

REVISTA CAFETERA DE COLOMBIA

No. 217

ENERO - DICIEMBRE DE 2005

TARIFA POSTAL No. 643



REVISTA CAFETERA DE COLOMBIA

VOLUMEN 53

ENERO-DICIEMBRE DE 2005

No. 217

ÓRGANO DE LA FEDERACIÓN NACIONAL
DE CAFETEROS DE COLOMBIA

Consejo Editorial

HERNANDO GALINDO MAYNE
ANDRÉS VALENCIA PINZÓN
GUILLERMO TRUJILLO ESTRADA

Dirección

EL GERENTE GENERAL DE LA FEDERACIÓN
NACIONAL DE CAFETEROS

Licencia del Ministerio de Gobierno
Resolución No. 00497 del 17 de abril de 1972
Tarifa postal reducida No. 643

Coordinación Editorial
José Chalarca

Diseño
Común Presencia Editores

Impresión
Feriva S.A.

Adpostal



Llegamos a todo el mundo!

**CAMBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR
A COLOMBIA Y AL MUNDO
ESTOS SON NUESTROS SERVICIOS**

**VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO
SERVICIO DE CORREO NORMAL
CORREO INTERNACIONAL
CORREO PROMOCIONAL
CORREO CERTIFICADO
RESPUESTA PAGADA
POST EXPRESS
ENCOMIENDAS
FILATELIA
CORRA
FAX**

**LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS
2438851 - 3410304 - 3415534
880015503
FAX 2833345**

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

COMITÉ NACIONAL DE CAFETEROS

1 ° de enero de 2003 - 31 de diciembre de 2006

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Ministro de Comercio, Industria y Turismo

Director del Departamento de Planeación Nacional

Juan Camilo Restrepo Salazar

Mario Gómez Estrada

César Eladio Campos Arana

Danilo Cabal Cano

César Augusto Echeverry Castaño

Carlos Alberto Gómez Buendía

Floresmiro Azuero Ramírez

Carlos Alberto Martínez Martínez

Javier Bohórquez Bohórquez

Jaime García Parra

Gerente General

Gabriel Silva Luján

Gerente Administrativo

Luis Genaro Muñoz Ortega

Gerente Comercial

Roberto Vélez Vallejo

Gerente Financiero

Catalina Crane Arango

Gerente Técnico

Edgar Echeverri Gómez

Secretario General

Hernando Galindo Mayne

Contenido

EDITORIAL:

Gerenciando la esperanza:

Administración para los tiempos de crisis

Gabriel Silva

9

Diez años del Parque del Café

21

Capacitación de expertos japoneses

25

**Café de Colombia, primer producto del país
declarado como Denominación de Origen**

29

Las tiendas Juan Valdez llegan a Seattle

33

Comité Empresarial Japón-Colombia

37

**Medalla al Mérito Cafetero al Viceministro
de Agricultura del Brasil: Linneu Da Costa Lima**

41

Café y salud

45

**Juan Valdez: el ícono más reconocido
de la publicidad en Estados Unidos**

47

**Medalla al Mérito Cafetero a Embajadora
de Brasil en Colombia: Maria Celina de Azevedo**

51

**Cafeteros de N. Santander y de Huila reciben
reconocimiento internacional**

55

Medalla al Mérito Cafetero Laureano Enrique Martínez

57

Ricardo Obregón Trujillo, Presidente de la Holding

59

LXV CONGRESO NACIONAL CAFETEROS	63
<i>No podemos ser inferiores... Jairo Vásquez Aya</i>	65
<i>Evolución cafetera: Álvaro Uribe Vélez</i>	71
<i>Resoluciones</i>	91
<i>Recomendaciones</i>	99
<i>Proposiciones</i>	141
<i>Intervención: Alberto Carrasquilla Barrera</i>	161
<i>Clausura del Congreso: Rito Alfonso López Uribe</i>	163
<i>Las principales cifras de la actividad cafetera en 2005</i>	165

Gerenciando la esperanza: Administración para los tiempos de crisis *

Gabriel Silva

Realmente, hablar de gerenciar la esperanza en un departamento como el Quindío puede ser un poco redundante. El Quindío es un ejemplo de cómo se gerencia la esperanza. En el Quindío se encuentran, quizás, los mejores, y los más claros y contundentes ejemplos de cómo se reacciona ante una crisis. La forma en que el departamento asumió una de las peores crisis de su historia, como lo fue el terremoto, y la reconstrucción de Armenia, de la zona cafetera y de la región para hacer de este departamento nuevamente el líder que había sido en el pasado, es digno de todo elogio. Les doy un ejemplo, que lo valora y lo entiende no sólo la comunidad nacional, sino la internacional, de cómo se lidera y cómo se gerencia en crisis, es la reconstrucción que estuvo a cargo de todos ustedes, desde sus propias residencias, sus oficinas, sus almacenes, sus industrias, su infraestructura y la vida misma. Esa reconstrucción que ustedes hicieron y que se hizo gerenciando la esperanza de retomar la senda correcta es un ejemplo que hace quizás que mis palabras sean un poco redundantes para todos ustedes.

