señalar, que el sector industrial manifiesta un importante ascenso en los últimos años, lo cual genera mayores niveles de productividad para la región y ha identificado importantes sectores de tiempo atrás que se presentan como importantes oportunidades económicas para la región en la actualidad.

2.1.2 DIMENSION SOCIAL

La presente dimensión se enfoca hacia el análisis de las tendencias recientes y la situación de los recursos humanos en el departamento caldense, es en este punto donde se estudia la magnitud y la calidad de la población, su distribución rural y urbana, y las capacidades de la educación y la salud de la población contemplada.

²⁶ Las apreciaciones mencionadas a continuación sobre la situación caldense en sus diversas dimensiones, han sido suministradas por el estudio del CRECE *Programa de Competitividad de Caldas*.

Inicialmente expone los alcances y el enfoque de la teoría del capital humano, en segunda instancia profundiza en el examen del incremento y el ritmo de la población, y finalmente se presentan las condiciones de educación encontradas, los flujos migratorios y las condiciones de salubridad.

La prioridad de la Dimensión Social está encaminada hacia el logro de niveles de excelencia en la calidad de la educación impartida en el departamento, la generalización de la educación bilingüe, el revertimiento de las tasas de emigración y la proyección del capital humano.

Y finalmente, reclama convertir en propósito regional la reducción de los niveles de pobreza y de necesidades básicas insatisfechas de la población urbana y rural de Caldas, esto a fin de incrementar la calidad del recurso humano entendido como sujeto de la competitividad y en consecuencia generar el bienestar de la población.

Por su parte, la Dimensión Social propende por un esfuerzo colectivo regional en el cual se alcance la modernización de las empresas de todos los sectores en términos administrativos, tecnológicos y comerciales.

El Programa de Competitividad de Caldas ha encontrado que existe una elevada proporción de población rural, con serios problemas de niveles de escolaridad y desequilibrios en la afiliación al sistema de salud y seguridad social. Sin embargo, una gran fortaleza existente es la tradición cultural y de educación de la ciudad Capital Manizales, como centro educativo, lo cual se manifiesta en una oferta potencial en educación y capacitación para el departamento.

El sector público, la academia y el sector privado están uniendo esfuerzos para convertir a Manizales en el Eje del Conocimiento (MEC), con el fin de preparar a niños y jóvenes en el manejo de la informática y la tecnología, y de dotar a la ciudad de la mejor infraestructura tecnológica.²⁷

2.1.3 DIMENSION INSTITUCIONAL

De cierta forma, esta dimensión constituye el motor de la competitividad, en virtud de que genera la conversión de los actores económicos en sujetos competitivos.

El análisis hecho en este punto examina las funciones básicas, que desde el nivel institucional intermedio, reducen la incertidumbre y los costos de transacción, facilitando la actividad de los actores económicos.

El comportamiento racional de los actores económicos²⁸ lleva a decisiones eficaces en términos de competitividad, en la medida en que se dan condiciones

²⁷ *El Eje Cafetero: Mas allá del Café*. Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre 17 de 2.002.

²⁸ Individuos, empresas y regiones.

de confianza y seguridad para que sean respetados los derechos propios, que existan igualdad de oportunidades para actuar, para que se maneje una perspectiva largoplazista y para que exista un entorno favorable en la gestión de las organizaciones.

En este aspecto la región maneja serias falencias en cuanto a la experiencia de planeación regional, maneja igualmente una débil cultura de participación y una baja dinámica en investigación. Aun así, se destaca el mejoramiento en la administración pública, una mayor colaboración entre los sectores público y privado y un determinante acercamiento entre la Universidad y la Empresa.

Adicionalmente, el departamento cuenta con la presencia de universidades y de las actividades del Comité Intergremial, el Comité Departamental de Cafeteros, la Cámara de Comercio y la Corporación Financiera de Caldas.

2.1.4 DIMENSION REGIONAL

Este capítulo del Programa de Competitividad de Caldas intenta dar un panorama general de las condiciones y la situación de los municipios caldenses, dado que esto permite dar una visión amplia del entorno regional que expone las características principales de las subregiones y municipios que constituyen el departamento de Caldas.

El Programa encontró en el departamento una deficiente estructura vial intradepartamental, y una ausencia de visión regional largoplazista. No obstante, es considerado como oportunidad la ubicación geoestratégica de Caldas y la zona centro-occidental cafetera que pretende aprovechar las ventajas de localización en busca de una economía global. Así mismo, la historia socioeconómica de Caldas ofrece ventajas considerables para la consolidación de alianzas con regiones vecinas.

La presencia de conglomerados urbano-regionales ofrece a su vez, posibilidades de un mercado ampliado de bienes, servicios y mano de obra. Finalmente, una gran oportunidad para Caldas es la riqueza hídrica ambiental y paisajística que se traduce en términos de diversidad ambiental para la región.

2.1.5 DIMENSION EMPRESARIAL

En este punto de la dimensión de competitividad, se estudia puntualmente la empresa y los empresarios. El estudio examina actitudes y prácticas empresariales relacionadas con la gerencia, la organización, los procesos de producción y mercadeo, la innovación, los sistemas de información, la capacitación del recurso humano y la cultura de cooperación al interior de la organización y con otros actores de la cadena sectorial.

Es dentro de esta Dimensión Empresarial, donde se enmarca el presente proyecto denominado Perfil Competitivo de las Empresas Transformadoras de Café en el marco del Programa de Competitividad para Caldas.

La Dimensión Empresarial maneja dos grandes generalidades:
La Empresa como célula de la Estructura económica y
La Calidad Competitiva de la Empresa Caldense.

1. La Empresa es considerada célula de la Estructura económica y su funcionamiento es determinante dentro del marco de la competitividad regional. Las decisiones contempladas dentro de las organizaciones en términos de organización, prácticas y procesos, de relaciones con los demás actores de la estructura económica y con el entorno, afectan indiscutiblemente las demás empresas del sector así como la economía regional en su totalidad.

La empresa, considerada actor económico, obedece a una cultura organizacional interna, la cual va más allá de la simple suma de racionalidades de sus integrantes, que al desarrollarse dentro de la organización facilitan o entorpecen su evolución.

El desarrollo exitoso de la empresa competitiva se descubre en cuatro características que obedecen a su cultura organizacional y a su entorno (es decir, las dimensiones institucional y regional).

Las características de la empresa competitiva exitosa son:

- Eficiencia: Productividad y Control de Costos.
- Calidad: Confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- Innovación: Diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- Sustentabilidad: Producción limpia.

Para lograr dichas características dentro de las empresas caldenses, se hace necesario una transformación profunda de su cultura organizacional y para ello, el Programa propone que el cambio sea dado en los siguientes elementos de la organización:

*Una gerencia caracterizada por visión estratégica*²⁹, por decisiones oportunas relacionadas directamente con el mejoramiento continuo en todos los órdenes, el manejo de los diferentes factores de desempeño empresarial exitoso y la responsabilidad de la confrontación de acción versus resultados.

El manejo de Información Oportuna en mercados de productos e insumos, de los factores internos de competitividad, control de calidad y obtención de resultados y

²⁹ Resultado de sus apreciaciones respecto al panorama futuro de la economía regional y las exigencias competitivas del ámbito global: la empresa frente al mercado, y la competencia mundial.

finalmente información oportuna con relación a factores externos de la organización; oportunidades y amenazas presentadas en el medio.

Otra importante característica de las empresas competitivas exitosas es el carácter de *Innovación Permanente*, relacionada con los procesos productivos (tales como tecnología y diferenciación), con procesos administrativos (recursos humanos) e innovación en estrategias de mercadeo.

Adicionalmente se propone un *mejoramiento continuo de los recursos humanos* por medio de la capacitación y actualización permanente enfocados en los valores de una cultura competitiva y en los conocimientos básicos, técnicos y profesionales.

Así mismo, se requiere de una *Organización Moderna* que responda efectivamente a los cambios del contexto del que forma parte, para lo cual dicha organización debe contemplar una estructura horizontal; para que exista una toma de decisiones articulada y participación de los empleados en la búsqueda de soluciones, se requiere a su vez de un sistema de contratación flexible acorde a los requerimientos de la empresa, y por último es necesario contar con canales de comunicación adecuados y con un flujo oportuno de información.

Finalmente, la inserción de la empresa en el entorno competitivo se formula como una característica trascendental de una empresa competitiva, dado que contribuye a formar una estructura económica regional fuerte.

2. Con el propósito de conocer *la calidad competitiva de la empresa caldense* como sujeto económico y elemento de una economía global, el Programa de Competitividad para Caldas examina características relacionadas con su cultura empresarial.

El resultado competitivo de dicha cultura empresarial se refleja en el módulo económico del Programa de Competitividad para Caldas desarrollado por el CRECE, en el cual fue examinada la dimensión estructural de la competitividad: resultados en términos de crecimiento y exportaciones, y relaciones entre variables estructurales como productividad, capital humano e inversión.

Dentro del estudio de la Dimensión Empresarial de Competitividad se llegó a importantes conclusiones; una de ellas es que existe un terreno preparado para la implementación de estrategias de competitividad más avanzadas. En términos generales, las empresas caldenses presentan un perfil competitivo favorable en relación con las de otros departamentos.

Adicionalmente, el optimismo de los empresarios es fiel reflejo de las posibilidades internas de sus empresas y del futuro de la economía regional.³⁰

Es, además, determinante un mayor énfasis en el concepto de producción limpia, el conocimiento de los mercados y negocios internacionales y las estrategias de mercadeo dentro de un mundo globalizado.

Es verdaderamente definitivo el superar la resistencia de los procesos de integración, colaboración y alianza entre empresas en primer termino, y en segunda instancia entre ellas y el capital extranjero.

Finalmente los empresarios demandan un mayor esfuerzo del gobierno en obras de infraestructura y un mayor esfuerzo de los gremios en términos de apoyo eficaz a las empresas exploradoras de mayores niveles de competitividad en el medio.

2.2 LA COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MARCO AGROINDUSTRIAL CALDENSE

2.2.1 EL NUEVO CONTEXTO

La economía colombiana se caracterizó, hasta hace apenas una década, por ser una despensa abierta de productos no elaborados o *commodities* para los países desarrollados, cimiento durante muchos años de su ventaja comparativa: recursos naturales abundantes (carbón, níquel, petróleo y café entre otros) con escaso o inexistente valor agregado.

Para nadie es un secreto que una economía basada en la producción de bienes primarios tiende a presentar alta vulnerabilidad, puesto que las condiciones del mercado en los países consumidores determinan las bonanzas o las recesiones de las economías de alto énfasis en productos no elaborados. Cuando se incrementa la demanda, la economía y las exportaciones son exitosas. Cuando los precios se hundieren, arrastran la economía, tal como se ha podido constatar en los diferentes ciclos de la economía cafetera colombiana. Al respecto, vale la pena destacar la crisis actual, con índices de pobreza sin precedentes entre los caficultores, ligados a los precios más bajos del café en décadas.

Entre 1998 y 2001 la crisis cafetera generó la pérdida de 63.358 empleos en el eje cafetero, y un descenso en la producción de la economía regional de \$484.700 millones de pesos colombianos.³¹

³⁰ Algunas empresas caldenses han realizado estrategias preliminares de competitividad en aspectos como la capacitación, el mejoramiento continuo de los recursos humanos, y la innovación de productos y procesos.

³¹ *El Eje Cafetero: Mas allá del Café*. Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre 17 de 2.002.

En los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, que responden por el 27% de la oferta cafetera total, los pobres se incrementaron en 304 mil personas y los indigentes en 115 mil durante el mismo periodo.³²

Se considera que la crisis cafetera podría dejar incesantes a cerca de 300 mil personas, lo cual aumentaría considerablemente la ya elevada tasa de desempleo del país.³³

En términos de exportación, mientras los productores contemplan la caída de los precios que se pagan, los precios que paga el consumidor no han descendido de manera comparable. Los márgenes de beneficio han aumentado, lo cual es indignante para los países pobres. Es evidente que existe una discrepancia entre los intereses de los consumidores y los intereses de los productores.³⁴

En 1.997 los consumidores finales gastaron US\$30.000 millones en café y los países productores recibieron US\$12.000 millones o un 40%. En la actualidad con un consumo mas que el doble representado en US\$65.000 millones, los países productores reciben un 9% de dicho valor, US\$6.000 millones. Un ingreso para los productores menor a la cuarta parte del valor total de la venta. Las principales empresas comercializadoras multinacionales se están quedando con las grandes ganancias del negocio, a costa tanto de los caficultores de los países en desarrollo que producen café, como de los consumidores de los países desarrollados.³⁵

Mientras la situación de los pequeños agricultores se vuelve cada vez más desesperada, la de las empresas multinacionales procesadoras de café es cada vez más próspera.³⁶

Sin embargo, actualmente "*Fairtrade Labeling Organization*", un grupo internacional que lucha por hacer más justas las condiciones del comercio mundial, otorga la certificación de *Comercio Justo al café* producido por trabajadores que reciben un salario digno y comprado por empresas que otorgan préstamos a los agricultores sin acceso al crédito, entre otras formas de apoyo.³⁷

³² *Cuantificación de los impactos macro-micro económicos y sociales de la crisis cafetera*. CRECE 2.001.

³³ Federación Nacional de Cafeteros. *Cuantificación de los impactos Micro y Macroeconómicos de la Crisis Cafetera*. Colombia. 2.001.

³⁴ STIGLITZ, Joseph. Premio Nóbel de Economía. Conferencia Mundial del Café. Mayo de 2.001.

³⁵ Diario LA REPUBLICA. *Globalización Cafetera fue un fracaso*. Juan Manuel Santos. Ex ministro de Hacienda. Santafé de Bogota. 22 de Mayo de 2.002.

³⁶ Oxfam. Organización Internacional Humanitaria. Estados Unidos. 2.002.

³⁷ LOBE, Jim. Plan de Rescate para Cultivadores. Oxfam. Organización Internacional Humanitaria. Estados Unidos. 2.002.

Las sociedades modernas determinan un nuevo ámbito, plantean un nuevo paradigma, en el que deberán desenvolverse las actividades económicas, políticas y sociales del futuro: hace ya bastante tiempo que nos movemos en una sociedad globalizada. Ningún país puede vivir al margen de otros (Beck, 1998). Este proceso denominado globalización no es un fenómeno nuevo ni ahistórico sino que corresponde a una etapa del capitalismo en que se producen cambios importantes en la economía política global. (Garay, 1996)

Existe un nuevo contexto social, económico y político en donde el Estado y la administración privada adquiere nuevos roles: la globalización exige la intervención de los diferentes actores sociales y del Estado, como garante del interés colectivo, en la definición e implantación de estrategias que busquen aprovechar las oportunidades que brinda la globalización para alcanzar una inserción creativa y perdurable en el escenario internacional. (Garay, 1996)

La competitividad de una nación en el mundo así como la competitividad de los sectores industriales y de las empresas es un tema central de la discusión internacional. ¿Porque unas naciones tienen éxito y otras no en la competencia internacional?³⁸

Dar respuesta a esta pregunta es de utilidad tanto para el Estado como para el Empresario. Para el Estado porque permite definir mejores y más acertadas políticas publicas que faciliten al sistema productivo su inserción en la economía internacional. Para las empresas porque señala las acciones que como unidades productivas deben acometer para suplir las debilidades competitivas nacionales o bien aprovechar las fortalezas existentes.³⁹

Sea cual fuere la perspectiva del fenómeno, el fracaso está latente en las sociedades que se alejen de dicho marco, y más aún, es imprescindible que ajusten sus políticas para moverse en un mundo globalizado. Los países que logren reformar su estructura social y económica podrán avanzar en el proceso de inserción creativa y perdurable al nuevo patrón de especialización internacional. Los que no, serían susceptibles de sufrir una inserción destructiva, desigual y empobrecedora, sujetos a marginación, fragmentación y exclusión del sistema.

La dinámica de la globalización sería particularmente inequitativa en favor de países poderosos y en detrimento de las naciones marginadas, en la medida en que resulten menores el dinamismo y la perdurabilidad del nuevo patrón de especialización internacional (Garay, 1999). En este sentido, el éxito pertenece a las regiones o países que logren, en su debido momento, comprender y ajustarse a las características del cambio, aprovechar sus oportunidades en forma

³⁸ PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York. 1.990.

³⁹ DORYAN, Eduardo. *Competitividad Internacional y el Desarrollo Sostenible de la Región Centroamericana*. Nicaragua 2.000.

sostenible y permanente y tomar las medidas apropiadas para mitigar sus riesgos, tanto en el corto como en el largo plazo.

¿Demasiado escepticismo? Hay varias razones para ello. El temor se fundamenta en la amplia desigualdad que la globalización trae a los países en vías de desarrollo. Se aprecia claramente que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional. Las empresas de los países pequeños sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Sólo algunas pocas pueden aspirar a salir de casa. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países subdesarrollados, también es que hay una oportunidad de superar el círculo vicioso pobreza/baja productividad/pobreza. Entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural, se puede plantear el problema de la baja competitividad desde dos perspectivas: producción y mercados.⁴⁰

Desde la perspectiva de que país hace que cosa según sus habilidades naturales y su dotación de sus factores de producción, no se explica fácil ni concluyentemente la competitividad de las naciones. Para autores como Krugman, Brander y Spencer, parecerían ser más importantes variables como iniciativa empresarial, inversiones en capital humano, investigación científica y desarrollo experimental, diseño de productos, economía de escala, aprender haciendo y otras variables que podrían explicar mas comprensivamente el comercio.⁴¹

Diversos autores como Bailey, Thomas, Eicher⁴², y Puryear⁴³, entre otros, estiman que la vinculación entre educación, competitividad, ventajas nacionales y sus fases de desarrollo se pueden analizar considerando tres categorías: la educación como un factor separado de la producción, la educación como aprender

⁴⁰ RIVAS, José E. Economista Salvadoreño. Globalización y Competitividad. Perspectivas de la baja Competitividad. 2.002.

⁴¹ KRUGMAN P., BRANDER, SPENCER. *Strategic Trade Policy and the New International Economics*. The MIT Press. Massachussets. 1986. Enfoque reconocido por los autores como “Política Comercial Estratégica”.

⁴² BAILEY, THOMAS & EICHER. *Education, Technological Change and Economic Growth*. Pág. 103-120. 1.994.

⁴³ PURYEAR, JEFFREY M. , & BRUNNER J.J. *Education, Equity and Economic Competitiveness in the Americas: An Interamerican Dialogue Project*. Organization of American States. OAS. Washington D.C. 1.994.

haciendo⁴⁴ y la educación como la relación mutua entre tecnología, capital humano y condiciones económicas.

El fracaso se aprecia principalmente en el aumento de las disparidades económicas, políticas y sociales a las que se verá enfrentado un país que no garantice para su población las posibilidades de acceso a la riqueza, mediante instituciones y estructuras económicas coherentes con el nuevo paradigma.

Diversos autores han encontrado que las instituciones juegan un papel de primer orden en el proceso de asignación de recursos e influyen en forma muy significativa en la estabilidad y en el crecimiento económico de las diversas naciones. Cárdenas Gutiérrez⁴⁵ considera que Colombia, ha logrado convertirse en el principal país productor de café de alta calidad, porque en las últimas décadas ha contado con instrumentos cafeteros apropiados e instituciones cafeteras fuertes y estables que se han podido adaptar a las muy cambiantes situaciones del mercado internacional del grano.

La incipiente disposición de redes institucionales y de infraestructura son una obstrucción para el crecimiento de empresas fuertes y sanas. La formación de los recursos de un país requiere del esfuerzo de décadas - hasta de siglos- identificable con una mística de desarrollo y con una política económica consistente que sobreviva a los vaivenes políticos de muchos años. A diferencia de la preparación técnica, los recursos productivos de un país no tienen la inmediatez en su dinamismo que exige el nivel competitivo.⁴⁶

Tal es el caso de Latinoamérica que parece no estar cosechando los productos esperados, según mediciones acerca de los resultados de políticas de redistribución equitativa del ingreso.

Según el Banco Mundial (2000), en 1987, 1.200 millones de personas contaban con un ingreso promedio menor a un dólar al día. En 1993, esa cifra se acercaba a los 1.300 millones; para 1999, si la proporción de personas que vive en la pobreza ha permanecido inalterada desde 1993, podría haber 1.500 millones de personas viviendo en la pobreza absoluta. (Banco Mundial, 2000)

La situación es más crítica si se considera que las principales desigualdades del ingreso ocurren en América Latina: El 25% de todo el ingreso es percibido por sólo el 5% de la población, mientras que el 30% más pobre recibe tan sólo el 7%

⁴⁴ “conforme se produce mas volumen de un bien, mas hábilmente se utiliza la tecnología y es más fácil aprender acerca de las tecnologías nuevas y similares aplicadas a los procesos productivos. Un mayor volumen de un producto o servicio conduce a importantes derrames que facilitan la adopción de nueva tecnología”. ALWYN, Young. *Learning by doing and the Dynamic Effects of International Trade*. Quarterly Journal of Economics. 1991.

⁴⁵ Palabras del Dr. Jorge Cárdenas Gutiérrez. Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros, ante la Comisión Mixta del Café. Marzo 10 de 1.994.

⁴⁶ RIVAS, José E. Economista Salvadoreño. Globalización y Competitividad. Perspectivas de la baja Competitividad. 2.002.

del total (Duryea et. Al., 1998). Para lograr la meta de reducción de la pobreza; Colombia y los demás países más pobres de Latinoamérica, requieren un aumento del PIB per cápita alrededor del 3.5%. En términos absolutos el número de latinoamericanos en situación de pobreza es de 224 millones de personas.⁴⁷

La heterogeneidad estructural, característica de la producción latinoamericana, se ha acentuado con la ampliación de las diferencias de productividad entre las empresas grandes, modernas, y las empresas rezagadas, en las que se concentra el mayor porcentaje del empleo.

Una reconversión de las empresas latinoamericanas, orientada a redimensionarlas en su internacionalización, sólo es posible por medio de la cooperación, las asociaciones complementarias y la integración regional. La demanda apunta hacia el desarrollo de mecanismos e instrumentos de gestión social más adecuados para la integración de las economías, mediante la absorción del proceso tecnológico y el establecimiento de asociaciones competitivas.⁴⁸

Algunos analistas afirman que al examinar la historia latinoamericana, el atraso en ciencia y tecnología es un determinante de la dependencia. En otras palabras, es una forma de medir el subdesarrollo y una razón de mapeo de la jerarquización de países en el área. Por razones históricas, como señala Jaime Acosta Puertas en 1988 en su artículo América Latina: ¿Modelos de Industrialización y de innovación tecnológica? "la ciencia y tecnología, para ser eficientes a una sociedad, requieren de nuevas condiciones políticas, económicas y sociales..."

Al crecer las brechas internas de productividad e ingresos, se sientan las bases materiales de mayores desigualdades sociales y al limitar las alianzas entre diversos sectores productivos y la difusión del progreso técnico, se afecta el crecimiento. El efecto de arrastre de las exportaciones es otro factor coadyuvante. (CEPAL, 2000)

Los cambios en el contexto global pusieron en evidencia el atraso latinoamericano⁴⁹ (y por supuesto el colombiano) en lo económico, político y social, la fragilidad de la economía y el rezago del aparato productivo. Las prácticas proteccionistas como la sustitución de importaciones incidieron

⁴⁷ Informe de la CEPAL. Naciones Unidas. *Panorama Social de América Latina 2001 – 2002*.

⁴⁸ MONDRAGON, Horacio. Presidente del Programa Bolívar. Organización Internacional no Gubernamental cuya visión es promover la integración tecnológica, productiva, financiera y comercial entre los países latinoamericanos.

⁴⁹ "...Mucho se ha insistido en que para superar la situación frágil de las economías latinoamericanas ya no funcionan los grandes proyectos globales de reactivación de hace quince o veinte años. Cada sector, por su peculiaridad y problemática muy propia, necesita recetas a la medida." RIVAS, José E. Economista Salvadoreño. *Globalización y Competitividad. Perspectivas de la baja Competitividad*. 2.002.

decididamente en alejar aún más el país de la dinámica productiva y tecnológica de las economías desarrolladas.

Conscientes de la importancia de dichos cambios, la mayor parte de los países latinoamericanos, incluido Colombia a partir de la nueva Constitución Política de 1991, comenzaron un proceso de reforma conocido con el nombre de «apertura económica». La «apertura económica» se caracteriza principalmente por un proceso de liberalización de las transacciones comerciales, cambiarias y de inversión, que tuvo como efecto un crecimiento económico y un radical cambio en la estructura y funciones del sector público. La apertura de una economía cualquiera dependerá de la importancia que tenga el comercio exterior dentro de su producto y de las trabas o facilidades que al respecto ofrezca el país. (Kalmanovitz, 1992)

Las economías, al adaptarse a estos cambios, producen turbulencias en la producción y el consumo, pero también nuevas oportunidades. La incipiente recuperación indica que parece haberse generado nuevas oportunidades para la región en el escenario mundial, en especial en el caso de las economías que emprendieron pronto las reformas más profundas. (Ferranti et. al, 2000)

En una economía globalizada, los productos latinoamericanos deben confrontarse en condiciones de competitividad con los que generan las sociedades desarrolladas, lo cual relativiza la distinción entre empresarios volcados a los mercados externos y aquellos abocados exclusivamente a ocupar nichos del mercado interno en los países latinoamericanos.⁵⁰

Por otro lado, y a pesar de la leve recuperación, se percibe una fuerte sensación de inseguridad económica en Latinoamérica y el Caribe, asociada tanto a la insatisfacción de la demanda de seguridad social, como a la incierta perspectiva del futuro económico, como lo demuestran varias encuestas de opinión en países de la zona: casi dos terceras partes de los entrevistados expresaron que sus padres habían vivido mejor que ellos, mientras que menos de la mitad expresó que sus hijos vivirían mejor que ellos. (Ferranti et. al, 2000)

En esta dirección, la CEPAL (2000) afirma que la trayectoria de la evolución económica reciente ha revelado importantes insuficiencias. En primer lugar, y con escasas excepciones, la tasa de crecimiento del producto ha sido moderada (3.2% al año entre 1990 y 1999), inferior a las registradas históricamente en la región (5.5% al año entre 1945 y 1980) y a los niveles que la CEPAL estima necesarios para reducir razonablemente los rezagos tecnológicos y sociales (6% al año).

La reducción de la pobreza extrema a la mitad hacia el año 2015, requiere una tasa de crecimiento del PIB regional de 2.7% anual, sin embargo, considerando el

⁵⁰ *Ibíd.*

decrecimiento económico de los años 2001 y 2002; el nuevo requerimiento es de 3.2% anual para los próximos 13 años.⁵¹

En segundo término, la mayor parte de las economías de la región continúa desenvolviéndose en un contexto de vulnerabilidad: en buena parte de los casos la estabilidad macroeconómica ha dependido excesivamente de elevados déficit en cuenta corriente, financiados a veces con capitales volátiles, lo que tiende a manifestarse en ciclos cortos de expansión y ajuste, acordes al comportamiento de dichos capitales. En varias ocasiones, a ello se han sumado la fragilidad de los sistemas financieros y las diversas crisis internacionales que han repercutido en las economías de la región, con altos costos para las finanzas públicas.

En tercer lugar, los coeficientes de ahorro, y en especial de inversión, sufrieron una brusca caída como consecuencia de la crisis de los años ochenta⁵², de la que se recuperaron con lentitud en el decenio de los noventa; la gran mayoría de los países aún no alcanza los niveles previos a dicha crisis.

Los elementos expuestos reiteran la necesidad de recurrir a medidas políticas y sociales que refuercen las posibilidades de ampliar la base productiva, pero que a la vez conlleven una redistribución progresiva del ingreso, que permita que el crecimiento económico eleve más rápidamente el nivel de vida de la población con menos recursos.⁵³

Colombia no ha sido un país ajeno a estos efectos, tanto positivos como negativos. Desde la perspectiva positiva, "... en términos de la actividad productiva, la economía creció en los noventa a tasas moderadas, con mayor inestabilidad que en el pasado, particularmente en el comportamiento de la demanda agregada, y con un descenso gradual de las tasas de inflación". (Ocampo et. Al., 2000, p. 54)

Pero al tiempo, en 1999 se presentó la recesión más profunda de la economía colombiana, caracterizada por un severo ajuste del gasto privado, como efecto de la crisis financiera internacional. El PIB cayó en 4.5% y la tasa de desempleo saltó al 20% en las áreas urbanas (CEPAL, 2000). "A lo largo del proceso se han debilitado marcadamente los sectores más expuestos a la competencia externa y se ha deteriorado el mercado laboral. Este último ha experimentado un proceso de recomposición acompañado de menor generación de empleo, especialmente en los sectores productivos más abiertos a la competencia internacional, como la agricultura y la industria manufacturera".

⁵¹ Informe de la CEPAL. Naciones Unidas. *Panorama Social de América Latina 2001 – 2002*.

⁵² Denominada por la CEPAL como la *Década Perdida de Latinoamérica*. Tomado de la sesión de Coloquios de la Asociación por la Unidad de Nuestra América. México. Febrero 7 de 1.996.

⁵³ OCAMPO, José Antonio. Secretario Ejecutivo de la CEPAL. Naciones Unidas. *Panorama Social de América Latina 2001 – 2002*.

La recomposición del mercado laboral se ha manifestado en la expulsión de mano de obra con un bajo nivel de educación que no ha sido compensada completamente con una mayor generación de empleo de trabajadores con más instrucción. Esto sugiere que el cambio técnico que ha tenido lugar desde comienzos de los noventa se ha orientado hacia procesos de uso más intensivo de mano de obra con mayor escolaridad, al tiempo que ha ahorrado mano de obra de todos los grados de calificación. Los cambios experimentados en el mercado del trabajo han tenido efectos adversos sobre la distribución del ingreso en el ámbito urbano, que han predominado en el conjunto del país sobre los efectos favorables de esos cambios en las zonas rurales. Estas últimas se han visto afectadas fundamentalmente por un choque adverso de los términos de intercambio rural-urbanos y la crisis consiguiente de la agricultura comercial". (Ocampo et. Al., 2000, p. 54)

2.2.2 LA NECESIDAD DE INTRODUCIR EL CONCEPTO DE REGIÓN

Hasta el momento se ha analizado la naturaleza y el efecto de los cambios suscitados por el fenómeno de la globalización tanto en Latinoamérica como en Colombia. La generalidad de dicha información dificulta y, a veces, imposibilita realizar análisis estructurales sobre regiones geográfica, social, cultural, económica y políticamente más determinadas (como el caso de los departamentos colombianos). En el tema del empleo, por ejemplo, el impacto de las reformas económicas no fue uniforme, en buena medida debido a las diferencias existentes entre los países en cuanto a la intensidad y la oportunidad de dichas reformas. (CEPAL, 2000)

En este contexto el concepto de región se torna trascendente para la presente investigación, en la medida en que las bonanzas y las crisis, los períodos de estabilidad y los cambios drásticos de los países, inciden directamente y en ocasiones se ven causados desde la región. En el caso colombiano la crisis sistemática que vive el país se refleja en disfuncionalidades económicas, políticas, sociales y culturales tanto en el ámbito nacional como regional. (Gutiérrez, 2000)

El esfuerzo, entonces, debe surgir desde la región, adelantándose a los hechos, sin esperar a que el gobierno central dicte medidas para enfrentar el cambio, puesto que la realidad presenta una situación de conflicto entre el centro y la región. El conflicto ocurre por la combinación de dos factores: el centralismo, que es también ignorancia, y la desidia de las regiones (Bustamante, 2001). Si el desarrollo es un problema de la propia comunidad, será ella misma quien lo construya (Boisier, 1999). El reconocimiento de Colombia como *país de regiones* ha contribuido a que el tema regional tenga relevancia, lo que se visualiza en el avance de los procesos de descentralización. (Boisier, 2001)

El concepto de región viene adquiriendo importancia dentro de los esquemas mismos del Gobierno Nacional, el que durante el presente año desde el Consejo

Nacional de Planeación, direcciona un proceso de Trocha Nacional Ciudadana; que consiste en construir los lineamientos para el Proyecto de Plan Nacional de Desarrollo, y que pretende ser edificado por la sociedad civil y que maneje una visión de lo local y lo regional hacia lo nacional.⁵⁴

Así mismo, en el Departamento Caldense se adelanta la realización del “Primer Informe de Desarrollo Humano del Eje Cafetero”, un estudio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (presente en Cartagena, Barrancabermeja y Manizales), con la presencia de representantes nacionales e internacionales de la Naciones Unidas, que pretende analizar la realidad del eje y mostrar alternativas de desarrollo a futuro que incluyan políticas publicas para la región.⁵⁵

2.2.3 LA COMPETITIVIDAD REGIONAL

Las regiones deben prepararse para sobrevivir a los continuos e inesperados cambios. Algunas deben empezar por reestructurarse desde sus raíces más primarias, para lograr una base política, social y económica equilibrada y llegar a ser competitivos ante el mundo globalizado.

Un gran determinante estructural del cambio, es la transformación de los contenidos de la competitividad, en el cual los elementos de calidad y diferenciación, que permiten una entrega veloz de los productos y la adaptación a círculos particulares de consumidores, se han vuelto los elementos claves de la competitividad. Y esto no puede obtenerse con las técnicas de organización fordista y taylorista clásicas.⁵⁶

El reto de las regiones puede resumirse en la búsqueda de nuevos márgenes de maniobra dentro del contexto de la nueva competencia internacional, como la movilización de los ciudadanos en torno de nuevas formas de organización social y el diseño de su futuro compartido, en términos de desarrollo local (Medina, 1996). La importancia estratégica de lo local en el nuevo contexto puede apreciarse en tres ámbitos: el de la productividad y competitividad económicas, el de la integración sociocultural y el de la representación y gestión políticas. (Borja y Castells, 1997)

El reto para las regiones se ha ido materializando en programas de competitividad que, por lo general, buscan identificar ventajas competitivas existentes o potenciales en cuanto a la cantidad y calidad de los recursos naturales disponibles, el costo comparativo de la mano de obra, la evaluación de los

⁵⁴ Diario LA PATRIA. Manizales. Abril de 2.002.

⁵⁵ Diario LA PATRIA. *El eje podría ser un modelo de Desarrollo*. Manizales. Mayo 16 de 2.002.

⁵⁶ CORIAT, Benjamín. *El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad*. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20 de 2.002.

mercados potenciales, el análisis de las restricciones y posibilidades en infraestructura, y el inventario de las entidades que prestan servicios de soporte.

En Caldas, el Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales – CRECE– desarrolló en 1998, el Programa de Competitividad para Caldas, que define la Región Competitiva aplicado al contexto caldense, como aquella donde sus gentes tienen la capacidad de pensar, transformar información y crear conocimiento.

Aunque son muchas y variadas las fuentes del concepto de competitividad, los tratadistas y académicos coinciden en que una de las características, necesaria más no suficiente, es el tratamiento de la información, y más profundamente, se identifica el conocimiento como el bien máspreciado para lograr el éxito, en todas las dimensiones de las actividades económicas, políticas y sociales.

La diferencia entre pobres –sean personas o países- y ricos es, no sólo que tienen menos capital, sino también menos conocimientos (Banco Mundial, 1998). El conocimiento se debe usar tanto para producir como para entender los factores que determinan y dinamizan el desarrollo regional. (Gutiérrez, 2000)

La habilidad más competitiva es la habilidad de aprender. Y esto que es verdad para los individuos, también lo es para las naciones. La fuerza competitiva de una nación en el mundo moderno es directamente proporcional a su capacidad de aprendizaje, esto es: ... una combinación de las capacidades de aprendizaje de los individuos y las instituciones de la sociedad.⁵⁷

El conocimiento como baluarte fundamental del aparato productivo, posee dos connotaciones macro. Puede ser tomado como activo *per se* o como insumo para el desarrollo en el papel de asistencia fundamental para la toma de decisiones.

La incorporación de la educación en la corriente principal del pensamiento económico ha sido lenta, aunque ya formaba parte del planteamiento original de los clásicos, entre ellos Adam Smith. Desde el nacimiento formal de la “economía de la educación” a la fecha, se han ampliado los enfoques para darle un papel más preponderante dentro del desarrollo económico.⁵⁸

En el ámbito global se impone la tendencia a entender el conocimiento en el andamiaje productivo más como activo que como insumo. La capacidad para acceder y aplicar el conocimiento puede llegar a ser económicamente más determinante en el crecimiento y el desarrollo que sólo la acumulación de riqueza.⁵⁹

⁵⁷ PAPERT, Seymour. *The Children's Machine: Rethinking School in the Age of the Computer*. 1.992.

⁵⁸ DORYAN, Eduardo. *Educación y Competitividad en Centroamérica*. 1999.

⁵⁹ Banco Mundial. Think Tank on World Development Report Discussion, 1997.

Incluso existe quienes proponen una economía con énfasis en el conocimiento más que en los recursos: la oferta de alimentos se apoyará cada vez más en el progreso tecnológico, concebido como la sustitución de recursos por conocimiento. (Moscardi, 1992)

Igualmente se reconoce el conocimiento como soporte necesario en las decisiones de los actores del desarrollo. El conocimiento debe llegar a ser la clave para la formulación de estrategias de desarrollo y la toma de decisiones en lo público y en lo privado. Inclusive, es posible definir el nivel de desarrollo de una sociedad por su habilidad para manejar los flujos de conocimiento. (Trindade, 1997)

2.2.4 COMPETITIVIDAD: APRECIACIONES CONCEPTUALES

Existen múltiples definiciones acerca del término *competitividad* que difieren según el sujeto al que se apliquen –individuos, empresas, regiones o nación–. Michael Porter, uno de los autores más reconocidos a nivel mundial, ha desarrollado este tema en su libro “*The Competitive Advantage of Nations*”. Porter afirma que “... el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional”⁶⁰. Para este autor el concepto de productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital.

En la búsqueda de lo que significa competitividad, Porter está en desacuerdo con quienes opinan que la competitividad es un concepto macroeconómico, de quienes argumentan que es una función de la mano de obra barata y numerosa, de aquellos que la definen como la abundancia de recursos naturales, o más recientemente, de los que opinan que la competitividad es función de las prácticas de gestión.

Para enfrentar con éxito una competencia creciente y en permanente cambio evolutivo, este autor desarrolló una teoría para determinar la estrategia competitiva de una unidad productiva. Porter sostiene que una empresa no subsistiría con el simple desarrollo de su actividad orientada a un mercado bajo el criterio de prueba y error, ni ensayando distintos productos o modelos, ni implementando distintos procesos y sistemas de comercialización, sino que se hace necesario conocer el contexto de ubicación. Para el efecto evalúa cinco fuerzas elementales:

1. La de los competidores.
2. La amenaza de posibles sustitutos de los propios productos.
3. La fuerza negociadora de clientes y compradores.
4. El poder de los proveedores o vendedores.
5. Los posibles nuevos competidores.

⁶⁰ PORTER, Op. Cit., p. 24.

El concepto de *Competitividad*, también se ha desarrollado con otros enfoques: “.....competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos”. (*The President's Commission on Industrial Competitiveness*, 1985, p.6)

Según Jhon Ivancevich, las características de una empresa competitiva son:

- *Eficiencia* medida en términos de productividad y control de costos.
- *Calidad* referida a confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- *Sustentabilidad*, es decir, producción limpia
- *Innovación*: “La innovación se define como la gestación de una nueva idea y su aplicación en un nuevo producto, proceso o servicio”. (Ivancevich, 1997, p.713)

Los programas de competitividad deben tener un factor común. En primer lugar, no debe faltar una exploración sectorial. Quién compra, quién vende, quién distribuye, quien invierte, etc., en cada sector. En segundo término, el diseño de una estrategia nacional que coordine los sectores, producto del hallazgo de múltiples variables.⁶¹

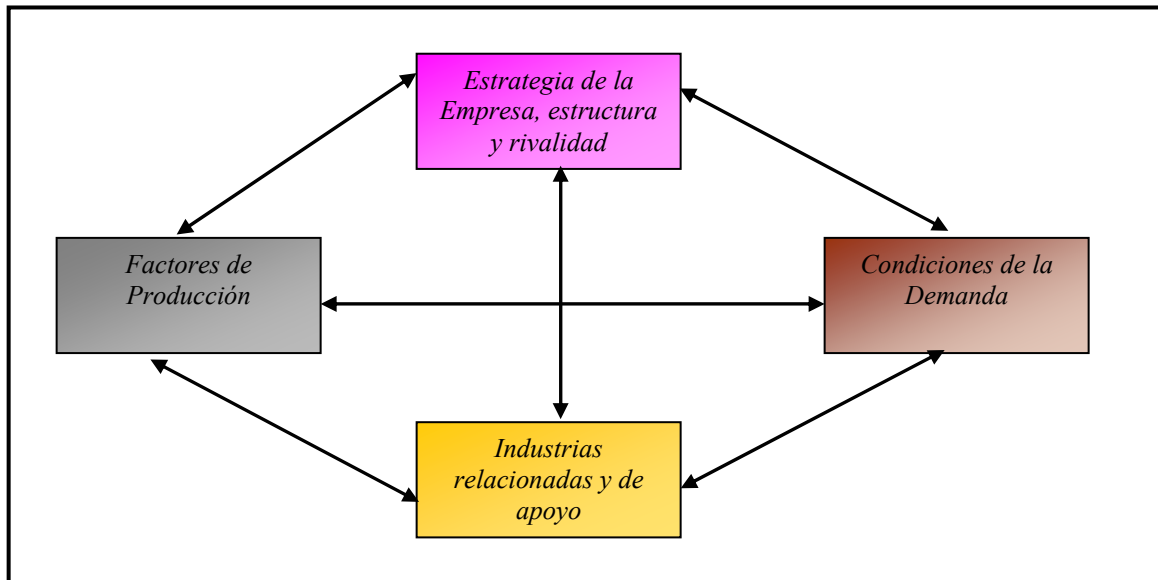
“La cuestión sobre si hay que mejorar o no la calidad, ya no da lugar a opciones para las empresas que quieran seguir siendo competitivas. La única opción que queda es la que se refiere a cómo gestionar adecuadamente el cambio hacia una mejor calidad de modo que las oportunidades para seguir en competencia se aprovechen a su debido tiempo”. (IVANCEVICH, 1997, p.5)

Al analizar los conceptos anteriores, sorprende que no se logre aún manejar correctamente y en toda su amplitud el concepto de competitividad regional, concepto que es esencial para la presente investigación.

Es necesario aclarar que el concepto de competitividad regional no se reduce a lo económico (utilidad), lo financiero (retorno) o lo social (satisfacción del cliente o responsabilidad). La competitividad incluye aspectos de política y gestión ligados estrechamente: la existencia de la región como unidad geográfica, no sólo productiva, reconocida por un conjunto de personas, o comunidad, que comparten una misma historia, iguales valores y tradiciones comunes.

Según Michael Porter, la construcción de la ventaja competitiva nacional o regional, se basa en cuatro características que constituyen el ambiente en el cual compiten las empresas locales:

⁶¹ RIVAS, José E. Economista Salvadoreño. Globalización y Competitividad. Perspectivas de la baja Competitividad. 2.002.