No menos importante es el Quindío como ejemplo de gerenciar la esperanza ante la crisis cafetera. La reacción del departamento, del empresariado, de los productores, del sector privado ante el colapso de los precios internacionales y ante el deterioro de la situación internacional y nacional del café es también un ejemplo para todo el país. En vez de quedarse esperando a que vinieran las ayudas, que cayera del cielo una solución; en vez de quedarse en la queja, en el reclamo y en la nostalgia, el Quindío asumió el liderazgo y la geren-

* Intervención del Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros Dr. Gabriel Silva, en el Foro de la Cámara de Comercio de Armenia, Armenia, Febrero 24 de 2005

cia de la esperanza para construir nuevos sectores capaces de complementar a la caficultura. Naturalmente, el más conocido y que más se menciona es el turismo y los servicios relacionados con esta actividad. Pero no sólo es el turismo. Es también una creciente vocación industrial; es también la creciente vocación como centro logístico del triángulo Bogotá-Cali-Medellín; es también el papel de Armenia como eje de una nueva agricultura comercial altamente tecnificada, en diferentes productos.

Casi que asumo la responsabilidad de hablar ante ustedes sobre el tema de la Gerencia de la Esperanza, con bastante humildad, y sabiendo que no les voy a decir nada nuevo. Quizás, de pronto logre ordenar algunas ideas que ustedes ya conocen muchísimo mejor que yo.

Cuando le preguntamos al presidente de la Cámara qué orientación deseaba para la presentación que me invitaron a hacer ustedes hoy y nos describía cuál era el foro de gerentes y cuál era su papel, pensamos que en vez de dedicarle mucho tiempo a algo que es lo más común y lo que uno esperaría del Gerente de la Federación de Cafeteros, que es hablar de la situación del precio o de las finanzas del Fondo Nacional del Café, etc., quisimos poner estos temas en el contexto de algunas lecciones que hemos aprendido en este oficio honroso y privilegiado que es ser Gerente de la Federación.

Un ejemplo de ese liderazgo, de esa capacidad que tiene el Quindío de reflexionar y de tirar hacia delante, es este mismo foro. Yo he estado en muchas capitales y muchas ciudades del país, y encontrar este esfuerzo de reflexión periódica, de sentar al empresariado de la ciudad y de la región a pensar cómo hacer las cosas y para dónde va la región y su país es bastante exótico y no es usual. Termino de felicitar a la Cámara por esa capacidad de convocatoria y de innovación en materia de vinculación del empresariado.

Tampoco quiero extenderme demasiado, pues me imagino que habrá preguntas sobre los temas que vamos a tratar y también sobre la realidad cafetera del país.

Permítanme empezar diciendo que la Federación Nacional de Cafeteros, contrario a lo que muchos creen, y contra la imagen que a veces se tiene en la opinión pública de que ésta es una institución tradicional, una institución que no es ágil, una institución a la que incluso han llamado institución burocrática, es realmente uno de los pilares institucionales de la innovación empresarial del país. Y voy a darles algunos ejemplos. En el año 1927, cuando vivíamos una crisis muy profunda de precios en el mercado internacional, cuando la caficultura

colombiana estaba fragmentada, incomunicada y dispersa, un grupo de empresarios innovadores y de líderes se reunieron y crearon la Federación Nacional de Cafeteros. Crearon un modelo que prácticamente ya lleva 80 años, y que no ha sido ni replicado ni sustituido ni en Colombia ni en el exterior. ¿Ese modelo qué hizo? Crear un paradigma de generación de valor y de innovación para una caficultura que era simplemente una producción de un bien básico. La volvió una empresa, la volvió una industria, la volvió el alma del país. Esos señores hicieron una revolución en su momento.

No menos importante fue la innovación y la revolución que hicieron nuestros antecesores a finales de la era de los cincuenta. Nuevamente en medio de una crisis, de una crisis muy profunda, surgen todas las teorías de diferenciación del café de Colombia.

De hacer del café de Colombia un producto reconocido por el consumidor final como un producto de altísima calidad. De allí salen todas las ideas para proyectar un personaje que identifique las mejores calidades y valores del producto y del hombre que lo produce. Ustedes habrán oído las expresiones de que Juan Valdez fue creado por una agencia de publicidad en Nueva York — y ciertamente la campaña que se hizo en Estados Unidos tuvo ese interlocutor —, pero en las actas del Comité Nacional de Cafeteros del año 1959 figuran líderes cafeteros, entre ellos varios de esta región, presentando la idea de que había que personificar al café de Colombia en un hombre llamado Juan Valdez. Entonces, no es por allá en las grandes capitales de la publicidad y del mercadeo donde se han creado esos conceptos y ese personaje; es aquí, por empresarios como ustedes y con líderes como ustedes.