Diamante de los determinantes de la Ventaja Competitiva⁶²

Para Porter⁶³ una empresa cuenta con ventaja competitiva:

- Cuando se le permite una rápida acumulación de activos y técnicas.
- Cuando cuenta con información actualizada y hay perspicacia sobre lo que un producto y un procesamiento necesitan.
- Cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados incluyen una intensa dedicación y una inversión sostenida.
- Y cuando el ambiente nacional es en verdad dinámico y desafiante y porque estimulan y animan a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

Con la interrelación entre los cuatro factores se hace posible establecer un adecuado clima de negocios en un país o en una región.⁶⁴

"... Son las empresas las que compiten, pero son las regiones las que son competitivas... Si bien son las empresas las que finalmente validan estrategias, productos, etc., son las regiones las que proporcionan los entornos favorables en los que las empresas forman y fortalecen sus actividades". (VERGARA, 1998, p.1)

⁶² PORTER, Michael. *Competitividad en Centroamérica*. Pág. 63-119. 1.996.

⁶³ *Ibíd.*. Pág. 63-119.

⁶⁴ ALAJUELA, Julio. *Competitividad para Centroamérica: Preparación de las empresas para la globalización*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. INCAE. 1.997. Costa Rica.

El Programa de Competitividad para Caldas enfatiza la necesidad de construir región, reafirmar la identidad de la región, y formular objetivos comunes en un esfuerzo conjunto, teniendo como prioridad el desarrollo humano en términos de:

- Despliegue intelectual.
- Riqueza emocional.
- Potencial Intuitivo.
- Dimensión espiritual.
- Desarrollo fisiológico del individuo.

Estos elementos conducen a lograr una región competitiva, con una economía exitosa, eficiente y productiva, que avance en un sentido estable y que se ajuste oportunamente a los siguientes cambios:

- Proyección a mercados internacionales.
- Desarrollo de gente competitiva.
- Identificación de nuevas ventajas.
- Formación de capital humano.
- Transformación del sistema productivo.
- Incorporación de factores avanzados.
- Atracción de inversión extranjera, transferencia tecnológica e innovación.
- Conversión de recursos y limitaciones en oportunidades.
- Consolidación de conglomerados (*clusters*), entendidos según la definición de Michael Porter (2001) como grupos de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

Relacionando estos conceptos con el objeto de estudio de la presente investigación, se adopta como definición de competitividad la propuesta por el Programa de Competitividad para Caldas: *Competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global de manera permanente y sostenible.*

El Programa de Competitividad para Caldas analiza el contexto caldense, sus oportunidades y riesgos, su situación social, empresarial, institucional y regional. Propone insertar la región a un mundo globalizado, para lo cual es necesario, en primera instancia, reconstruir la región. Se ha planteado un objetivo general a largo plazo: *El bienestar de los caldenses y su consolidación como una sociedad civilizada, donde se respeten las diferencias, en un tejido social construido sobre la igualdad de oportunidades, la convivencia pacífica, el sentido de lo público, la solidaridad y la vivencia de la región .*

2.2.5 EL SUJETO ACTOR DE LA COMPETITIVIDAD

Al analizar este objetivo, se identifica como sujeto-actor de la competitividad al *caldense*, persona capaz de tomar decisiones de calidad para la región y de lograr el bienestar de ésta. Los caldenses deben tomar conciencia de la importancia de su papel en la naturaleza de su región y comprender que el futuro depende de ellos y no de los gobernantes. El programa de competitividad identifica al sujeto como las empresas, instituciones o personas actores del desarrollo.

En conclusión, el actor competitivo que necesita Caldas para asumir el reto de determinar su futuro, es aquel que accede a la información y la procesa, innova, crea y aprovecha oportunidades, toma decisiones de calidad, articula sus intereses y visiones con las de los demás, participa en la actividad económica, política y social, sueña en colectivo y contribuye a construir los propósitos regionales, capaz de la dimensión de lo público, de ser y de formar región. (Comité de Competitividad para Caldas, 1999)

El programa tiene otros objetivos, entre los cuales se destacan la producción de exportaciones, la modernización económica, la identificación de nuevas posibilidades de negocios, la construcción y consolidación de relaciones con el exterior.

Las estrategias del Programa están encaminadas a construir las bases de la competitividad, necesarias para que funcione cualquier modelo. Estas bases deben ser construidas por los caldenses. Los primeros obstáculos que hay que enfrentar son la pobreza, la deficiente educación y los problemas en la atención de la salud. También es necesario fortalecer la calidad de las instituciones regionales y recuperar su credibilidad. Hay que promover los sistemas de planeación, los grupos y centros de investigación, la ciencia y la tecnología, las universidades y centros educativos, el apoyo gremial, la asistencia técnica y la administración pública y privada.

Es necesaria una articulación alrededor de propósitos regionales. El programa propone la elaboración de un proyecto político regional de largo plazo, cuyas acciones estén encaminadas a crear condiciones de posibilidad para que cada caldense pueda ejercer su liderazgo. (Comité de Competitividad para Caldas, 1999)

Al mismo tiempo es importante reconocer las actividades económicas que se han destacado en la región por su comportamiento en los agregados económicos. Las lecciones por aprender están en los sujetos competitivos líderes que componen sectores económicos de amplia trascendencia en el departamento de Caldas.

A pesar de las potencialidades y de los beneficios que traen los nuevos motores de desarrollo en el eje cafetero, no se puede desconocer la importancia del café para la región. Como lo explica Mauricio Perfetti, actual director del CRECE, “es

muy costoso reponer los empleos que genera el café. Por eso, las alternativas de desarrollo deben tender a la diversificación sectorial, pero también a pensar la caficultura desde otros ángulos, de tal manera que se aprovechen nichos de mercado y se le dé mayor valor agregado a un producto que genera beneficios para el sector rural. Y, sobre todo, se debe aprovechar la posibilidad de pensar el eje cafetero como región”⁶⁵.

2.2.6 LA AGROINDUSTRIA CALDENSE: IMPORTANCIA EN LA COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL

En este orden de ideas, la agroindustria, posee particular interés tanto por la trascendencia económica de la actividad como por la potencialidad que ofrece el sector en la búsqueda de la competitividad departamental. Los empresarios sienten más atracción hacia el sector agroindustrial por considerarlo el que ofrece mayores ventajas para asumir el liderazgo en el desarrollo económico del departamento (CRECE, 2001b). Sin embargo, la internacionalización de la economía no ha sido generosa en términos de estudios para con la actividad agroindustrial, tal como lo expresa Corrales (1992) al afirmar que en el sector agrario se está aplicando el modelo de apertura económica sin crear las condiciones básicas para implementarlo.

La pretendida competencia económica que conllevaría el nuevo esquema de desarrollo se ahoga en el mercado interno y externo por la inamovilidad de la tierra. El tema de la empresa agroindustrial ha carecido de una caracterización que explique las causas de la crisis en varios sectores, las cuales han sido analizadas por diferentes centros de investigación y versados en el asunto. Dichas causas se pueden resumir en falta de liderazgo figurativo con base social, visión de corto plazo, debilidad financiera, incipientes procesos regionales, desintegración entre las distintas vertientes y escasa cohesión. (ACEA, 1992)

De esta manera, surgen interrogantes acerca del papel que debe cumplir el empresario agroindustrial para el desarrollo de sus negocios, en el nuevo contexto económico y social:

“¿Los pequeños campesinos se reducirán en número y se urbanizarán los que emigran?, ¿Continuarán en los mismos lugares donde existe actualmente la producción?, ¿Se convertirán en empresarios? ; ¿los pequeños campesinos aprovecharán los beneficios de la apertura económica o algunos tendrán que soportar los costos de la misma?; ¿seguirán produciendo alimentos para el consumo de los colombianos?; ¿la tecnología será reorientada para que ellos la aprovechen en el futuro o podrán introducir dentro de sus parcelas los enfoques

⁶⁵ PERFETTI. Mauricio. *El Eje Cafetero: Mas allá del Café*. Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre 17 de 2.002.

de sostenibilidad?; ¿los pequeños campesinos podrán tener acceso a los mercados internacionales o continuarán viviendo en el ámbito cerrado de los mercados locales especializados?; ¿aprovecharán las externalidades que podrán surgir de la mediana y gran empresa?. O, al contrario, ¿son ellos quienes le pueden brindar a los medianos y grandes empresarios las externalidades para continuar en la producción de bienes comerciables?. ¿A los consumidores colombianos les conviene que los pequeños campesinos continúen en los sistemas o estructuras actuales para obtener alimentos baratos?”. (Candelo, et. al., 1992)

La respuesta a dichos interrogantes permite el aprendizaje de quienes han logrado, desde su actividad agroindustrial, insertarse exitosamente en un mercado global. Pero también permite identificar las posibilidades de aquellos que no lo han logrado. Para tal fin es necesario establecer en ambos casos los perfiles competitivos.

Dentro de este gran conjunto de actividades económicas que abarca la agroindustria, la presente investigación enfocará los esfuerzos empíricos y analíticos al tema del café por dos aspectos: la dependencia económica que tiene el departamento de la economía cafetera y la profunda crisis que, actualmente, atraviesa el sector.

A continuación se elabora una caracterización de la agroindustria caldense para desembocar en el tema del café: su incidencia en la economía regional y los problemas o crisis por los que atraviesa.

2.3 EL CONTEXTO DE LA AGROINDUSTRIA EN CALDAS

“Quien trabaja su finca como sus ancestros no puede producir suficiente alimento, no importa cuán fértil sea la tierra o cuán duro esa persona trabaje. El agricultor que tiene acceso y sabe cómo utilizar la ciencia que trata sobre suelos, plantas, animales y máquinas, puede producir abundantes alimentos, así la tierra sea pobre. No necesita trabajar duro ni tanto. Él puede producir tanto como sus hermanos o sus vecinos que se mudaron al pueblo para ganarse la vida. Suficientes productos de la finca pueden producirse sin ellos. El conocimiento que hace posible esta transformación es una forma de capital como quiera que es una parte integral de los inputs materiales utilizados por los agricultores y como quiera que es parte de sus habilidades y de lo que ellos saben”. (Schultz, 1976 en: Vallecilla, 1998, p. 61)

Según el informe final del *Diagnóstico de la Agroindustria de Caldas*, elaborado por el Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales –CRECE–, en

noviembre de 1992, la agroindustria se inició como consecuencia del desarrollo industrial de los años cincuenta y de la rápida expansión del mercado urbano, lo que provocó el desarrollo de la comercialización de productos agrícolas tanto alimenticios como de materias primas industriales. La industria generó demandas de bienes agrícolas para la producción industrial como el algodón, el ajonjolí, la cebada, la soya, el millo y la caña de azúcar. Se modificó la estructura productiva del agro y se acentuó la división interna del trabajo. La rápida mecanización del sector agropecuario en esta década se tradujo en una mayor demanda de bienes industriales como la maquinaria y los insumos agroquímicos, reforzando así la expansión del sector.

Desde sus comienzos la economía del Viejo Caldas se basó en la agricultura, la ganadería y el comercio. Hasta finales del siglo XIX esta fue una economía primitiva. El plátano, la yuca y el maíz se cultivaban para el consumo local y la cría de cerdos constituía uno de los negocios más lucrativos. El cacao, el caucho y el oro, se tornaron en los principales artículos de comercio con las otras regiones del país, durante la segunda mitad de dicho siglo.⁶⁶

Entre 1959 y 1968 se fortaleció la diversificación y la expansión de la producción de bienes intermedios, de capital y de consumo duradero. Bogotá, Medellín y Cali, en conjunto, concentraban en 1968 más del 68% del valor agregado nacional y más del 60% del empleo industrial. El Viejo Caldas, desde Manizales y Pereira, exportaba en conjunto el 82% del valor agregado regional.

Pese a esta alta participación, el eje cafetero no se benefició con una alta inversión en bienes de capital por parte de los empresarios del agro, lo que menoscabó la actividad agroindustrial del departamento. A pesar de que la región era fuente de acumulación de capital por la expansión cafetera, su desarrollo industrial fue escaso debido, posiblemente, a la dispersión de los excedentes cafeteros en manos de empresarios externos que, al no encontrar actividades industriales o comerciales atractivas en la región cafetera, invertían en sus propias regiones. (CRECE, 1992)

Tal fenómeno de no-retribución de ingresos a las regiones caficultoras, es igualmente percibido en el contexto nacional. En la actualidad, los consumidores mundiales gastan US\$65 billones por año, de los cuales solo US\$6 billones son recibidos por los productores cafeteros, es decir, el 9%. Lo cual indica que las ganancias se quedan en manos de algunos pocos, de empresas comercializadoras internacionales, que toman sus márgenes de ganancia a costa de los cultivadores de países en desarrollo.⁶⁷

⁶⁶ Padre FABO. *Historia de la ciudad de Manizales*. Pág.. 54. Manizales 1.962.

⁶⁷ Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág.. 29. Bogota, Colombia 2.002.

Los pequeños productores campesinos emplean intensamente la mano de obra familiar, con lo cual absorben parte de los costos del cultivo en época de crisis, a fin de continuar en el negocio y encontrando otras posibilidades de ingreso mediante la venta de jornales y servicios en otras fincas cafeteras. Esta estrategia de complementar ingresos se ha restringido en gran medida en virtud de la pérdida de rentabilidad de cultivos y el impacto de la crisis cafetera, con lo cual se han incrementado los niveles de pobreza y desempleo en las zonas mas especializadas del cultivo.⁶⁸

La industria local ha surgido, en gran parte, al margen de los desarrollos agrícolas regionales, cuya función tradicional ha sido la de abastecer con bienes perecederos a una región de lenta urbanización que tiene como base económica la producción de café para la exportación. La falta de procesamiento de productos locales puede explicarse, primero, por las peculiaridades del proceso de acumulación de capital que ha conducido a la inversión de los excedentes por fuera de la región y, segundo, por el control de firmas internacionales del procesamiento industrial del café. (SIDERI , 1985)

Después de los años setenta, la agroindustria avanzó dentro de una economía de mercado, sin programación ni planificación, y sin fijación de prioridades por parte del Estado. Los empresarios continuaron invirtiendo en los productos y sectores que mostraron demanda creciente y en los cuales las posibilidades de acumulación eran atractivas. No se tuvieron en cuenta las necesidades de los consumidores ni de los agricultores, tampoco los problemas de nutrición y los desequilibrios en el desarrollo regional. (MACHADO , 1986)

El estancamiento de la población en economías basadas en productos perecederos, de monocultivo y con bajo valor agregado, ha incidido en la concentración de condiciones de pobreza del sector rural, en la desigualdad, en la pérdida de vigor del aparato productivo y en el debilitamiento de las instituciones políticas y del Estado. (Sociedad de Agricultores de Colombia SAC, 1998)

Las estadísticas hablan por si solas frente a la dramática situación que vive la región cafetera en la actualidad; mientras en Colombia el PIB per cápita se redujo en un 2% entre los años 1994 y 2000, en el eje cafetero lo hizo en un 13%. Así mismo, la variación en el numero de pobres es lamentable, en el promedio del país aumento a un 10%, pero en la zona cafetera ese aumento llegó al 18%, razones suficientes para que se piense en adelantar un dinámico plan de reconversión.⁶⁹

Cuando se mira la pobreza medida por ingresos para la totalidad del departamento, incluyendo zonas rurales y urbanas, el primer puesto dentro del

⁶⁸ FONSECA, Luz Amparo. Consultora de la CEPAL. *Colombia: Escenario Social, Económico e Institucional de la Actual Crisis Cafetera*. 2.002.

⁶⁹ Datos tomados del Diario La Republica. Santafé de Bogota. Colombia. Diciembre 4 de 2.002.

concierto nacional lo ocupa Caldas, en un nivel que está por encima del promedio colombiano. El efecto mayor de la crisis cafetera se observa en la pobreza rural, en los hogares agrícolas hay unos crecimientos muy importantes de cerca de 20 puntos, medida por Necesidades Básicas Insatisfechas, y que está determinado por un problema, y es que el grueso de la actividad agrícola es café y los ingresos han caído dramáticamente.⁷⁰

El Estado ha sido consciente de la problemática de la agroindustria y ha comenzado a trabajar en su desarrollo. El Consejo de Política Económica y Social –CONPES–, aprobó el Programa de Modernización y Diversificación del Sector Agropecuario, con el cual “... se busca inducir los cambios tecnológicos requeridos para mejorar la competitividad del sector, fortalecer el mercado interno y externo de los productos, e incrementar los ingresos de los productores. También busca beneficiar a los consumidores mediante un mayor abastecimiento y mejor calidad a más bajos precios”. (Minagricultura, 1992)

En el actual estado de violencia que azota al país, es clara la necesidad de promover el desarrollo de las regiones agrícolas. Una política agropecuaria al servicio de la paz debe pensar, primero que todo, en el campesino como habitante permanente del campo, condición que se reconoce como el mejor factor de seguridad nacional a largo plazo. (Consejo Nacional de Planeación, 1998)

En el departamento de Caldas, el sector de la agroindustria se verá fortalecido por el Plan de Desarrollo Departamental en su Programa de Consolidación de los Distritos Agroindustriales de Caldas –DAI–. Este Programa tiene como objetivo “maximizar los beneficios en la articulación de las cadenas primaria, secundaria y terciaria de todas las actividades agropecuarias y forestales en las distintas subregiones del departamento”. (Gobernación de Caldas, 2002, p. 15). La Gobernación del Departamento ha dispuesto una partida de \$5.505 millones y busca cofinanciarse con cerca de 3.000 millones para la consolidación de dichos distritos. (Gobernación de Caldas, 2001)

El programa define el distrito agroindustrial como “...un espacio socioeconómico y agroecológico de base fundamentalmente rural, donde la producción agropecuaria se articula con la transformación y diversificación productiva sostenible, dentro de pautas empresariales y de organización y coordinación de los diferentes agentes socioeconómicos e institucionales, para mejorar y estabilizar los ingresos y el bienestar de sus habitantes”. (Gobernación de Caldas, 2002, p. 29)

Los Distritos Agroindustriales pretenden mejorar el ingreso, el empleo y el nivel de vida de los habitantes de las subregiones del departamento caldense, especialmente a través de la promoción de un desarrollo agroindustrial que

⁷⁰ PERFETTI, Mauricio. Director del Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales. Op. Cit.

permita articular la producción agropecuaria en los procesos industriales de transformación de esa producción.⁷¹

Los DAI se ubican concretamente en el Area de Desarrollo económico del Plan, donde la actividad primaria, la agroindustrial, la minería, el turismo, el sector comercio y de servicios, la ciencia y la tecnología, se constituyen en el conjunto de actividades que se busca priorizar e impulsar partiendo de las experiencias y los desarrollos ya alcanzados, con una orientación de un modelo de desarrollo mas ajustado a las características del Departamento y a su disponibilidad de recursos.⁷²

Ahora el concepto es darle un valor agregado a los productos partiendo de la asociatividad de los municipios y los productores, soportado en una estrategia de mercadeo sólida, para que la mayoría de los excedentes económicos que van desde el eslabón primario hasta llegar a la industrialización, se queden en la región.⁷³

Las condiciones actuales que vive el país y el Departamento de Caldas, podrían considerarse por algunos como no propicias para impulsar un proyecto como el de los DAI. Pero por su concepción de largo plazo y como política de Estado, mas que de Gobierno, y por el pleno convencimiento de la superación caldense, la administración en curso la presenta como una estrategia clave para el futuro del departamento como región.⁷⁴

El presente estudio limita su análisis a uno de los distritos agroindustriales contemplados en la iniciativa de la gobernación de Caldas: la zona Centro Sur del departamento de Caldas que incluye los municipios de Manizales, Neira, Villamaría, Chinchiná y Palestina, todos con una fuerte tradición cafetera.

2.3.1 DINÁMICA DE LA AGROINDUSTRIA EN CALDAS

Las actividades de la agroindustria abarcan en conjunto el 31,2% de las empresas del Departamento y generan el 18,5% del empleo permanente. Dentro de ellas las más representativas en número de establecimientos y en número de trabajadores son el comercio agroindustrial y el comercio agropecuario.

La situación de coyuntura provocada en la región por la erupción del volcán Nevado del Ruiz, favoreció el proceso de modernización de algunos sectores económicos, mediante los estímulos a la inversión establecidos en la ley 44 de

⁷¹ Diario LA PATRIA. *Distritos Agroindustriales: salida para los campesinos*. Manizales. Junio 14 de 2.002.

⁷² *Los Distritos Agroindustriales y sus Estrategias*. Gobernación del Departamento de Caldas. Pág.. 17. Manizales 2.002.

⁷³ Diario LA PATRIA. *Diversificación ya no es cuento*. Manizales. Junio 24 de 2.002.

⁷⁴ ARIAS, Luis Alfonso. Gobernador del Departamento de Caldas. Plan de Desarrollo Departamental. Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el Desarrollo Sostenible, siglo XXI. Manizales 2.002.

1987. La inversión en actividades relacionadas con la agroindustria en Caldas, motivada por estos estímulos, se caracterizó por mantener el alto grado de concentración en Manizales, aunque en la rama de producción agropecuaria son representativas algunas empresas del municipio de la Dorada. "La inversión en estas actividades representa, dentro del total de la inversión realizada en el Departamento, el 20,5% del número de empresas, el 24,8% del valor de los activos, el 38,4% del valor de las importaciones, el 16,3% del empleo registrado y el 54,7% de la inversión adicional". (CRECE , 1990, p.5)

Las principales ramas son la elaboración de productos alimenticios diversos (\$15.000 millones de inversión) y, dentro de esta rama, la elaboración de café descafeinado y los extractos de café y el envasado y conservación de frutas. Otras actividades son la fabricación de cacao, chocolate y artículos de confitería y la fabricación de productos lácteos.

El programa ZERI (*Zero Emissions Research Initiative*), está abriendo nuevos potenciales a la competitividad en Caldas, con su principio de *hacer más con lo que la tierra produce*. ZERI es un modelo de desarrollo adaptado a las necesidades y activos propios de la región (biodiversidad en el caso de Caldas). Su estrategia es la de aplicación de ciencia avanzada y tecnología simple, para construir un modelo de desarrollo adaptado a las necesidades y capacidad de la región. (VALLEJO, 2000)

El modelo pretende contribuir no sólo con la solución a los problemas de la pobreza sino en la construcción de ventajas que le permitan salir exitosamente al mercado mundial con productos extraídos y procesados a partir de su biodiversidad, sobre los cuales no tienen posibilidades los países de mayor capacidad de compra, como son los materiales de construcción autóctonos (guadua y arboloco, por ejemplo), proteínas y hongos comestibles y medicinales, fibras naturales de uso industrial, sustancias separadoras y estabilizadoras, fabricación de productos tipo plástico con base en nuevos productos naturales y pigmentos y colorantes, entre otros.

En el concepto ZERI se resume perfectamente el enfoque metodológico: "La solución del problema alimentario no está tanto en sacarle mas a la tierra (revolución verde), sino en hacer mas con lo que la tierra produce (la revolución de la biotecnología)". Algo que debería ocupar los mayores espacios de los dirigentes del país y de la región caldense.⁷⁵

⁷⁵ Diario LA PATRIA. *Conservación y oferta ecológica*. Mario Calderón Rivera. Manizales. Abril 26 de 2.002.

2.4 EL CAFÉ EN EL CONTEXTO ECONÓMICO CALDENSE

Sin desconocer la importancia que tienen las nuevas alternativas para el departamento en lo relacionado con la agroindustria, a partir de productos agrícolas no tradicionales (diferentes al café), es indiscutible la trascendencia que ha tenido el café, no sólo en la cultura del departamento, sino también como motor del desarrollo de la región.

El café es un capital social, político e institucional estratégico para la supervivencia nacional y que más que un producto agrícola de exportación es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y la integración nacional.⁷⁶

En la historia de la Colombia Cafetera, Caldas ha cumplido un papel de fundamental importancia; a Caldas le cupo la responsabilidad de darle estructura económica a la industria cafetera, aportar un liderazgo gremial y político, responsable en buena parte de la solidez y del respeto que hoy distingue al sector cafetero en el país.⁷⁷

En términos históricos, la superioridad del café caldense fue reconocida en el mercado de New York, en la forma de un precio diferencial usualmente favorable a la variedad Manizales, el cultivo del producto, por tanto, fue incrementándose en la región. En 1.950 los departamentos de Caldas, Valle, Antioquia y Tolima; producían el 76.2% del café colombiano. Para esa época Caldas era el mayor productor, con un 30.5% de la producción nacional, casi el doble de la producción de Antioquia.⁷⁸

La importancia de la región caldense en el concierto de la economía nacional, en el siglo que acaba de concluir, está expresado por el puesto ocupado por el café en el comercio exterior colombiano.⁷⁹ En los años treinta suministraba aproximadamente el 60% de las divisas, cifra que se incremento al 75%, y que llegó a su pico, 83% entre los años 1954 y 1955.⁸⁰

Durante los años 80, y como consecuencia de la bonanza cafetera de finales de la década anterior, Manizales llega al clímax de la “cafetización” municipal, de tal

⁷⁶ Diario LA PATRIA. Sección Opinión. *Hagamos que de la crisis brote la esperanza*. Guillermo Trujillo Estrada. Manizales. Julio 2 de 2.002.

⁷⁷ Palabras del Dr. Jorge Cárdenas Gutiérrez. Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros, durante el acto de imposición de la Medalla al Merito Cafetero “Pedro Uribe Mejía”. Manizales. Septiembre 14 de 1.994.

⁷⁸ JARAMILLO, Jaime. *Historia de Pereira*. Pág.. 357. Bogota. 1.963.

⁷⁹ Para las décadas 40, 50, 60 y 70, el mayor renglón de exportación del país, de Caldas y Manizales fue el café, y en el caso del departamento y su capital ha seguido siéndolo. Ignacio Restrepo. *50 anos del desarrollo económico en Manizales*. Pág.. 179. Editores S.A. Manizales. 1.995

⁸⁰ RODRÍGUEZ, Manuel. *El Empresario Industrial del Viejo Caldas*. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Pág.. 11. Bogota. 1.993.

manera que hoy se deba hablar con mayor propiedad de una diversificación económica en el municipio, como también pero con menos vigor, lo es en el departamento de Caldas.⁸¹

Las actividades relacionadas con el café participan con cerca del 40% del empleo de la región. Aunque dicho porcentaje puede haber sufrido cambios debido a la crisis cafetera de los últimos años, la cifra brinda una idea de la importancia del ramo en el empleo departamental (la gráfica a continuación ilustra al respecto).

De que Caldas haya sido desde los comienzos de la década de los 40 un paradigma cafetero, da fe el XII Congreso Nacional de Cafeteros reunido en 1.941, cuando se reconoce que “la organización que Caldas ha dado a sus campañas técnicas ha logrado formar una verdadera conciencia agrícola en el gremio cafetero y de allí que los progresos cafeteros de la industria en esta zona sean más apreciables que en las demás zonas cafeteras del país”.⁸²

El deterioro de la situación económica de la caficultura de Caldas se evidenció a partir del segundo semestre de 1.991 y ha sido calificada cada vez como más mala. Como resultado de este fenómeno, los cafeteros se vieron enfrentados a la necesidad de reducir los costos de producción y la demanda por bienes y servicios del resto de la economía.⁸³

Dada la importancia de la economía cafetera en la mayoría de municipios de Caldas, y de acuerdo con la actual crisis cafetera, es de esperar un incremento en los desplazamientos desde las zonas rurales cafeteras hasta la zona urbana de Manizales, lo cual puede repercutir significativamente en las tasas de informalidad urbana y el desempleo. (CRECE, 2001b)

Tal como lo expresa Gabriel Silva Lujan⁸⁴: las extremas condiciones de miseria y el acelerado empobrecimiento que vive hoy el cafetero deben ser entendidos como una verdadera tragedia.

En la actualidad, se destaca la heterogeneidad que existe en el sector cafetero; con el desarrollo de tres grandes productores: los minifundistas⁸⁵, la economía cafetera campesina⁸⁶ y los cafeteros empresariales⁸⁷. Los cuales presentan

⁸¹ SALDIAS, Carmenza. *El Café en Caldas: crisis o transformación*. CRECE. Estudios Regionales. Vol. 2. Pág. 20. 1.993.

⁸² RESTREPO, Ignacio. *50 años del desarrollo económico en Manizales*. Pág. 58. Editores S.A. Manizales. 1.995

⁸³ RESTREPO, Ibíd.. Pág. 48.

⁸⁴ Actual gerente de la Federación Nacional de Cafeteros.

⁸⁵ Representan el 64% de los caficultores y producen el 15% del café.

⁸⁶ Maneja alrededor de 172 mil cultivadores, el 31% del total, para los cuales el café representa su principal fuente de subsistencia. Responden por el 40% de la producción cafetera.

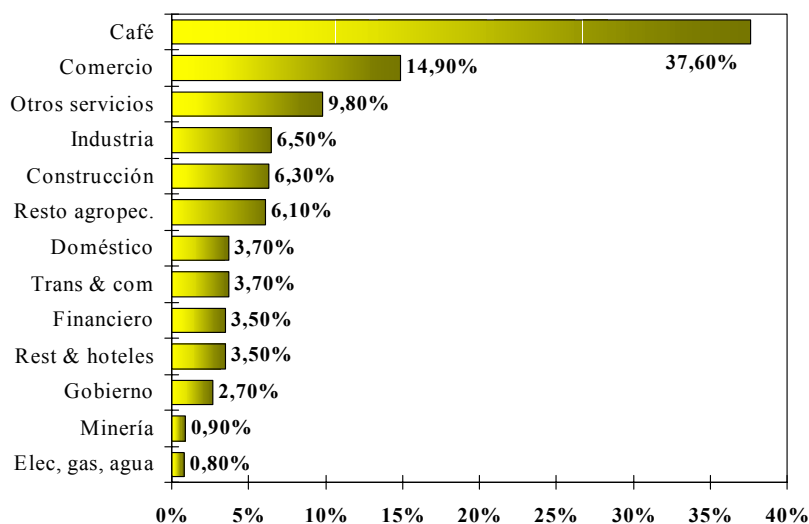
⁸⁷ Existen alrededor de 30 mil productores que corresponden al 5% del total. Y producen el 45% de la producción nacional.

marcadas particularidades determinadas por las diferencias en el tamaño y la propiedad de la tierra, el grado de dependencia del ingreso cafetero, la forma de explotación de la mano de obra, los sistemas de producción utilizados, la oferta ambiental y la adopción de tecnología.⁸⁸

Existe una interrelación entre las economías minifundista, la campesina y la empresarial, lo cual explica las importantes dependencias de la dinámica laboral. En efecto, la economía cafetera empresarial al demandar elevados niveles de mano de obra, se convierte en la principal fuente de empleo para los cultivadores minifundistas y parcialmente para los campesinos, quienes a su vez, deben alquilar su mano de obra para complementar su ingreso. Debido a que en Colombia el café es una actividad intensiva en mano de obra, cualquier choque negativo de precios tiene un efecto multiplicador sobre el nivel de empleo y de ingresos.

La mayor proporción del costo total de la producción del café es laboral. El 70% y el 80% del costo de los cafeteros empresariales es mano de obra, el costo de mano de obra aumentara, lo cual aunque es positivo para el país, implica un riesgo para la competitividad futura de la caficultura nacional, la estructura productiva difícilmente volverá a ser mecanismo de acumulación del pasado.⁸⁹

Figura 1. Caldas. Distribución sectorial del empleo



Fuente: CRECE. Programa de Reestructuración Cafetera

En el año de 2001, el Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales – CRECE–, elaboró la Matriz Insumo Producto para el departamento de Caldas, que

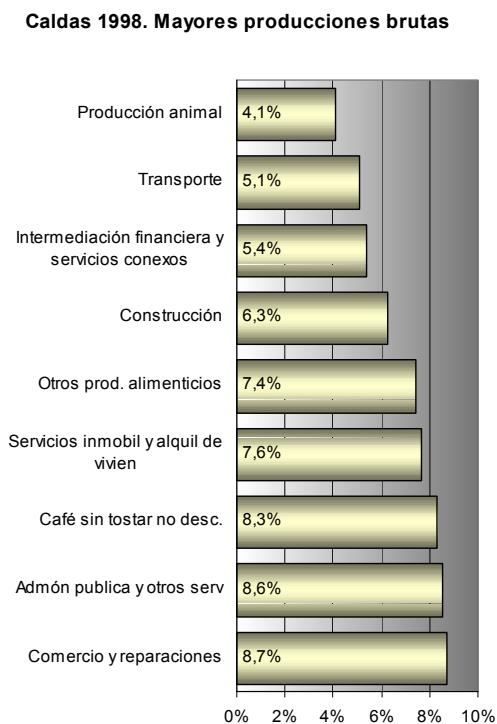
⁸⁸ Diario LA PATRIA. Sección Negocios. *Particularidades de nuestro Café*. Manizales. Julio 2 de 2.002.

⁸⁹ Diario LA PATRIA. Sección Negocios. *Dependencia y Productor*. Manizales. Julio 2 de 2.002.

permite corroborar la importancia que reviste la actividad cafetera para la economía local.

La producción bruta de Caldas ha estado ligada y sigue estrechamente relacionada con la producción de café (café sin tostar no descafeinado). El café pergamino participa con el 8.3% de la producción bruta del departamento tal como puede apreciarse en la siguiente gráfica.

Figura 2. Caldas 1998. Mayores producciones brutas



Fuente: Matriz Insumo Producto de Caldas. CRECE (2001c)

En concordancia con la producción, las exportaciones desde el departamento de productos relacionados con el café (café sin tostar no descafeinado y café transformado), representan cerca del 32% del total. La siguiente gráfica ilustra la composición de las exportaciones totales por producto.

Figura 3. Caldas 1998. Proporciones de los productos de mayor exportación sobre el total de exportaciones



Fuente: Matriz Insumo Producto de Caldas. CRECE (2001c).

La participación del café transformado⁹⁰ merece especial referencia sobre el particular, tanto en el total de las exportaciones de Caldas (como se evidencia en la gráfica anterior) como en la participación del departamento frente a la producción nacional, la cual representa el 17.3%, siendo ésta la mayor participación sectorial del valor de la producción del departamento en el agregado nacional.

El café transformado ó con valor agregado se convierte en uno de los productos determinantes para Caldas considerando que su principal insumo es el café pergamino local. De allí genera una cadena amplia que aporta no solo en mayor productividad de mano de obra, sino en su participación en el comercio exterior.⁹¹

Hace 10 años, el 80% de las exportaciones de Caldas correspondía al café. Hoy ese porcentaje está entre el 55 y el 60%, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Manizales. Y, si se mira la composición de las exportaciones cafeteras, se nota cómo ha ganado peso el café procesado, que hoy representa el 30%, cuando hace una década era prácticamente inexistente.⁹²

⁹⁰ Incluye trilla, café liofilizado, descafeinado, tostado y molido, extractos de café y otros productos elaborados a partir de café.

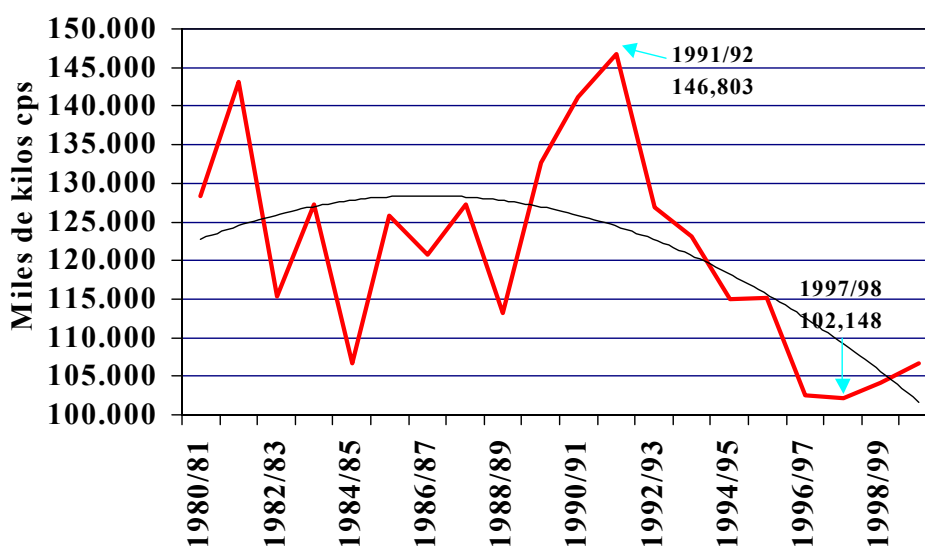
⁹¹ Diario LA PATRIA. Sección Negocios. *Caldas muestra su potencial agropecuario e industrial*. Manizales. Agosto 5 de 2.002.

⁹² *El Eje Cafetero: Mas allá del Café*. Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre 17 de 2.002.

El tema del valor agregado presenta la mayor discusión en el tema del café. Si bien es cierto que la composición del valor agregado por productos muestra altas tasas de participación del café pergamino y transformado en el total del valor agregado departamental, es sobre este mismo renglón donde se han presentado las mayores pérdidas.

La caída en la producción de café registrada en 1998 fue la mayor registrada en varias décadas y la tendencia continúa decreciente, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

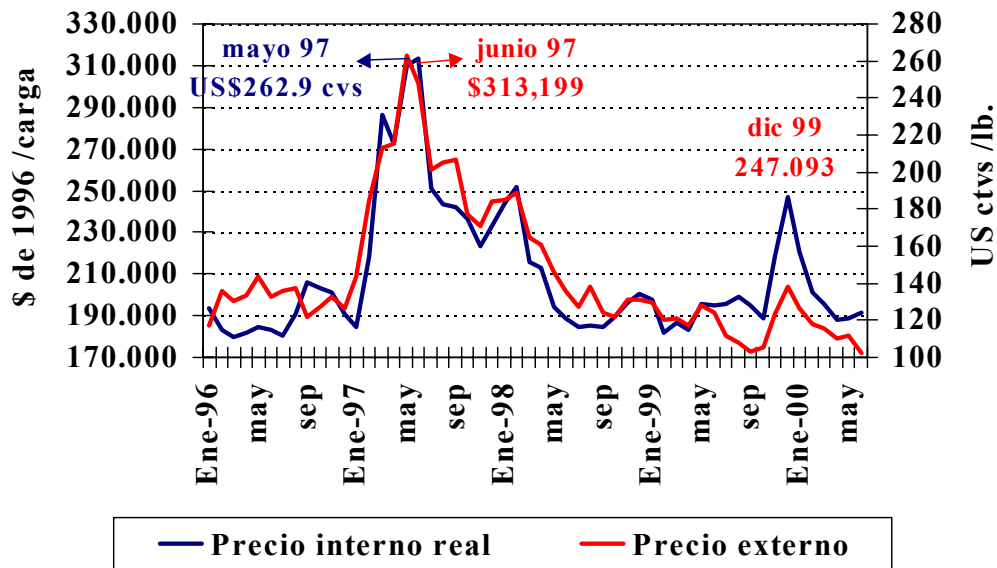
Figura 4. Pronósticos de la cosecha cafetera.



Fuente: Comité Departamental de Cafeteros de Caldas

Los pronósticos sobre la baja cosecha cafetera, se unen a los bajos precios internacionales del grano, situación que se constituye en la más evidente causa de la crisis cafetera. La gráfica a continuación ilustra al respecto.

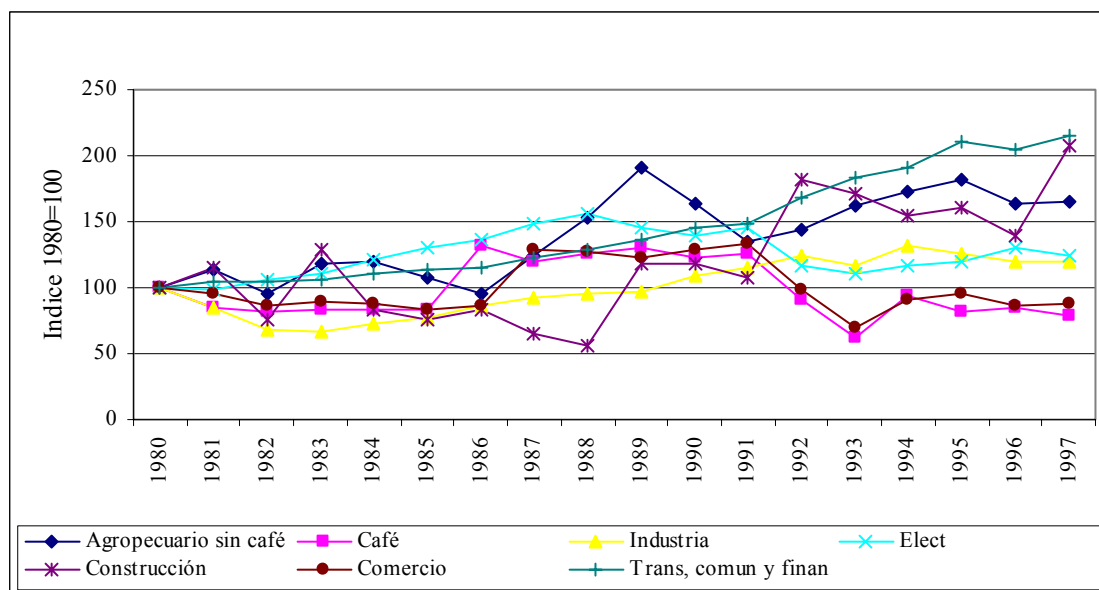
Figura 5. Precio interno y externo del café



Fuente: Asesores del Gobierno en Asuntos Cafeteros.

La producción y los precios ha incidido marcadamente en la pérdida de participación del café en los valores agregados sectoriales y en la disminución de la participación de Caldas en el PIB nacional, como se puede apreciar en las siguientes gráficas.

Figura 6. Caldas. Índice de crecimiento del valor agregado de los principales sectores



Fuente: Cálculos CRECE con base en DANE

La caficultura colombiana está aún lejos de las condiciones que requiere para ser viable y aprovechar las oportunidades que se presentan en el contexto de la globalización, pese a las fortalezas institucionales que posee, en particular por la existencia de la Federación Nacional de Cafeteros⁹³, y el Fondo Nacional del Café⁹⁴; gran cantidad de las plantaciones cafeteras no son rentables, ni eficientes, ni competitivas.

El instrumento más importante y poderoso de la política cafetera es el Fondo Nacional del Café, FNC, creado en 1940, con el objeto de regular la comercialización interna y manejar inventarios para facilitar el cumplimiento del Acuerdo interamericano de cuotas de exportación. Es una cuenta del tesoro publico, los recursos con que se alimenta son aportados por los productores

⁹³ La presencia de la Federación en el mercado mundial como un exportador significativo de café es definitiva para preservar la prima intrínseca del grano colombiano y mantener la credibilidad y consistencia de nuestra oferta. Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág. 18. Bogotá, Colombia 2.002.

⁹⁴ Bajo el principio de Unidad de Caja fue creado el Fondo Nacional del Café como la base del manejo discrecional y no discriminado de las políticas y programas del Sector.

cafeteros de país, a través de la contribución cafetera, la cual se recauda al momento de exportar el grano.⁹⁵

La creación del Fondo Nacional del Café dotó al país de un poderoso instrumento para diseñar y ejecutar la política cafetera a nivel nacional e internacional. Este Fondo de Estabilización ha pretendido aislar al productor de las violentas fluctuaciones del mercado internacional y, además, ha buscado financiar, con recursos aportados por el propio sector diversas actividades en su propio beneficio.⁹⁶

En Colombia no existe una sola caficultura. El 64% de los caficultores son minifundistas con menos de media hectárea en café. Este grupo provee el 15% de la producción total, el 31% de los productores corresponde a unidades empresariales cafeteras campesinas con un promedio de 2.2 hectáreas sembradas en café que generan el 40% de la producción nacional; estos empresarios derivan la mayoría de su ingreso familiar directamente del cultivo del grano. Y para finalizar, están los cafeteros empresariales que son el 5% del total de unidades productivas con fincas que fluctúan entre 7 y 35 hectáreas, produciendo el 45% del total de la cosecha cafetera.⁹⁷

La actividad cafetera representa hoy el 2% del PIB Nacional y el 22% del PIB agrícola, es generadora de 500.000 empleos directos que corresponden al 36% del empleo agrícola total; el valor de las exportaciones del grano representa el 8% del valor total exportado por el país, y su importancia es muy significativa como fuente de demanda y de desarrollo en las regiones interandinas, donde se concentra la mayor parte de la población rural del país.⁹⁸

El área productiva de café al año en Colombia al año 2000 es de 750.000 hectáreas, la cual se encuentra distribuida en la mitad de los municipios del país, en otras palabras, 564 municipios. Con esta extensión, el cultivo de café representa el 20% del área total agrícola del país, equivalente aproximadamente a 4 millones de hectáreas.⁹⁹

La actividad cafetera crea poco valor agregado y se ha vuelto dependiente de ayudas y subsidios recurrentes. Como señala Escobar (1992) “la economía cafetera [...] debe manejarse con visión empresarial y el cafetero debe ser

⁹⁵ “Este sistema de recado obligatorio de recursos privados, se conoce como la parafiscalidad cafetera y en la ultima década ha sido progresivamente adoptado por otros gremios agropecuarios con el fin de impulsar actividades que mejoren la competitividad de la oferta nacional.” Luz Amparo Fonseca Asesora de la CEPAL.

⁹⁶ CARDENAS, Jorge. Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros, Revista Cafetera de Colombia. Enero-Diciembre 1.994.

⁹⁷ RAMÍREZ, Luis Fernando., SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos., VILLEGAS, Álvaro., VILLEGAS, Luis Carlos. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág.. 15. Bogota, Colombia. Mayo de 2.002.

⁹⁸ FONSECA, Luz Amparo. Consultora de la CEPAL. *Colombia: Escenario social, económico e institucional de la actual crisis cafetera*. 2.002.

⁹⁹ *Ibíd.*

empresario. En la actualidad el cafetero, por lo general, no orienta su actividad con mentalidad empresarial” y sólo por excepción se puede hablar de una caficultura empresarial con prácticas adecuadas de administración, estando más bien apoyada sobre una amplia base de pobreza. Desde la perspectiva ambiental apenas inicia su desarrollo. (Vallejo, 1999)

La reconversión del minifundista y del campesino tradicional cafetero en empresario competitivo – mediante un paquete tecnológico y de educación empresarial al igual que con el incremento del tamaño promedio de su propiedad – son la mejor alternativa productiva para la supervivencia estructural de la caficultura colombiana.¹⁰⁰

Sin embargo, Vallejo sostiene que “...el café sigue siendo una oportunidad en las regiones cafeteras”, como lo demostraría cualquier estudio tradicional de búsqueda de alternativas de inversión. Pero su viabilidad está condicionada a la calidad de la gestión empresarial de los caficultores y a la coherencia en las políticas y el acompañamiento gremial.

La reorientación de los programas que han servido en el pasado a la caficultura, hacia estrategias fundamentadas en el conocimiento, la innovación y el cambio oportuno por parte de los caficultores, allanará el camino para atenuar las amenazas que aún se ciernen sobre la caficultura, contrarrestar las debilidades que la frenan, aprovechar sus fortalezas y convertir en realidad las oportunidades que hoy se le presentan”. (Vallejo, 1999, p. 62)

Existe una responsabilidad irrenunciable del Estado Colombiano en ofrecer apoyo a los caficultores en virtud de que su actividad representa un activo estratégico para la estabilidad social, política y económica de Colombia.¹⁰¹

La caficultura cuenta “...con ventajas que no tiene ninguna otra rama de la producción en Colombia, como son la organización gremial, el acervo y la capacidad de investigación tecnológica (capital humano e infraestructura), extensa experiencia en asistencia técnica y capacitación, sistemas de estabilización de precios, que otros sectores, con mucha dificultad, intentan poner a funcionar, mercado asegurado para el productor, canales establecidos de comercialización externa... todas evidentes fortalezas del gremio cafetero.

Cuando otros sectores de la producción en Colombia, apenas comienzan a «armar» sus cadenas productivas, en el café funcionan desde hace mucho tiempo y solo hace falta ajustarla, complementarla y mantenerla”. (Vallejo, 1999). “Dado que existe un margen tan amplio para ganar en productividad y rentabilidad, no

¹⁰⁰ Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág.. 16. Bogota, Colombia 2.002.

¹⁰¹ SANTOS, Juan Manuel. Ministro de Hacienda y Crédito Publico de Colombia. *El Café, Capital Social Estratégico*. Bogotá, Colombia. Mayo 2.002.

sería sensato, en un momento de crisis, desconocer o echar por la borda los valiosos «activos» con que cuenta la caficultura colombiana y las ventajas que aún posee sobre actividades económicas alternativas en el país...”. (Vallejo, 1999, p. 63)

La caficultura colombiana tiene espacio para aumentar su eficiencia sin necesidad de realizar mayores inversiones directas adicionales. Existe un inventario acumulado de investigación tecnológica y conocimiento productivo ¹⁰², que de ser aprovechado a cabalidad mejoraría sensiblemente el desempeño de las fincas cafeteras.¹⁰³

La gran debilidad de la organización del trabajo, es que el concepto de productividad implícita es extremadamente burdo, la idea es, que la productividad máxima de una instalación depende de la productividad del trabajador individual en su puesto. Entonces la regla de juego, desde el punto de vista de las empresas, es maximizar el gasto de trabajo individual en cada puesto. Evidentemente, son formas de explotación muy brutales que históricamente fueron eficaces, pero que hoy resultan muy débiles porque olvidan toda visión sistémica de la organización. Se puede maximizar en cada punto, pero no hay sólo puntos; hay procesos y relaciones entre puntos, tareas y actividades, por tanto, se pierde mucha eficiencia concentrando todo sobre las tareas, en lugar de optimizar las actividades y los procesos.¹⁰⁴

Pese a los problemas actuales de la producción cafetera, ofrece aún posibilidades para dinamizar la estrategia de desarrollo regional en el contexto de la globalización. Sin embargo, hacia el futuro, su capacidad de arrastre estaría dada por el desarrollo de actividades de transformación. En este sentido, no se abandonarían los objetivos de industrialización sino que, por el contrario, se harían coherentes con los propósitos de modernización y ordenamiento de la producción cafetera. (Saldías et. al, 1992)

Evidentemente la crisis es de tipo estructural, lo cual demanda ajustes significativos del modelo cafetero. En el corto plazo, el país afrontara la necesidad de planes de empleos compensatorios y de destinación de importantes recursos del presupuesto nacional para evitar la profundización de los impactos sociales y políticos negativos que se derivan de las bajas cotizaciones internacionales del grano.¹⁰⁵

¹⁰² Desarrollados por el Gremio Cafetero y CENICAFE.

¹⁰³ RAMÍREZ, Luis Fernando., SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos., VILLEGAS, Álvaro., VILLEGAS, Luis Carlos. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág.. 17. Bogota, Colombia. Mayo de 2.002.

¹⁰⁴ . CORIAT, Benjamín. *El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad*. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20 de 2.002.

¹⁰⁵ FONSECA, Luz Amparo. Consultora de la CEPAL. *Colombia: Escenario Social, Económico e Institucional de la Actual Crisis Cafetera*. 2.002.

El reto está, entonces, no sólo en las posibilidades del gremio, sino también en la inserción del cafetero al mundo globalizado, como actor directo en las decisiones para el desarrollo. Si se quiere que crezca la economía caldense, es necesario impulsar el desarrollo de los mercados internacionales y nacionales. La primera fortaleza está en la producción cafetera, pero se debe evolucionar hacia su industrialización, incrementando el valor agregado, para que pueda liderar adecuadamente el proceso de desarrollo. En la medida en que el departamento pueda aprovechar a plenitud los encadenamientos hacia delante y hacia atrás, generados en el sector cafetero, existirán posibilidades de rápida agroindustrialización de la economía cafetera. (Saldías et. al, 1992)

Para el nuevo contexto de desarrollo el negocio agropecuario dejó de ser simplemente producir. La empresa es el motor fundamental para buscar la competitividad y la modernización de la agricultura. Esto significa que los productores deben avanzar hacia la mentalidad empresarial promoviendo alianzas estratégicas entre ellos, para así ganar economías de escala y adoptar tecnologías más apropiadas¹⁰⁶. La vinculación con la agroindustria, el uso de la informática y mayor colaboración entre los integrantes de la cadena productiva, les permitirá agregar valor y, por lo tanto, fortalecer su capacidad de negociación mercado internacional. (Central de Cooperativas del Sector Agropecuario CECORA, 1998)

Tal como lo ha dictado el Programa de Competitividad para Caldas reseñado en párrafos anteriores, se deben realizar profundos cambios en el *sujeto-actor empresarial* y específicamente es necesario hacer un especial énfasis en la empresa cafetera para evitar el colapso de la economía local, puesto que la dimensión de la crisis cafetera es estructural; es decir, afecta a la caficultura y al caficultor. (Vallecilla, 1998)

“...La baja escolaridad¹⁰⁷ de los caficultores tiene un efecto directo sobre su capacidad de asimilación de la asistencia técnica y de adopción de tecnología, sobre la calidad de sus decisiones administrativas, sobre las condiciones de vida de sus hogares y, consecuentemente, sobre la rentabilidad de las inversiones que hace la Federación en investigación, innovación y difusión tecnológica, así como en programas de educación, salud y construcción de infraestructura económica y social en zonas cafeteras”. (Vallejo, 1999, p.57)

¹⁰⁶ [...] Tenemos actualmente herramientas tecnológicas infinitamente más poderosas capaces de adaptarse a modos operativos diferentes, a productos distintos, sin reprogramación; lo cual potencialmente trae consigo fuertes incrementos de productividad. CORIAT, Benjamín. *El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad*. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20 de 2.002.

¹⁰⁷ El nivel educativo de los jefes de hogares cafeteros es muy bajo en todas las regiones cafeteras, el 17.7% no cuentan con educación formal, un 57.6% tiene primaria incompleta, un 16.6% tiene primaria completa, y apenas un 6.9% presenta niveles de educación secundaria y un 1.3% educación superior. Tomado de *Colombia: Escenario Social, Económico e Institucional de la Actual Crisis Cafetera*. 2.002.

El autor internacional Paul Romer¹⁰⁸, considera que el capital humano es un insumo de la producción que puede ser acumulado. Este capital humano representa un promedio del conocimiento tecnológico de una economía. Así, las implicaciones son que la competitividad y la tasa de crecimiento de un país o una región están fuertemente vinculadas al porcentaje de su población que recibe educación, y el nivel de educación obtenido.

La clave del éxito, la competitividad, se puede reducir a una palabra: "conocimiento".¹⁰⁹

Los esfuerzos para revivir el éxito pretérito de la caficultura caldense habrán de recaer en la identificación de su realidad como empresario, de sus necesidades y expectativas y sobre todo en su perfil competitivo en donde: "...la responsabilidad final, el esfuerzo y la búsqueda de ese éxito, recaerán exclusivamente sobre el caficultor. El deberá convertirse en empresario previsivo, innovador y eficiente, que maneje información, asuma riesgos y responsabilidades, se mueva en un horizonte de largo plazo y tenga un pensamiento global". (Vallejo, 1999, p.66)

Es la tesis central de Escobar (1992) "el cafetero debe asumir su posición de gerente o director de su actividad cafetera concebida como una empresa productiva, cambiando su forma de pensar y actuar hacia el logro del cumplimiento de los objetivos particulares y los objetivos sociales de toda empresa".

Si se considera la empresa como la célula base para la estructura económica del departamento, es necesario en este punto realizar un discernimiento acerca de las características que hacen que una empresa sea competitiva. (CRECE, 1998; pág. 102)

Existen tres olas para el manejo de la competitividad: en tecnología, en organización y en estructura de las empresas. Hay que dominar estas tres olas, en cada nivel y, además, la coherencia entre ellas y por supuesto esto es extremadamente difícil. El núcleo de la coherencia es una nueva calidad de trabajo y una nueva calidad de relaciones humanas en la empresa y en la red de empresas.¹¹⁰

¹⁰⁸ ROMER, Paul. *Increasing Returns and Long Run Growth*. *Journal of Political Economy* 94. Pág.. 1102-1137. 1.986.

¹⁰⁹ VALLEJO, Cesar. Rector de la Universidad Autónoma de Manizales. (Una de las instituciones más vinculadas con el proyecto MEC – Manizales Eje del Conocimiento).

¹¹⁰ CORIAT, Benjamín. *El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad*. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20 de 2.002.

2.4.1 LA EMPRESA COMPETITIVA SEGÚN EL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD PARA CALDAS

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el Programa de Competitividad para Caldas, identifica a la empresa como la célula de la estructura económica y su funcionamiento determina la competitividad regional. En este Programa se han definido las características que hacen que una empresa sea competitiva:

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMPETITIVA

El desempeño exitoso de la empresa competitiva se manifiesta en cuatro características que dependen de su cultura organizacional y del entorno que le da soporte

- Eficiencia: productividad y control de costos.
- Calidad: confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- Innovación: diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- Sustentabilidad: producción limpia.

Lograr estas características en las empresas de Caldas y garantizar su inserción exitosa en el contexto de la globalización, exige una transformación profunda que se circunscribe en seis elementos esenciales.

1. Gerencia o dirección estratégica.
2. Información oportuna.
3. Innovación permanente, característica.
4. Mejoramiento continuo de los recursos humanos, a través de la capacitación y actualización.
5. Organización moderna
6. Inserción de la empresa en el entorno competitivo.

En el siguiente capítulo se presenta los elementos metodológicos utilizados para establecer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur del departamento de Caldas.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1 INTRODUCCION

En este capítulo se presentan los elementos metodológicos utilizados en el estudio. Inicialmente se describe la importancia del sector transformador de café, objeto de este estudio, luego se detalla el tipo de estudio y las variables que contiene el instrumento. Finalmente, se presenta el instrumento, esto es, la encuesta aplicada en las distintas empresas que atendieron la solicitud. Dicha encuesta es la misma Encuesta Empresarial del Programa de Competitividad para Caldas, instrumento elaborado y aplicado por el CRECE, en 1998, para conocer el perfil competitivo de la empresa caldense.

3.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR TRANSFORMADOR DE CAFÉ

La industria en general está constituida por una gran variedad de actividades de transformación, las cuales se caracterizan por su composición heterogénea lo que obliga a dividir las en sectores, de acuerdo con el tipo de productos o servicios.

Para efectos de esta investigación se consideró el sector transformador de café dado la significativa importancia social y económica que dicho sector tiene a nivel departamental, regional y nacional. Dicha relevancia se resume a continuación.

Caldas es el segundo productor del grano en el país, después de Antioquia y su participación nacional supera el 11% de la producción del país. El departamento tiene 94.125 hectáreas de café, de estas, 80 mil son tecnificadas y 14.125 tradicionales. En el año 2002 se renovaron 9 mil hectáreas y la meta para el 2003 es renovar 8.500 hectáreas; en Caldas hay 41 mil caficultores y 52 mil fincas.¹¹¹

Las mediciones de pobreza por ingresos indican que el 70% de los habitantes de la zona cafetera, 8 millones de personas, se encuentran en esta condición (Arango, 2002). Para el caso particular de Caldas, a partir de 1998 los niveles de pobreza vienen aumentando a un ritmo bastante elevado, llegando a niveles tales que cerca 77% de su población rural carece de ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas.¹¹²

¹¹¹ Entrevista al nuevo director ejecutivo del Comité de Cafeteros de Caldas, Alfonso Ángel Uribe. Diario La Patria, Febrero 26 de 2003, Pág. 11 a.

¹¹² RAMÍREZ, Luis Fernando., SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos., VILLEGAS, Álvaro., VILLEGAS, Luis Carlos. *El Café, Capital Social Estratégico*. Pág. 42. Bogota, Colombia. Mayo de 2.002.

Dado lo anterior y pese a la situación actual del café y al aumento de los desequilibrios sociales, la caficultura sigue teniendo un impacto significativo como dinamizador del desarrollo de la región (Fonseca, 2002) y las empresas transformadoras de café, en particular, son consideradas como el motor de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región (CRECE, 1998; Saldías et. al., 1992). La transformación del café ofrece entonces, hacia el futuro, enormes posibilidades para el desarrollo regional. (CRECE, 1998)

Por consiguiente, la selección del subsector de las empresas transformadoras de café, obedece al impacto significativo que tienen en el agregado económico local y en el desarrollo económico y social de la región (CRECE, 1998, pág. 59-65) y por la repercusión que este sector tiene a nivel competitivo, tecnológico, social, económico y académico como se mencionó al inicio de este trabajo - sección de justificación. Es importante, entonces, promover el análisis y la reflexión sobre las alternativas y cambios que requieren las instituciones y las políticas sectoriales para garantizar la sostenibilidad histórica de la actividad cafetera.¹¹³

Además, es importante resaltar que esta investigación se enmarca dentro de las orientaciones de la Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial del Programa de Competitividad para Caldas, donde existe gran interés por conocer los resultados de esta investigación, dado que esta temática no ha sido investigada hasta el momento en Caldas y se considera como una contribución muy importante para elaborar estrategias y programas que permitan mejorar la competitividad regional.

3.3 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de corte aplicado y exploratorio, toda vez que pretende conocer el perfil de las características competitivas de las empresas transformadoras de café a partir de un discernimiento teórico-práctico y mediante la indagación directa a través del instrumento de recolección de información según los criterios de competitividad en la Dimensión Empresarial que define el Programa de Competitividad para Caldas. Además, es de corte evaluativo porque se contrastan los resultados arrojados por el Programa de Competitividad para Caldas en 1998, en su estudio sobre el perfil competitivo de la empresa caldense, con los obtenidos en el presente estudio.

3.4 SELECCIÓN Y COBERTURA DE LA MUESTRA

La actividad transformadora de café en el departamento de Caldas se caracteriza por la escasez de establecimientos transformadores con más de 10 trabajadores

¹¹³ SANTOS, Juan Manuel. Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia. *El Café, Capital Social Estratégico*. Bogotá, Colombia. Mayo 2.002

en comparación con la cantidad de medianas y grandes en otros tipos de actividad industrial. En efecto, de acuerdo con el censo realizado por los autores, al inicio de esta investigación, año 2002, se encontraron 9 empresas transformadoras de café con más de 10 trabajadores, una de las cuales ya no sobrevive.

Por consiguiente, el total de las empresas encuestadas equivalen estadísticamente al 100% de la población. Sin embargo, habida cuenta, del objetivo general de este trabajo, conocer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café, se excluyeron las famiempresas y microempresas, unidades productivas con menos de 10 trabajadores, de acuerdo con los siguientes criterios:

1. La alta mortalidad de estos establecimientos.¹¹⁴
2. El bajo aporte en cuanto a ingresos totales del sector y
3. El alto grado de informalidad característico de estas famiempresas y microempresas.

Según la clasificación del DANE, se consideran empresas pequeñas aquellas entre 10 y 49 trabajadores; empresas medianas las que tienen entre 50 y 199 empleados y empresas grandes aquellas que ocupan más de 200 empleados. La composición del universo considerado en el presente estudio es la siguiente:

- Empresas pequeñas	37.5%
- Empresas medianas	25.0%
- Empresas grandes	37.5%

Se realizó un censo de las empresas transformadoras de café en el Distrito Agroindustrial Centro Sur. Es en este Distrito, que comprende los municipios de Manizales, Chinchina, Palestina y Villamaría, donde se encuentra el universo de las Empresas Transformadoras de Café del Departamento. Estas fueron: Casa Luker, Decafé S.A., Fábrica de Café Liofilizado, Descafecol S.A., Café Indiana, Café Tisquesusa, Café Nevado y Fábrica de Café López. Por razones de confidencialidad y a petición tanto del CRECE como de la mayoría de las empresas encuestadas, la información financiera y los resultados de la encuesta deben ser utilizados únicamente para fines estadísticos y académicos. Por tanto, estos no se publican en este estudio y se entregaron al CRECE.

En esta etapa se buscó responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur de Caldas, de acuerdo con los criterios de competitividad en la Dimensión Empresarial que define el Programa de Competitividad para Caldas?

¹¹⁴ Supersociedades (2000). Empresas de Familia. Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Se realizaron las siguientes actividades:

- Instrumento: El instrumento que se aplicó fue la Encuesta Empresarial que utilizó el CRECE en el Programa de Competitividad para Caldas 1998, ver anexo 1. Instrumento que ha sido validado para efectuar esta investigación por el director del CRECE, Mauricio Perfetti del Corral (Ph.D) y las demás entidades que tienen interés en los resultados de este proyecto. El propósito es el de comparar y contrastar los resultados que se obtendrán en este estudio con los que arrojó el Programa de Competitividad para Caldas para el agregado empresarial del Departamento, en el año 1998.
- Selección de encuestadores. Los nombres de los encuestadores seleccionados pertenecen a una lista sugerida por el CRECE para realizar este proyecto, como personas idóneas en este tipo de actividad.
- Aplicación del instrumento: Se procedió a realizar entrevista estructurada al universo de las empresas agroindustriales transformadoras de café en la zona urbana y rural de del Distrito Agroindustrial Centro Sur. Se contó con el apoyo institucional del CRECE, Gobernación de Caldas, Comité Intergremial de Caldas y la Universidad Autónoma de Manizales.

3.5 VARIABLES QUE CONTIENE EL INSTRUMENTO

A continuación se definen cada una de las variables esenciales que caracterizan una empresa competitiva, según el “Programa de Competitividad para Caldas”¹¹⁵, variables contenidas en el instrumento que se aplicó.

3.5.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Cuatro aspectos caracterizan este factor:

- 1) Visión estratégica: percepción futura de la economía regional y las exigencias competitivas del entorno global: la empresa frente al mercado y la competencia;
- 2) Decisiones oportunas: se refiere al mejoramiento continuo del capital humano y a los procesos productivos, comerciales, administrativos y de relación con el entorno;
- 3) Gestión para un desempeño empresarial exitoso;
- 4) Rendición de cuentas y responsabilidad social.

¹¹⁵ CRECE (1998). Programa de Competitividad para Caldas: Resumen Ejecutivo. Pág. 103-104

3.5.2 INFORMACIÓN OPORTUNA

Tres temas caracterizan este elemento:

- 1) Las innovaciones, competencia, precios, patrones de calidad, nichos y canales para los mercados de productos e insumos;
- 2) Factores internos de competitividad, control de calidad y obtención de resultados;
- 3) Factores externos: oportunidades y amenazas como consecuencia de los cambios en el entorno, acceso a redes de información y dominio de otros idiomas.

3.5.3 INNOVACIÓN PERMANENTE

Comprende tres aspectos:

- 1) Producción: tecnología, diferenciación del producto, asociatividad y participación en cadenas productivas;
- 2) Administrativos: gestión, organización de la empresa, capital humano y formas de contratación;
- 3) Mercadeo: alianzas estratégicas, relación con clientes y proveedores utilización de Internet.

3.5.4 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Comprende la capacitación y actualización permanente en dos aspectos fundamentales:

- 1) Valores y cultura competitiva: trabajo en equipo y ambiente de trabajo.
- 2) Conocimientos básicos, técnicos y profesionales.

3.5.5 ORGANIZACIÓN MODERNA

Tres factores comprenden esta característica la cual permite dar respuestas oportunas a los cambios en el ambiente competitivo:

- 1) Estructura horizontal: empoderamiento y participación de los empleados en el análisis y búsqueda de soluciones;
- 2) Contratación flexible y subcontrataciones;
- 3) Canales de comunicación y flujo oportuno de información.

3.5.6 INSERCIÓN DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO COMPETITIVO

Este factor contribuye a consolidar una estructura económica regional competitiva a través de las siguientes variables:

- 1) Grado de formalidad y apertura en el capital de la empresa: empresa familiar, sociedad anónima abierta, capital nacional, inversión extranjera;
- 2) Acceso a otros mercados;
- 3) Cooperación interempresarial e interinstitucional para el desarrollo y aprovechamiento de ventajas competitivas: proveedores, gremios, centros de desarrollo tecnológico, universidades y centros de investigación especializados.

CAPITULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 INTRODUCCION

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo y con base en estos resultados se desarrollan los objetivos específicos que permiten alcanzar el objetivo general de esta investigación.

Con el propósito de lograr los dos primeros objetivos específicos, esto es, examinar y determinar las actitudes y prácticas empresariales más relevantes de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur del Departamento de Caldas, se exploraron las características en relación con los siguientes elementos:

- Dirección estratégica
- Información oportuna
- Innovación permanente
- Mejoramiento continuo de los recursos humanos
- La organización moderna
- La inserción de la empresa en el entorno competitivo,

Definidos éstos en la dimensión empresarial del Programa de Competitividad para Caldas.

Para ello se utilizó el mismo instrumento que aplicó el CRECE a 111 empresas de Caldas en 1997. Dicha encuesta abarca empresas de diferentes tamaños y sectores: 46 del sector industrial, 24 del comercio, 13 de servicios financieros, 9 de transporte y comunicaciones, 8 de servicios, 7 del sector agropecuario, 2 de construcción y 2 de servicios públicos.

La información obtenida a través del instrumento está compuesta por seis acápite. En primer lugar “Las Características de la Empresa”, la cual condensa información sobre su actividad, antigüedad, naturaleza y forma jurídica, y por último número de personas empleadas; en segundo lugar “El Mercado”, que aporta información sobre los mercados que atiende la empresa, los proveedores, potencial de crecimiento de la demanda, conocimiento de los competidores nacionales y extranjeros y competidores en el mercado de exportación.

En tercer lugar el “Capital Humano”, que permite conocer acerca de las actividades de capacitación, mejoramiento de procesos y acciones para mejorar el clima organizacional; en cuarto lugar se obtuvo la evaluación de los factores que determinan la “Innovación Tecnológica” en lo referente a lanzamiento al mercado de nuevos productos, factores que influyeron para el desarrollo de éstos,

principales fuentes de financiación y tecnología utilizadas, y los factores que obstaculizan la innovación tecnológica de la empresa.

En la sección sobre “Cultura Empresarial”, quinta parte del instrumento, se indagó sobre las opiniones económicas, competitivas y estratégicas, así como las prácticas empresariales que se realizan en cada una de las empresas encuestadas; para conocer sobre el “Medio Ambiente” se preguntó acerca de la relación de las empresas con el medio ambiente (Certificaciones ISO), sus efectos contaminantes y la producción limpia como estrategia de competitividad.

Finalmente en las secciones séptima y octava, “Percepción de los Empresarios sobre Factores que determinan la Competitividad de la Empresa” y “Visión de Futuro” del instrumento, se buscó una evaluación por parte de los encuestados de las ventajas competitivas de la empresa y de su entorno local y regional y las apreciaciones acerca de la “Visión de Futuro” del sector transformador de café respectivamente.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con relación a los 6 elementos de la cultura empresarial competitiva de las empresas transformadoras de café, antes mencionadas, los resultados más relevantes se describen a continuación.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

La primera parte de la encuesta denominada “Las Características de la Empresa”, está compuesta por las siguientes secciones: antigüedad, naturaleza, forma jurídica y personal de la empresa.

Con relación a la antigüedad: cuatro empresas tienen más de 15 años de creación, dos empresas están entre los 10 y 15 años y dos han sido creadas en los últimos 10 años.

En cuanto a su naturaleza encontramos una mayor participación de iniciativa privada ya que 7 de las ocho empresas son de capital privado y una tiene capital mixto.

Se encontró una diversidad en cuanto a la forma jurídica de las empresas de este subsector desde personas naturales (1), sociedades limitadas (2), sociedades anónimas (4) y una de carácter gremial.

De acuerdo con el personal empleado, ya sea por contrato directo o temporal, se encontró la siguiente composición: Empresas pequeñas, entre 12 y 49 empleos tres empresas; empresas medianas entre 50 y 199 empleos, dos empresas y tres empresas grandes con más de 200 empleos.

4.2.2 MERCADO

En la segunda sección de la encuesta denominada “Mercado”, con el fin de evaluar los elementos de oferta y demanda que contribuyen a sostener la ventaja competitiva de la empresa, así como también el conocimiento que posee de sus mercados, se examinaron los siguientes factores: mercados que se atienden, proveedores, potencial de crecimiento, insumos, compras y competidores nacionales y extranjeros.

Con relación al mercado para su principal producto o grupo de productos de las empresas respecto a su distribución porcentual por volumen de ventas, se observó que 5 de las 8 empresas, el 62.5%, tienen mercado en todo el país, de éstas, 4 venden menos del 10% de su producción en el mercado nacional y el resto de la producción se destina a la exportación.

Por otra parte, el 37.5%, 3 de las empresas, venden el total de su producción en el mercado nacional con una proporción mayor al 50% de sus ventas en el departamento de Caldas.

En cuanto a la localización de los proveedores de insumos, bienes y servicios, siete empresas tienen sus proveedores ubicados en el departamento de Caldas y se observó, además, que el 50 por ciento de las empresas utiliza proveedores de insumos, bienes y servicios en los departamentos de Quindío y Risaralda.

Por otro lado, el 25% de las empresas utiliza proveedores del exterior y dichas compras representan entre el 15 y 25 por ciento de sus compras totales.

Adicionalmente, con relación al potencial de crecimiento de la demanda se encontró que para el 75% de las empresas existen buenas posibilidades de incrementar las ventas en el mercado nacional. Igualmente, para la mayoría de los empresarios indagados (75%), el potencial de crecimiento de sus negocios internacionales es alto.

Para el 62.5% de las empresas sus insumos son producidos en el Departamento de Caldas y para las empresas que encuentran sus insumos en Caldas el 75% adquieren la mayoría de estos en este departamento.

El 87.5% de las empresas posee competidores nacionales y extranjeros y para el 71.4% de estas el número de competidores se ha incrementado en los últimos cuatro años.

Sobre el particular es importante considerar la capacidad de autocrítica de los empresarios del sector de análisis, en relación con varios factores internos referidos al mercadeo y ventas, acceso a mercados y conocimiento de estos y servicio al cliente: los empresarios se perciben como competitivos, tanto al momento de abastecer mercados nacionales como al momento de exportar, esto es, el 28.6% de las empresas compiten principalmente en el mercado nacional con

compañías multinacionales y para el 57.1% sus principales competidores son otras firmas nacionales. En el mercado de exportación el 85.7% de las empresas compiten con compañías multinacionales.

4.2.3 CAPITAL HUMANO

En esta sección se preguntó acerca de las actividades de capacitación, mejoramiento de procesos, trabajo en equipo y clima organizacional.

El 87.5% de las empresas realizaron actividades de capacitación y actualización para su personal en los últimos cuatro años. Para seis de ellas la capacitación se hizo en la propia empresa. De éstas, 5 se capacitan con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA o se apoyan en las universidades.

De igual manera, el 87.5% han desarrollado acciones para el mejoramiento de los procesos en los últimos tres años y seis de estas empresas, el 85.71%, lo hacen recurrentemente.

El 12.5% no facilita e incentiva el trabajo en equipo, y para el 87.5% que si lo realiza, de éste el 85.71% lo realiza como una práctica frecuente.

Para el 87.5%, el desarrollo de acciones para mejorar el clima organizacional es una práctica habitual.

Con base en la información anterior, se aprecia una alta valoración del capital humano, de su rol y de su influencia en la competitividad, lo cual se evidencia en la inversión que destinan las empresas para la formación y capacitación. La calidad y cantidad de los recursos humanos especializados en gestión empresarial puede considerarse suficiente, pese a debilidades encontradas en el área de negocios internacionales en pequeñas empresas.

4.2.4 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Esta sección de la encuesta se refiere a factores como: lanzamiento de nuevos productos, factores que influyen en su desarrollo, fuentes de tecnología, fuentes de financiación, mejoramiento de procesos y sus obstáculos.

El 62.5%, 5 de las 8 empresas, lanzaron productos nuevos o mejorados durante los últimos cuatro años. De estas 5 empresas, dos lanzaron productos nuevos para el mercado nacional, dos versiones mejoradas de productos actuales y una versiones mejoradas de productos distintos a los de la empresa.

Al indagar los factores que influyeron en la decisión de desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes, se encontró lo siguiente:

- a) Para el 60% fue un factor muy importante el poder dar respuesta a la competencia extranjera.
- b) Para el 80% tuvo importancia significativa la necesidad de dar respuesta a la competencia nacional.
- c) Para el 100% de estas empresas la opinión de los clientes es un factor decisivo al momento de desarrollar o mejorar los productos ya existentes.
- d) Para el 60% de estas empresas la presión interna para mejorar la posición competitiva fue un factor determinante para la innovación.
- e) De igual forma, el 60% de estas empresas la presión interna para mejorar las utilidades fue un factor impulsor del desarrollo de nuevos productos.
- f) Ninguna de las empresas encuestadas considera la necesidad de cumplir disposiciones del gobierno como factor influyente para el desarrollo de nuevos productos.
- g) El 80% considero como de suma importancia alcanzar una mejor participación en el mercado.
- h) Solamente una de las empresas le da alguna importancia al control de la contaminación ambiental y a la reducción de costos de mano de obra como factor impulsor del mejoramiento e innovación.
- i) Para el 60% de estas empresas la necesidad de incrementar los volúmenes de producción ha sido un factor decisivo.

Con respecto a las principales fuentes de tecnología utilizadas para innovaciones en sus productos se encontró lo siguiente:

- a) Para el 40%, la casa matriz del grupo a que pertenece la empresa fue la fuente de tecnología más importante.
- b) Para el 80% se considera importante el aporte de las empresas extranjeras proveedoras de equipo y materiales como fuente de tecnología para la innovación.
- c) El 60% ha realizado desarrollos tecnológicos en sus divisiones de investigación y desarrollo y el personal ha sido importante en el desarrollo de la tecnología.
- d) Los centros o institutos de investigación y desarrollo del país han sido importantes como fuentes de tecnología, 60% de las empresas.
- e) Sólo para una de las empresas, los centros o institutos de investigación y desarrollo fuera del país han sido una fuentes de tecnología utilizada.
- f) La universidad, como fuente de tecnología, es considerada por sólo una de las empresas la cual le asignó una importancia moderada.
- g) Las oficinas nacionales de consultoría, ingeniería o diseño son consideradas por el 40% de las empresas encuestadas como fuente relativa de recursos tecnológicos.
- h) Las oficinas extranjeras de consultoría, ingeniería o diseño sólo son consideradas por una de las empresas como una de sus fuentes de tecnología.

En cuanto a las principales fuentes de financiación utilizadas para el desarrollo de innovaciones de productos se encontró que para todas las empresas los recursos propios son una fuente importante esta financiación; para una de estas 5 empresas, la casa matriz fue una fuente de recursos financieros y para otra el endeudamiento con entidades financieras nacionales y del exterior.

Con respecto al porcentaje del valor de las ventas totales por año invertidas por la empresa en sus procesos de innovación se observó lo siguiente: dos de las cinco empresas no conocen el monto que invierten, dos empresas manifestaron invertir entre el 2 y el 3 por ciento de sus ventas totales y una dijo invertir el 10%.

Con relación a la frecuencia con que la empresa realiza el desarrollo de nuevos procesos y el mejoramiento de los ya existentes, se encontró que el 80% de las empresas desarrolla de manera permanente nuevos procesos de producción, el 20% restante lo hace de manera esporádica; con respecto al mejoramiento de los procesos el 100% lo realiza de manera permanente.

El 75% de las empresas considera que hay factores que obstaculizan su innovación tecnológica, y el restante 25% manifestó no tener factores obstaculizadores. De las empresas que consideran que existen obstáculos, el 33% opinan que el principal es la escasez de recursos financieros, para el 50% es la incertidumbre económica y financiera y para el 17% la incertidumbre política y social del país.

Aunque las empresas transformadoras se autoidentifican como innovadoras, dicho proceso no se lleva a cabo como podría esperarse. Es importante resaltar que se evidencia una debilidad en cuanto a los viajes que realizan los ejecutivos de estas compañías al extranjero, para conocer y detectar posibilidades para el desarrollo de mercados e innovaciones de productos, servicios y procesos.

4.2.5 CULTURA EMPRESARIAL

En esta parte se indagó sobre las opiniones económicas, competitivas y estratégicas, así como las practicas empresariales que lleva a cabo cada una de las empresas encuestadas.

En cuanto a las opiniones económicas, competitivas y estratégicas en el departamento de Caldas:

- a) La influencia de la clase empresarial en el desarrollo del departamento ha sido significativa para el 75% de las empresas encuestadas.
- b) Para el 37.5% de las empresas, los recursos naturales y la mano de obra barata no son determinantes fundamentales para mantener ventajas competitivas.

- c) Para el 62.5% el responsable de mantener las ventajas competitivas es el gobierno.
- d) Sin embargo, todas las empresas afirman que es responsabilidad de las empresas mantener las ventajas competitivas.
- e) Igualmente todas las empresas afirman que las empresas deben alcanzar estándares internacionales en cuanto a producto y calidad del servicio.
- f) Para la gran mayoría (75%) la innovación tecnológica es el principal determinante para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.
- g) El capital humano es factor fundamental para alcanzar ventajas competitivas.

En lo referente a las prácticas empresariales las respuestas fueron las siguientes:

- a) La calidad de los productos y servicios es un factor muy importante en el éxito de la empresa.
- b) La satisfacción del cliente afecta sustancialmente las ventas.
- c) La planeación estratégica produce resultados visibles para el 87.5% de las empresas.
- d) El conocimiento de los negocios internacionales es importante como práctica empresarial para el 75% de las empresas.
- e) Seis de las ocho empresas encuestadas se comparan con frecuencia con otras empresas nacionales e internacionales.
- f) Para el 62.5% de las empresas no son muy frecuentes los viajes al exterior de sus directivos con el objeto de conocer experiencias empresariales e identificar mercados potenciales.
- g) Igualmente para este mismo porcentaje se dan con poca frecuencia las alianzas estratégicas tanto con los proveedores como con otras empresas.

En cuanto al conocimiento del idioma inglés, sólo el 37.5% de los ejecutivos que respondieron la encuesta afirman tener dominio del idioma, mientras el 50% lo domina parcialmente. El 62.5% dice tener un nivel de lectura medio alto del idioma inglés y la mitad de éstos afirman tener un buen dominio de la escritura en este idioma. Igualmente su capacidad para entablar conversaciones es media. Se destaca en este punto el que los empresarios del sector reconocen debilidades en el conocimiento y manejo del idioma inglés puesto que solamente el 37.5% de los ejecutivos que respondieron la encuesta dominan este idioma.

El 100% de las empresas tiene conexión a Internet y, de éstas, el 75% realiza operaciones comerciales a través de la red. Con respecto a la frecuencia con que consultan la Internet, el 62.5% dedica más de seis horas semanales.

Finalmente, en cuanto a la afiliación a gremios, el 87.5% tiene algún tipo de afiliación, mientras el 75% considera de utilidad el apoyo que le brinda el gremio a la empresa.

4.2.6 MEDIO AMBIENTE

La encuesta arrojó, en el tema relacionado con el medio ambiente, los siguientes resultados:

Seis empresas de las ocho empresas encuestadas han obtenido la certificación ISO 9000, una está en trámite de obtener esta certificación y otra aún no la tiene.

La mayoría de las empresas no producen residuos ni sólidos ni hídricos, pero es de anotar que las empresas que los producen, 37.5%, realizan tratamientos de descontaminación. El 75% de las empresas arrojan partículas o gases a la atmósfera y de éstas el 83.33% realiza tratamiento de descontaminación.

Una importante consecuencia de esta inserción en la dinámica actual de los negocios internacionales, se manifiesta en que todas las empresas encuestadas consideran que la producción limpia es una estrategia de competitividad e igualmente manifiestan que en el mercado de sus productos se tiene en cuenta la calidad ambiental.

4.2.7 PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

En esta sección se solicitó a los directivos de las empresas que contestaron el instrumento, que evaluaran las ventajas competitivas de su empresa y su entorno regional y local. Las respuestas fueron las siguientes:

En cuanto a las principales características de la empresa, todas consideran que la eficiencia en costos, mercadeo y ventas, calidad de los productos, el servicio al cliente y la calificación del capital humano son las características predominantes de una empresa competitiva, como lo es también tener en el mercado productos novedosos.

El 62.5% de las empresas manifiestan tener fácil acceso a capital financiero y tener algún grado de integración, y el 75% de ellas consideran que su tecnología es una característica importante. Adicionalmente, el 62.5% considera que tiene un grado medio de integración vertical.

Con relación a los factores competitivos del entorno, se pretendió conocer la percepción del empresario frente a las ventajas de la empresa en relación con sus competidores, en los siguientes aspectos:

- Localización geográfica de los proveedores: El 87.5% de las empresas la considera una ventaja con relación a sus competidores.

- Localización geográfica de los clientes: Para el 62.5% la posición geográfica de sus clientes es una desventaja con respecto a sus competidores.
- Transporte terrestre: Frente a esta variable el 12.5% la considera baja, el 75% entre medio y medio alto y solo para el 12.5% es alto.
- Transporte aéreo, Infraestructura de vías de comunicación e instalaciones aeroportuarias: Se perciben como una desventaja en relación con sus competidores.
- Telecomunicaciones: Es considerada como ventaja por el 75% de los empresarios
- Energía: Para el 62.5% es una ventaja frente a sus competidores.

En cuanto a la percepción de los empresarios sobre el gobierno departamental y municipal las respuestas fueron:

- Impuestos municipales (de industria y comercio y predial): El 87.5% los consideran altos.
- Acciones de apoyo del gobierno departamental al sector: El 87.5% considera que las acciones son deficientes.
- Cooperación con el sector privado: El 87.5% considera la cooperación es escasa.

Además, el 87.5% del personal directivo de las empresas no dedica más del 15% de su tiempo laboral para realizar tramites o negociaciones con funcionarios públicos, mientras que el 37.5% considera que para la realización y trámites de sus exportaciones existen dificultades adicionales si se compara con otras regiones. Finalmente, el 37.5% considera que para la realización y trámite de sus importaciones existen también dificultades del mismo orden.

Pese a que no existen referentes frente a la definición de competitividad, y apenas ahora se están desarrollando esfuerzos en torno a estudios conducentes a establecer parámetros de medición en el tema, los empresarios del sector transformador de café en Caldas han emitido juicios frente a la posición competitiva de sus negocios, considerándose altamente competitivos en varios factores internos, como eficiencia en costos, calificación de los recursos humanos, mercadeo y ventas, acceso a mercados y conocimiento de estos, servicio al cliente.

4.2.8 VISION DE FUTURO

En esta sección se indagó sobre las apreciaciones acerca del futuro de estas empresas particularmente en cuanto a la situación económica, intenciones de traslado y posibles sectores que podrían liderar el desarrollo de Caldas.

Para la mitad de empresas las expectativas acerca de la situación económica en los próximos 5 años será favorable, siempre y cuando se den cambios sustanciales en contexto social, económico y político del país. Sólo el 37.5% de los ejecutivos encuestados es optimista frente al devenir económico. El 12.5% considera que seguirá igual.

El 62.5% de las empresas no han considerado la posibilidad de trasladar la empresa. Dentro de las ciudades a las cuales se podrían trasladar la empresa, el 33% lo harían a la ciudad de Armenia y el 67% a Bogotá. Las principales razones para el traslado son: acceso a mercados más grandes, mejores facilidades para exportar y las ventajas adicionales estar ubicados en zonas de mayor desarrollo industrial.

En concordancia con la actividad económica, los empresarios entrevistados consideran el sector de la agroindustria como sector con mayores ventajas para asumir el liderazgo del desarrollo económico del Departamento junto con el turismo y la educación y como aquellos sectores con bajo potencial, el de la salud y el financiero.

4.3 COMPARACION DEL ESTUDIO ACTUAL CON EL ESTUDIO DEL CRECE

A continuación y de acuerdo al objetivo específico tres, objeto de este estudio, se hace una comparación de los resultados más relevantes que arrojó esta investigación con los resultados obtenidos en 1998 en el Programa de Competitividad para Caldas.

4.3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Con respecto a las exigencias de la economía global, la mayoría de los empresarios entrevistados en ambos estudios conocen los aspectos centrales de la competitividad.

° Existe una diferencia frente a la creencia de los empresarios con respecto a que los recursos naturales y la mano de obra barata como factores determinantes para mantener ventajas competitivas, ya que el estudio del CRECE arrojó que, para la mayoría de los empresarios esto era fundamental, sin embargo, para los empresarios transformadores de café no lo es.

° En cuanto a la creencia que el gobierno es el responsable de mantener las ventajas competitivas, el estudio del año 1998, Programa de Competitividad para Caldas, arrojó que el 42.3% estaba de acuerdo con la anterior afirmación y para la presente investigación el 62.5%.

° Se mantiene igual la concepción de que todas las empresas deben alcanzar estándares internacionales de calidad en productos y servicios, ya que esto

determina el éxito de la empresa. Si se quiere alcanzar ventajas competitivas sostenibles el factor de la innovación tecnológica sigue siendo predominante; con respecto al logro de ventajas competitivas el factor humano continua siendo imprescindible.

° Según la opinión de los encuestados en ambos estudios, la satisfacción del cliente afecta las ventas y la planeación estratégica produce resultados. Por otra parte, la producción limpia continua siendo un elemento esencial en una estrategia de competitividad.

° Frente al optimismo de la situación económica de la región en los próximos cinco años se observa un deterioro en este sentido, ya que el estudio del CRECE (1998) arrojó que un 77% de empresarios eran optimistas y ahora tan sólo el 50% mantiene el optimismo. Sin embargo, es importante tener en cuenta los diferentes momentos coyunturales de la economía en 1997 comparada con la actual.

° Sin embargo, en contraste con lo anterior, la mayoría de los encuestados desean seguir haciendo empresa en el departamento, lo que continua siendo una fortaleza de la región.

° Con relación a la actividad económica con mayores ventajas para asumir el liderazgo del desarrollo económico en la región, el sector de la agroindustria continua encabezando la lista por encima de sectores como el turismo y la educación.

° El sector de las empresas transformadoras de café, es uno en los cuales la calidad ambiental es tenida en cuenta en el mercadeo de sus productos, siendo diferente cuando se realizó el estudio a la empresa caldense, la cual no consideraba importante este aspecto. Al respecto, es importante anotar que no necesariamente la emisión de residuos es contaminar ya que dichos residuos pueden ser tratados antes de su emisión.

° Las empresas del sector transformador de café mantienen mayores ventajas con respecto al resto del empresariado en Caldas, ya que actualmente el 75% de estas empresas poseen certificación ISO 9000 frente a un 20% de la industria del departamento en el año 1998.

4.3.2 INFORMACIÓN OPORTUNA

Con respecto al conocimiento de los negocios internacionales como aspecto clave de un entorno competitivo, en el sector, objeto de esta investigación, se observa una diferencia significativa en comparación con la industria caldense. El sector transformador de café es muy consciente de este aspecto mientras la industria caldense no lo era entonces.

Esta debilidad de la industria caldense podría explicarse por el bajo uso de prácticas modernas e instrumentos de información comparados con las empresas transformadoras de café, así:

Sector transformador de café	Estudio del Crece
Las prácticas de <i>benchmarking</i> son frecuentes para el 75% de las empresas encuestadas.	Solo un 54% de los entrevistados se compara frecuentemente con otra empresas, nacionales o internacionales <i>benchmarking</i> .
Las visitas empresariales en el extranjero, son frecuentes para el 37.5%; con relativa frecuencia para el mismo porcentaje y el 25% considera que lo realizan con poca frecuencia.	Los viajes de observación al exterior por parte de los directivos de la empresa son frecuentes sólo en el 30.8% de los casos.
El 37.5% de los empresarios habla, escribe y lee correctamente el idioma inglés y el 62.5% dice tener un conocimiento medio y medio alto de este idioma.	El idioma inglés puede ser una barrera para muchos de los empresarios caldenses, ya que sólo el 16% de los encuestados lo habla correctamente y el 61% parcialmente.

Se observa un gran desarrollo de las comunicaciones desde el año en que se realizó el estudio del CRECE (1998). Actualmente todos los empresarios encuestados afirman tener conexión con la Internet y realizan transacciones comerciales por esta vía el 75% de ellos. En el estudio de 1998 el 68% tenían conexión a Internet y sólo el 37% realizaban transacciones a través de la red.

Con relación a la competitividad de las empresas, los entrevistados, en ambos estudios manifiestan no tener debilidades en relación con factores internos como: eficiencia en costos, mercadeo y ventas, calidad de sus productos, servicio al cliente y la calificación del capital humano y aspectos como tecnología, acceso al capital financiero, productos novedosos e integración vertical. Los resultados son similares y no presentan mayores diferencias.

Los empresarios encuestados en ambos estudios poseen una positiva percepción en cuanto a los factores internos que inciden sus negocios.

En cuanto a factores internos ambos estudios coinciden en la importancia de la eficiencia en costos, el alto grado la calidad de sus productos, la tecnología

utilizada y el servicio al cliente como factores internos que influyen significativamente en la competitividad.

Con relación a factores externos que influyen en la competitividad de las empresas, la localización de sus clientes pasó de ser una ventaja a convertirse en desventaja para las empresas transformadoras de café. En ambos estudios, las telecomunicaciones continúan siendo una ventaja para la gran mayoría.

Para el 87.5% de las empresas transformadoras de café la localización geográfica de los proveedores se considera como una ventaja con relación a sus competidores y en el estudio de Competitividad para Caldas la consideraba una desventaja. Esto podría explicarse ya que, para el sector transformador de café, el estar ubicado en la zona cafetera se convierte en una gran ventaja desde el punto de vista de facilidad de acceso a los proveedores de materia prima, el grano de café.

Con respecto a transporte terrestre, aéreo, infraestructura de vías de comunicación e instalaciones aeroportuarias, continua siendo en gran medida una desventaja regional que impide alcanzar mayores niveles de competitividad en el departamento.

Se sigue percibiendo que el apoyo del gobierno tanto departamental como municipal continúa siendo deficiente y los impuestos de industria y comercio y predial siguen siendo muy altos.

Con respecto a los trámites para realizar importaciones y exportaciones con relación a otras zonas no se perciben cambios de importancia significativa.

4.3.3 INNOVACIÓN PERMANENTE

De acuerdo con los resultados de ambos estudios, la práctica de mejoramiento de procesos sigue presente en las empresas de la región:

El mejoramiento y desarrollo de procesos de producción continúa siendo una actividad permanente, al igual que el lanzamiento de productos nuevos al mercado. Para la innovación y el lanzamiento de nuevos productos, los departamentos de investigación y desarrollo de las empresas son los más utilizados.

El estudio del CRECE mostró que existía una gran cooperación con los proveedores en cuanto a los procesos de innovación. El sector de las empresas transformadoras de café muestra resultados muy similares.

En ambos estudios se destaca el papel que juegan las universidades en cuanto a la formación del personal; sin embargo, éstas siguen presentando carencias con

respecto al aporte que le hacen a las empresas para realizar innovación tecnológica.

4.3.4 ORGANIZACIÓN MODERNA Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Continúan siendo prácticas frecuentes en el quehacer industrial, el estímulo al trabajo en equipo y las medidas para mejorar el clima organizacional.

Las alianzas estratégicas continúan mostrando poca importancia en la industria caldense como estrategia para lograr ventajas competitivas dinámicas y para el sector transformador de café. Con relación al esquema de subcontratación de personal se ha incrementado en los últimos años.

4.3.5 INSERCIÓN DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO COMPETITIVO

En forma contraria al estudio del CRECE, se observa que este subsector agroindustrial presenta inversión extranjera en sus empresas. Adicionalmente, se observa que el subsector de las empresas transformadoras de café, en forma contraria a la empresa caldense en su conjunto, se orienta más al mercado internacional y la mayoría de las empresas vende más del 50% de su producción en los mercados extranjeros.

En forma opuesta, se observa que este subsector es menos importador de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital que la industria caldense en su conjunto. Lo anterior podría explicarse por las características de su principal materia prima, el café; se puede observar que continúan teniendo gran importancia los otros departamentos del eje cafetero, Quindío y Risaralda, como proveedores importantes del sector en estudio.

El SENA sigue como la principal fuente de capacitación para la mano de obra las empresas del departamento, como lo muestran ambos estudios y se observa que la empresa caldense tiene una alta participación en agremiaciones pero aún existe la insatisfacción en cuanto al apoyo que se recibe de las mismas.

CAPITULO 5

RESUMEN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5.1 RESUMEN

El propósito del presente estudio ha sido conocer el Perfil Competitivo de las Empresas Transformadoras de Café en el Distrito Agroindustrial de la Zona Centro Sur de Caldas en el marco de la dimensión empresarial del Programa de Competitividad para Caldas y del Plan de Desarrollo Departamental: Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el desarrollo sostenible, Siglo XXI y comparar el resultado de esta investigación con el obtenido en dicho Programa. Todo ello con el fin de contribuir a la formulación de estrategias y programas institucionales que conduzcan a mejorar la competitividad regional.

Las investigaciones relacionados con la competitividad de los sectores agroindustriales en el Departamento de Caldas, son insuficientes, y no existen a la fecha estudios que conduzcan a conocer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café de la región.

El Plan de Desarrollo Departamental: Bases del Nuevo Caldas 2001-2003: Hacia el desarrollo sostenible, Siglo XXI, define los Distritos Agroindustriales -DAI- como la principal estrategia sectorial del Plan para impulsar el desarrollo integral de la región.

El Programa de Competitividad para Caldas, elaborado por el Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales –CRECE– entre los años 1997 y 1998, tiene como objetivo central el **convertir a Caldas en una región-sujeto competitiva**. El Programa identifica al sujeto competitivo: actor económico, político y social, como la piedra angular para llegar a ser una región competitiva, y al sector agroindustrial como uno de los sectores determinantes para el desarrollo social y económico del Departamento.

La presente investigación pretende, de una parte, aportar conocimiento a la Competitividad de Caldas y, de otra, por lo innovadora, articular este conocimiento al Plan de Desarrollo Departamental 2001-2003, en su estrategia de Distritos Agroindustriales y al Programa de Competitividad para Caldas. Articular el Programa de Competitividad para Caldas con el Plan de Desarrollo Departamental se considera como la estrategia institucional más importante para alcanzar una región competitiva.

Para lograr el objetivo central de convertir a Caldas en una región-sujeto competitiva el Comité Directivo de Competitividad para Caldas contrató en 1997 al CRECE, para realizar un diagnóstico del entorno competitivo caldense. Fue así como se crearon las Mesas de Trabajo, para desarrollar cada una de las

siguientes cinco dimensiones de competitividad sobre las cuales se traza la realización de su estudio, así como su análisis y las acciones sugeridas para el alcance del objetivo central.

Dimensión Estructural: ¿Es competitiva la economía caldense?

Dimensión Social: ¿Cuál es la calidad de los recursos humanos en Caldas?

Dimensión Institucional: ¿Cuál es la calidad de las instituciones en Caldas?

Dimensión Regional: La región como sujeto competitivo. Esto es, sin sujeto competitivo no hay empresa competitiva y sin empresa competitiva no hay región competitiva.

Dimensión Empresarial: ¿Es competitiva la empresa y el empresario caldense?

La presente investigación se enmarcó dentro de los parámetros de la Dimensión Empresarial ya que en esta dimensión de competitividad se estudia puntualmente la empresa y los empresarios.

Esta investigación examinó, en particular, las actitudes y prácticas empresariales de las empresas transformadoras de café relacionadas con la gerencia, la organización, los procesos de producción y mercadeo, la innovación, los sistemas de información, la capacitación del recurso humano y la cultura de cooperación al interior de la organización y con otros actores de la cadena sectorial.

Por lo tanto, la empresa, como actor económico, tiene una cultura organizacional interna y el desarrollo exitoso de la empresa competitiva se manifiesta en cuatro características que obedecen a su cultura organizacional y a su entorno. Estas características son: **eficiencia**: productividad y control de costos; **calidad**: confiabilidad, durabilidad y estética del producto; **innovación**: diferenciación, agilidad y flexibilidad; **sustentabilidad**: producción limpia.

Para lograr estas características se hace necesario una transformación profunda de la cultura organizacional de la empresa y para ello, el Programa propone que el cambio sea dado en los siguientes elementos de la organización: una gerencia caracterizada por **dirección estratégica**, por decisiones oportunas relacionadas directamente con el mejoramiento continuo en todos los órdenes; por el manejo de **información oportuna** en mercados de productos e insumos, de los factores internos de competitividad, control de calidad y obtención de resultados y finalmente información oportuna con relación a factores externos de la organización, oportunidades y amenazas del entorno; por la **Innovación Permanente**, relacionada con los procesos productivos tales como tecnología y diferenciación, con procesos administrativos, recursos humanos, e innovación en estrategias de mercadeo.

Así mismo, se requiere de un **mejoramiento continuo de los recursos humanos** por medio de la capacitación y actualización permanente enfocados en los valores de una cultura competitiva y en los conocimientos básicos, técnicos y profesionales; una **Organización Moderna** que responda efectivamente a los

cambios del contexto del que forma parte de un sistema de contratación flexible, contar con canales de comunicación adecuados y con un flujo oportuno de información. Finalmente, la inserción de la empresa en el entorno competitivo se formula como una característica vital de una empresa competitiva, dado que contribuye a formar una estructura económica regional fuerte.

Con base en lo anterior se fundamentó la pregunta de investigación de este estudio: *¿Cuál es el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café del Distrito Agroindustrial Centro Sur de Caldas, de acuerdo con los criterios de competitividad en la Dimensión Empresarial que define el Programa de Competitividad para Caldas?*

Para ello se utilizó el mismo instrumento que aplicó el CRECE a 111 empresas de Caldas en 1997. La encuesta comprende, en primer lugar, “Las Características de la Empresa”, la cual condensa información sobre su actividad, antigüedad, naturaleza y forma jurídica, y por último número de personas empleadas; en segundo lugar “El Mercado”, que aporta información sobre los mercados que atiende la empresa, los proveedores, potencial de crecimiento de la demanda, conocimiento de los competidores nacionales y extranjeros y competidores en el mercado de exportación.

En tercer lugar el “Capital Humano”, que permite conocer acerca de las actividades de capacitación, mejoramiento de procesos y acciones para mejorar el clima organizacional; en cuarto lugar evalúa los factores que determinan la “Innovación Tecnológica” en lo referente a lanzamiento al mercado de nuevos productos, factores que influyeron para el desarrollo de estos, principales fuentes de financiación y tecnología utilizadas, y los factores que la obstaculizan.

En la quinta parte del instrumento, “Cultura Empresarial”, se averigua sobre las opiniones económicas, competitivas y estratégicas, así como las prácticas empresariales que se realizan en cada una de las empresas encuestadas; para conocer sobre el “Medio Ambiente” se pregunta acerca de la relación de las empresas con el medio ambiente (Certificaciones ISO), sus efectos contaminantes y la producción limpia como estrategia de competitividad. En las secciones séptima y octava, “Percepción de los Empresarios sobre Factores que determinan la competitividad de la Empresa” y “Visión de Futuro”, se evalúan las ventajas competitivas de la empresa y de su entorno local y regional y las apreciaciones acerca de la “Visión de Futuro” del sector transformador de café.

Esta investigación, selecciona el sector transformador de café porque, hacia el futuro, este sector ofrece enormes posibilidades para el desarrollo regional y por el impacto significativo que tiene en el agregado económico local y en el desarrollo económico y social de la región. En otras palabras, la presente investigación enfocó los esfuerzos empíricos y analíticos a las empresas transformadoras de café, específicamente, desde dos aspectos: la dependencia económica que tiene

el departamento de la economía cafetera y la profunda crisis que, actualmente, atraviesa el sector.

Por ejemplo, las actividades relacionadas con el café participan con cerca del 40% del empleo de la región, y entre 1998 y 2001 la crisis cafetera generó la pérdida de 63.358 empleos en el eje cafetero y un descenso en la producción de la economía regional de \$484.700 millones de pesos colombianos. En 1997 los consumidores finales gastaron US \$30.000 millones en café y los países productores recibieron US\$ 12.000 millones o un 40%. Hoy gastan US \$80.000 millones y los productores obtienen US \$5.000 millones lo que indica que las principales empresas transformadoras y/o comercializadoras multinacionales se están quedando con la mayor parte de las ganancias del negocio.

Sin embargo, pese a los problemas actuales, la actividad del café ofrece aún posibilidades para dinamizar la estrategia de desarrollo regional en el contexto de la globalización. En el año de 2001, el CRECE elaboró la Matriz Insumo Producto para el departamento de Caldas, que permite corroborar la importancia que reviste la actividad cafetera para la economía local y concluyó que el café transformado o con valor agregado se convierte en uno de los productos determinantes para Caldas considerando que su principal insumo es el café pergamino local.

Por lo tanto, desde la óptica de la competitividad regional, la transformación del café se percibe, hacia el futuro, como el sector con mayores ventajas para asumir el liderazgo económico del Departamento y como dinamizador potencial de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región.

Frente a este panorama, conocer el perfil competitivo de las empresas transformadoras de café contribuirá a la formulación de programas y estrategias institucionales que permitan fortalecer la competitividad regional y a aportar conocimientos que sirvan como referente para estudios posteriores en otros importantes sectores de transformación Agroindustrial de la región.

Dado lo anterior, es de suma importancia para el Centro Regional de Estudios Económicos y Cafeteros, CRECE, para el Programa de Competitividad para Caldas, la Mesa de Trabajo de la Dimensión Empresarial, el Comité Intergremial y la Gobernación de Caldas conocer el perfil competitivo de las empresas agroindustriales en los diferentes distritos del Departamento, y en particular de las empresas transformadoras de café, empresas que son consideradas como el motor de la competitividad y la modernización de la economía cafetera de la región.

5.2 CONCLUSIONES

1. Pese a la situación actual del café y al aumento de los desequilibrios sociales, la caficultura sigue teniendo un impacto significativo como dinamizador del desarrollo de la región. Es importante, entonces, promover el análisis y la reflexión sobre las alternativas y cambios que requieren las instituciones y las políticas sectoriales para garantizar la sostenibilidad histórica de la actividad cafetera.
2. La ausencia de referentes comunes entorno a la definición de competitividad por parte del sector privado y del sector público nacional, departamental y municipal, conlleva a una falta de consenso con relación a las políticas de desarrollo de la agroindustria. Lo anterior, sin embargo, no ha sido obstáculo para los empresarios del sector transformador de café en Caldas, al momento de reconocer sus fortalezas y debilidades competitivas de manera autocrítica: en relación con varios factores internos, tales como eficiencia en costos, calificación de los recursos humanos, mercadeo y ventas, acceso a mercados y conocimiento de estos, servicio al cliente, los empresarios se perciben como competitivos. Desde la perspectiva de la utilización de canales de comunicación se pudo observar la gran utilización de la Internet, no solamente a nivel de correo electrónico e inteligencia de mercados, sino también para realizar transacciones comerciales. Por otro lado, reconocen debilidades en el conocimiento y manejo del idioma inglés ya que solamente el 37.5% de los ejecutivos que respondieron la encuesta dominan este idioma.
3. Se aprecia una alta valoración del capital humano, del papel que desempeña y de sus implicaciones en la competitividad. Esto puede atribuirse principalmente a la inversión que destinan las empresas para la formación y capacitación. Aún cuando, la calidad y cantidad de los recursos humanos especializados en gestión empresarial puede considerarse como apropiada, con algunas excepciones (las empresas más grandes del sector), los directivos de las empresas pequeñas poseen una baja experiencia en negocios internacionales.
4. Los empresarios son poco proclives a las alianzas estratégicas. Las empresas por lo general no comparten información y el grado de comparación entre ellas es bajo. Igualmente el grado de cooperación entre las empresas y las universidades para procesos de investigación y desarrollo y conformación de cadenas productivas deja mucho que desear. Como lo sostiene el CRECE (1998) es verdaderamente definitivo fomentar los procesos de asociatividad, cooperación, colaboración y alianzas. Pese a lo anterior, los industriales del sector transformador de café han realizado importantes avances en la innovación de productos de alta penetración en los mercados internacionales, tal como se presenta en las altas exportaciones no tradicionales, como café soluble, extracto de café líquido,

café descafeinado y café liofilizado, entre otros. La calidad de los productos es comparable internacionalmente: Se observó, que este subsector compite con sus productos principalmente con empresas multinacionales y esto unido al gran porcentaje de empresas con certificación ISO, evidencia una fortaleza competitiva. Sin embargo, y como lo evidencia el estudio del CRECE (1998), contra lo que podría esperarse las universidades de la región no son fuente de innovación tecnológica para las empresas. Las universidades siguen presentando falencias en cuanto a su contribución a las empresas para realizar innovaciones tecnológicas. Esta percepción de los empresarios lanza un desafío al sector académico, fuente de talento humano, conocimiento tecnológico y de capacitación de la región, el cual debe jugar un rol protagónico en los planes y programas de competitividad de la región. Por otra parte, las empresas de este subsector hacen una escasa utilización de los servicios que prestan los centros de ciencia y tecnología existentes en la región y el país, lo cual a su vez desestimula, a nivel interno, la asignación de capital para el desarrollo e innovación tecnológica.

5. Aunque las empresas transformadoras se identifican así mismas como innovadoras, y reconocer la importancia de este factor en la competitividad, la realidad muestra un escenario diferente. El desarrollo de nuevos productos no es frecuente y las empresas no podrían considerarse por tanto, como innovadoras. Tanto, la encuesta del CRECE (1998) como el presente estudio revelan que la participación de los proveedores de equipos en los procesos de innovación es muy importante. Sin embargo, es importante resaltar que se evidencia una debilidad en cuanto a los viajes que realizan los ejecutivos de estas compañías al exterior, para conocer y detectar oportunidades de mercado e innovación de productos.
6. La desvinculación de las empresas transformadoras de café se presenta no sólo a nivel de sus pares productores y academia, sino también con las instituciones públicas regionales y nacionales, como se evidencia en la poca credibilidad hacia las políticas públicas de desarrollo. La falta de coherencia en ellas, conduce a un marcado desinterés por capitalizar las fortalezas competitivas del sector.
7. Las empresas del sector transformador de café muestran una tendencia a la inserción en los mercados globales con respecto al resto del empresariado en Caldas, tal como se evidencia en que el 75% de estas empresas poseen certificación ISO 9000 frente a un 20% de la industria del departamento en el año 1998. Una importante consecuencia de esta inserción en la dinámica actual de los negocios internacionales, se manifiesta en que todas las empresas encuestadas consideran que la producción limpia es una estrategia de competitividad e igualmente manifiestan que en el mercado de sus productos se tiene en cuenta la calidad ambiental.

8. Con base en los argumentos ofrecidos anteriormente, y sustentado en la evidencia empírica arrojada por el estudio, el sector de café transformado del distrito agroindustrial centro sur de Caldas, posee unas características tales, que lo proyectan como un subsector más competitivo que el promedio de la industria caldense, lo cual dibuja importantes lecciones a otros subsectores agroindustriales y lo potencian como motor de la economía del departamento. De acuerdo con anterior, y entendiendo, como se ha venido haciendo, la competitividad como la capacidad de aprovechar ventajas económicas en un mercado global de forma permanente y sostenible, es posible ratificar a las empresas agroindustriales transformadoras de café del sector centro sur de Caldas, como competitivas, si se considera:

- La capacidad de las empresas del sector para el aprovechamiento de ventajas económicas, sustentada en la penetración de mercados como estrategia de marketing, al estar en permanente búsqueda de nuevos compradores para sus productos y servicios, en un proceso evolutivo constante de exploración de oportunidades de negocio. Se evidencia igualmente lo anterior en la internacionalización de sus economías, su perfil exportador y su constante preocupación por el conocimiento y entendimiento de las necesidades del cliente global.
- El carácter de permanente, es visualizado en la capacidad y ejecución de inversiones sobre actividades destinadas a garantizar la supervivencia y proyección de la empresa, como se evidencia en la importancia que otorgan a sus propios centros de investigación y desarrollo tecnológico, así como de la conciencia que demuestran los directivos de estas empresas, acerca de la trascendencia que adquiere el desarrollo del talento humano como elemento clave en la construcción de escenarios competitivos de futuro.
- Por último, la sostenibilidad de las empresas analizadas desde su perspectiva competitiva, se garantiza en la preocupación indiscutible que manifiestan por el cuidado del medio ambiente. Lo anterior en un esquema de doble propósito: por un lado comprenden la producción limpia como garante de sustentabilidad de sus negocios; por otro, es visto como una valiosa estrategia de mercado si se considera la creciente preferencia del consumidor por productos ambientalmente amigables.

5.3 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda fortalecer las cadenas productivas transformadoras de café debido principalmente al alto potencial que tienen para incursionar en los mercados internacionales, más aún si se tiene en cuenta que el sector transformador exporta solo el 9.5% del valor total de las exportaciones de los productos relacionados con café. Por otra parte, la política cafetera debe darle mayor importancia a la transformación del café, no sólo tratarlo como a un *commodity*, si bien es cierto que la exportación de café verde continuará teniendo mayor peso en las exportaciones, es necesario, desde el Gobierno, apoyar todas las actividades tendientes a darle un mayor valor agregado a este producto.
2. Dada la tendencia individualista del empresario de café transformado en Caldas, es necesario desarrollar en ellos, estrategias y políticas que fomenten la cultura de la asociatividad con miras a desarrollar alianzas estratégicas entre los miembros de la cadena productiva, comenzando por sus más cercanos pares, que les permitiría aprovechar economías de escala, compartir conocimientos, aprovechar las sinergias de las distintas empresas.
3. Desde el punto de vista tecnológico el fortalecimiento, la transferencia, la investigación y adaptación tecnológica pueden valerse del conocimiento, (*know how*), adquirido hasta ahora en el sector transformador del café para fomentar el desarrollo de la agroindustria de otros subsectores en Caldas.
4. En la perspectiva social y del empleo, y dada la importancia de la economía cafetera en el departamento, es de esperar que un fortalecimiento del sector transformador de café jalone significativamente el empleo en los distintos sectores de la economía regional.
5. Se recomienda abrir líneas de investigación, igual y como lo recomendó el CRECE en el año 1998, de productos a partir del café que permitan acrecentar el desarrollo del sector transformador y de otros subsectores agroindustriales del departamento. Por otra parte, como también lo evidenció el estudio del CRECE (1998), las universidades de la región, aún no son fuente de innovación tecnológica para las empresas. Por lo tanto se recomienda fortalecer y apoyar la Fundación Universidad-Empresa de Caldas para que articule esfuerzos que conduzcan a trabajar mancomunadamente.
6. Es importante mantener el trabajo que vienen desarrollando el CRECE y las mesas de trabajo del Programa de Competitividad para Caldas, en la construcción de un mejor futuro regional, a partir del potencial que existe en el capital humano del departamento que permite fomentar el desarrollo de las propias capacidades de cambio y evolución, así como fortalecer las

instituciones regionales, la creatividad y la innovación, e igualmente ampliar las capacidades de análisis y forma de ver la realidad económica. En búsqueda de lo anterior, al momento de plantear o replantear marcos estratégicos, es conveniente tener en cuenta el desarrollo competitivo de las empresas transformadoras de café, sustentado en la innovación, el uso de tecnologías de punta, su desarrollo en el marketing, su éxito económico y en su gestión empresarial, que ostentan actualmente las empresas de este sector. De igual manera, los actores del desarrollo regional deberán promover el análisis y la reflexión sobre las alternativas y cambios que requieren las instituciones y las políticas sectoriales para garantizar la sostenibilidad histórica de la actividad cafetera.

7. Como lo expresa la OIC (Organización Internacional del Café), las estrategias principales de esta organización se encaminan hacia una ofensiva mundial, que no se centre en la oferta, sino en el aumento del consumo, ya que el 80% de la población mundial estimada en 5.000 millones de personas no consumen café. Se plantean entonces retos para el sector transformador de café, en cuanto al conocimiento de las necesidades y tendencias de los nuevos mercados y de los actuales, que supone la adaptación de procesos y productos que busquen atender estas expectativas y aprovechar, por ende, las oportunidades de ventas tanto en mercados internacionales como a nivel interno.

BIBLIOGRAFÍA

ACEA (1992). Economía Campesina en el Marco de la Apertura. En: I Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

ALAJUELA, Julio (1997). Competitividad para Centroamérica: Preparación de las empresas para la globalización. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. INCAE. Costa Rica.

ALWYN, Young (1991). Learning by doing and the Dynamic Effects of International Trade. En: Quarterly Journal of Economics.

BAILEY, et. al. (1994). Education, Technological Change and Economic.

BANCO MUNDIAL (1998). Informe sobre el Desarrollo Mundial. 1998/1999. El Conocimiento al Servicio del Desarrollo. En: <http://www.worldbank.org/wdr/wdr98/contents.htm>

BANCO MUNDIAL, 2000. Voices of the Poor. Comunicado de Prensa 2000/248/S. www.worldbank.org.

BANCO MUNDIAL (1997). Think Tank on World Development Report Discussion. En: www.worldbank.org

BATY, Gordon (1981). En: VARELA, Rodrigo. (1991). Innovación Empresarial, Un Nuevo Enfoque de Desarrollo. Instituto Colombiano de Estudios INCOLDA-ICESI. Cali.

BAUMOL, William (1988). En: VARELA, Rodrigo. 1991. Innovación Empresarial, Un Nuevo Enfoque de Desarrollo. Instituto Colombiano de Estudios INCOLDA-ICESI. Cali.

BECK, Ulrich (1998). ¿Qué es la globalización?. Paidós. Barcelona.

BOISIER, Sergio (1993). El difícil arte de hacer región. ILPES/CEPAL Santiago de Chile.

-----,(1999). Teorías y metáforas del desarrollo territorial. CEPAL, Santiago de Chile.

-----,(2001). Notas de su intervención en el Foro de Cartago.

BORJA, Jordi y CASTELLS, Manuel (1997). Local y Global. Taurus, Buenos Aires.

BUSTAMANTE, Sergio (2001). Participación nacional en los desarrollos legislativos de ordenamiento territorial. Intervenciones en las reuniones preparatorias y el foro de Cartago.

CANDELO, Ricardo et. al. (1992). El Pequeño Campesino dentro del Esquema de Apertura Económica. En: I Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

CARDENAS, Jorge (1994). Acto de imposición de la Medalla al Merito Cafetero "Pedro Uribe Mejía". Manizales. Septiembre 14 de 1.994.

CARDENAS, Jorge (1994) Revista Cafetera de Colombia. Enero- Diciembre 1.994.

CARDENAS, Jorge (1994) Comisión Mixta del Café. Marzo 10 de 1.994.

CEPAL (2000). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. División de Desarrollo Económico de la CEPAL. Washington D.C.

CEPAL (2000). La Brecha de la Equidad. Una segunda Evaluación. Segunda conferencia regional de seguimiento de la cumbre mundial sobre desarrollo social. Santiago de Chile.

CEPAL (2002) . Naciones Unidas. Panorama Social de América Latina 2001 – 2002.

CECORA (1998). Las Empresas de Desarrollo Rural: Una Alternativa de Ajuste Institucional para el Sector Rural. Central de Cooperativas del Sector Agropecuario. En: Revista Nacional de Agricultura. ISSN 0035-0222. Nos. 924-925. Bogotá.

COLE, Arthur (1949). Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting, Change and the Entrepreneur Postulates and Patterns in Entrepreneurial History. Harvard University.

COMISIÓN DE AJUSTE DE LA INSTITUCIONALIDAD CAFETERA (2002). El Café, Capital Social Estratégico. Bogota, Colombia.

CORIAT, Benjamín (2002). El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre.

CORRALES, Elcy y FORERO, Jaime (1992). La Economía Campesina y la Sociedad Rural en el Modelo de Desarrollo Aperturista. Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

CRECE (1990). La Industrialización Reciente en Manizales. Decreto 3830 de 1985, Ley 44 de 1987. Manizales.

-----, (1992). Diagnóstico de la Agroindustria de Caldas. Manizales.

-----, (1996). Programa de Reestructuración Cafetera. Manizales.

-----, (1998). Programa de Competitividad para Caldas. Manizales.

-----, (2000). En búsqueda del Empresario Exitoso del Futuro. inédito

-----, (2001a). Conceptualización y Ajuste al Planteamiento Estratégico del Macroproyecto Manizales Eje del Conocimiento. Manizales.

-----, (2001b). Programa de Competitividad para Caldas. Actualización de Indicadores..

-----, (2001c). Matriz Insumo Producto de Caldas. (inédito).

COMITÉ DE COMPETITIVIDAD PARA CALDAS (1999). El Recurso Humano vs. La Pobreza. Por Vallejo, M. Cesar, Diario La Patria, Manizales (octubre). Página Editorial.

CONSEJO NACIONAL DE PLANEACIÓN (1998). El Sector Agropecuario y Rural en el Plan Nacional de Desarrollo. Revista Nacional de Agricultura. ISSN 0035-0222. Nos. 924-925. Bogotá.

Diario LA PATRIA (2002). Conservación y oferta ecológica. Manizales. Abril 26.

Diario LA PATRIA (2002). Distritos Agroindustriales: salida para los campesinos. Manizales. Junio 14.

Diario LA PATRIA (2002). Diversificar ya no es cuento. Manizales. Junio 24.

Diario LA PATRIA (2002). El eje podría ser un modelo de Desarrollo. Manizales. Mayo 16.

Diario LA PATRIA (2002). Hagamos que de la crisis brote la esperanza. Manizales. Julio 2.

Diario LA PATRIA (2002). Particularidades de nuestro Café. Manizales. Julio 2.

Diario LA PATRIA (2002). Dependencia y Productor. Manizales. Julio 2.

Diario LA PATRIA (2002). Caldas muestra su potencial agropecuario e industrial. Manizales. Agosto 5.

Diario LA PATRIA (2003). Alfonso Angel, un cafetero optimista. Sección Economía. Manizales. Febrero 26.

DORYAN, Eduardo (1999). Educación y Competitividad en Centroamérica. Nicaragua

DORYAN, Eduardo (2000). Competitividad Internacional y el Desarrollo Sostenible de la Región Centroamericana. Nicaragua.

DURYEA, Suzanne y SZÉKELY, Miguel (1998). Los de arriba y los de abajo. Políticas Económicas de América Latina No. 5. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

ESCOBAR, Gabriel (1992). Una concepción gerencial de la caficultura. SENA, Santafé de Bogotá.

FABO Pbro. (1962). Historia de la ciudad de Manizales. Manizales.

Federación Nacional de Cafeteros (2001). Cuantificación de los impactos Micro y Macroeconómicos de la Crisis Cafetera. Colombia.

FERRANTI, David. Et. Al., (2000). Hacia la Seguridad Económica en la Era de la Globalización. Banco Mundial. Washington D.C.

FONSECA, Luz Amparo (2002). Colombia: Escenario social, económico e institucional de la actual crisis cafetera. Documento CEPAL.

GARAY, Luis Jorge (1999). Globalización y Crisis. ¿Hegemonía o corresponsabilidad?. Tercer Mundo Editores S.A. Santafé de Bogotá.

GOBERNACIÓN DE CALDAS (2001). Plan de Desarrollo departamental. Bases para un Nuevo Caldas 2001-2003. Hacia un Desarrollo sostenible Siglo XXI. Proyecto de Ordenanza No. 12. Manizales.

GOBERNACIÓN DE CALDAS (2002). Programa de Consolidación de los Distritos Agroindustriales de Caldas.

GOBERNACIÓN DE CALDAS (2001). Los Distritos Agroindustriales y sus Estrategias. Plan de Desarrollo departamental. Bases para un Nuevo Caldas 2001-2003. Hacia un Desarrollo sostenible Siglo XXI. Bogotá.

GUTIÉRREZ, Álvaro (2000). Visión de Región: Caldas. Manizales

IVANCEVICH, Jhon M., LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J. (1997). Gestión: Calidad y Competitividad, Editorial McGraw Hill, España.

JARAMILLO, Jaime (1963). Historia de Pereira. Bogota.

KALMANOVITZ, Salomón (1992). Economía Política de la Apertura. En: Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

KRUGMAN P. et. al. (1986) Strategic Trade Policy and the New International Economics. The MIT Press. Massachussets.

LOBE, Jim (2002). Plan de Rescate para Cultivadores. Oxfam. Organización Internacional Humanitaria. Estados Unidos.

MALASSIS, Louis (1979). Economía Alimentaire, editorial Cuyas, París. En: Agroindustria y Desarrollo Económico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura de Isidro Planella. Bogotá, 1983.

MACHADO C., Absalón (1986). Problemas Agrarios Colombianos. Centro de Estudios Ganaderos, CEGA, Bogotá. En: Diagnóstico de la Agroindustria de Caldas –CRECE-, 1992.

MEDINA V. Javier (1999). Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional. ILPES, Santiago de Chile.

MINAGRICULTURA (1991). Documento CONPES DNP-2558-UDA. Santafé de Bogotá. Octubre 15.

MOSCARDI, Edgardo (1992). Desafíos Tecnológicos en el Agro, frente a la Apertura y Globalización de las Economías. En: I Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

OCAMPO, José Antonio et. al. (2000). Mercado Laboral y Distribución del Ingreso en Colombia en los años Noventa. Revista de la CEPAL No. 72. CEPAL. Washington D.C.

OCAMPO, Jose Antonio (2001). Panorama Social de América Latina 2001 – 2002. CEPAL.

OHNO, Taichi (2002). Tomado de El Trabajo, los Trabajadores y la Competitividad. Confederación Mundial del Trabajo. Central Latinoamericana de Trabajadores. San Antonio de los Santos. Noviembre 20.

OSORIO, Nestor (2003) El Futuro del Café está en el Consumo: OIC. Diario La Patria. Manizales, Marzo 30.

PAPERT, Seymour (1992). The Children's Machine: Rethinking School in the Age of the Computer.

PERFETTI, Mauricio (2002). El Eje Cafetero: Mas allá del Café. En: Revista Semana. Edición No. 168. Colombia. Octubre.

PORTER, Michael (2001). Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Harvard University. Monitor Group. Council on Competitiveness. Washington.

PORTER, Michael (1996). Competitividad en Centroamérica.

PORTER, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press. New York.

PURYEAR, JEFFREY M. , & BRUNNER J.J. (1994) Education, Equity and Economic Competitiveness in the Americas: An Interamerican Dialogue Project. Organization of American States. OAS. Washington D.C.

RAMÍREZ, Luis Fernando., SILVA, Gabriel. , VALENZUELA, Luis Carlos., VILLEGAS, Álvaro., VILLEGAS, Luis Carlos (2002). El Café, Capital Social Estratégico. Bogota, Colombia. Mayo.

RESTREPO, Ignacio (1995). 50 años del desarrollo económico en Manizales. Editores S.A. Manizales.

Revista SEMANA (2002). El Eje Cafetero: Mas allá del Café. Edición. No. 168. Colombia. Octubre 17.

RIVAS, Jose E (2002). Globalización y Competitividad. Perspectivas de la baja Competitividad. El Salvador.

RODRIGUEZ, Manuel (1993). El Empresario Industrial del Viejo Caldas. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá.

ROSAS Gabriel (2002). El drama cafetero. Diario LA REPUBLICA. Santafé de Bogota. Abril 24.

ROMER, Paul (1986). Increasing Returns and Long Run Growth. Journal of Political Economy 94. Pag. 1102-1137.

SANTOS Juan Manuel (2002). Globalización Cafetera fue un fracaso. Diario LA REPUBLICA . Santafé de Bogota. Mayo 22.

SALDÍAS, Carmenza y GARCÍA, Carlos Ariel (1992). Café y Agroindustria: Elementos para la Definición de una Estrategia de Desarrollo Regional. En: I Reunión Nacional de Economía Agrícola. Palmira.

SALDIAS, Carmenza (1993). El Café en Caldas: crisis o transformación. CRECE. Estudios Regionales. Vol. 2.

SANTOS, Juan Manuel (2002). El Café, Capital Social Estratégico. Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. Bogota. Mayo.

SCHULTZ, Theodore (1976). Transforming Traditional Agriculture en: Vallecilla, Jaime (1998). La Crisis Cafetera Revisitada. Revista Estudios Regionales No. 8. ISSN 0122-7181. CRECE, Manizales.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE DE CALDAS (1998). Caracterización Agroindustrial de Caldas. Manizales.

SIDERI, S. y JIMENEZ, M. (1985). Historia del Desarrollo Regional en Colombia. CIDER, fondo editorial CEREC, Bogotá.

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA S.A.C. (1998). El Desarrollo Agropecuario y Rural Colombiano. En: Revista Nacional de Agricultura. ISSN 0035-0222. Nos. 924-925. Bogotá.

STIGLITZ, Joseph (2001). El café y los nuevos rumbos de la economía. Ensayos sobre economía cafetera. Memorias de la Conferencia Mundial del Café. No.16-17. Diciembre.

TRINDADE, S. (1997). Stakeholders and Organizational Knowledge. En Think Thank on World Development Report Discussion.

U.S. Government (1985). GLOBAL COMPETITION: The New Reality: Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness. Vol. II (Washington, D.C.: Printing Office)

VALDIVIA, Gerardo (1996). La Organización y el Quehacer actual de los empresarios en torno a la integración económica de América Latina. AUNA. México.

VALLECILLA, Jaime (1998). La Crisis Cafetera Revisitada. Revista Estudios Regionales No. 8. ISSN 0122-7181. CRECE, Manizales.

VALLEJO, César (1999). La Caficultura Colombiana en el Siglo XXI. Revista Estudios Regionales No. 9. ISSN 0122-7181. CRECE, Manizales.

VALLLEJO, Cesar (1999). Foro: Presentación del "Programa de Competitividad para Caldas". Diciembre. Pereira.