Voy a decir algo que va a sonar un poco increíble, si se quiere. La teoría del mercadeo que utilizan, por ejemplo, los señores de Intel, que son los productores de *chips* para los computadores y equipos electrónicos más importantes del mundo. Su teoría de mercadeo se la inventó Colombia en los años 60, que es la marca ingrediente; lo que consiste en ponerle a un tarrito un anuncio que dice «100% Café de Colombia», que es lo mismo que ponerle a un computador una placa que dice *Intel Inside* (Intel adentro). Resulta que los cafeteros de Colombia, unos agricultores dedicados al campo y a la vida rural, fueron capaces de anticiparse a concebir la marca ingrediente como una fórmula de valor y diferenciación que ha hecho historia y constituye un modelo copiado hoy en día en todo el mundo. Entonces, si eso no es innovación, yo si quisiera preguntarme: ¿qué significa innovación?

Es una innovación que nace de las crisis, y estamos también, desde hace muchos años—ya demasiados, cerca de seis años—, experimentando una de las peores crisis de la caficultura de Colombia. Y nuevamente esta institución, la Federación de Cafeteros, actúa con criterio empresarial e innovador y busca las respuestas más allá de sus prácticas usuales. Esto lo digo no para hacer un elogio más que merecido de la Federación Nacional de Cafeteros, frente a alguien que no requiere de ese discurso, de ese sermón, porque ustedes, los ciudadanos de Armenia y del Quindío conocen bien a su Federación. Lo digo para señalar cómo las crisis pueden generar ciclos diferentes, pueden generar ciclos virtuosos de innovación, donde la crisis se convierte en la base para una nueva era, o puede generar ciclos de desesperación que derrumban a las comunidades, a las sociedades y a las actividades productivas.

Lo primero que uno debe hacer como gerente ante una crisis es tratar de encontrar cómo construye un ciclo de innovación y trunca, corta y enfrenta el ciclo de la desesperación. Y para eso, para meterse por esa vía, se necesita algo que suena también un poco fuera de lugar: se necesita una herejía. La palabra herejía tiende a ser interpretada con connotaciones negativas. Los herejes terminaban en las hogueras, los herejes terminaban colgados en las plazas de los pueblos, los herejes terminaban también extrañados de sus comunidades, desclasados. Pero la herejía, realmente, es una de las fuerzas más importantes que mueven al mundo. ¿Herejía cómo? Como la capacidad de pensar diferente. La herejía es indispensable en las crisis, y ese es el momento en que más difícil se vuelve contextualizar y promover una herejía. Porque resulta que ante la crisis se solidifican, se fortalecen, se aferran los valores y los conceptos del pasado, quizás con más ahínco, con más insistencia. Hacer herejías, promover herejías, pensar herejías en modelos de crisis es realmente más difícil. Hay una teoría de alguien que está en este salón, y es que aquí hay más de un hombre y una mujer bastante herejes, y que este departamento se ha comportado muchas veces así, desafiando lo convencional, y comprometiéndose con ideas que en su momento parecían imposibles.

Claro que para hacer herejías se necesitan buenos herejes. Yo quisiera destacar las características del buen hereje, si se puede usar esa aparente contradicción. El buen hereje es, en primer lugar, alguien irreverente. Y la irreverencia no es el irrespeto, el insulto, la blasfemia. La irreverencia es la capacidad de escaparse de lo convencional. La irreverencia es dejar de mirar lo que nos rodea con la convicción de que es inmutable. La irreverencia en sí es la capa-

cidad de cuestionar, de criticar y de disentir. Por eso el buen hereje es irreverente. En segundo lugar, el buen hereje es testarudo. Pero no se puede confundir la terquedad con la testarudez. La testarudez es en últimas la manifestación de la convicción y de la persistencia. La verdad es que ser hereje requiere de mucha testarudez porque es un esfuerzo difícil y los que no tienen esa capacidad realmente son más bien adaptados a otras responsabilidades. En tercer lugar, el hereje debe ser apasionado. Pero no con la pasión de la euforia o de la alocada gesticulación o de la irracionalidad de la discusión acalorada. Es la pasión espiritual y el meterle todo el entusiasmo y todo el compromiso y todas las energías a un propósito colectivo.

En cuarto lugar, no hay herejía sin reflexión, porque el hereje tiene, por definición, muchos contradictores. Tiene que construir argumentos poderosos, sesudos, de fondo para defender su herejía. Quienes creen que la herejía se defiende con el insulto están muy equivocados. La herejía se construye con la reflexión y el pensamiento cuidadoso. Naturalmente, casi por definición, el hereje debe ser ante todo audaz. Y la audacia no es lo mismo que la irresponsabilidad. La audacia es la vocación de apostarle a las convicciones, a lo que se cree.

En sexto lugar, un hereje necesita una vocación de entrega, porque puede terminar en la hoguera, y tiene que estar dispuesto a morir inmolido. Y esa es una de las características de los herejes, que generalmente terminan quemados. Y, finalmente, la humildad. La humildad de no tener miedo a reconocer que se equivocó. El hereje, el verdadero hereje, debe ser capaz de corregir el rumbo. Por eso, mi sueño, al terminar mi gestión en unos años, en un par de años, no es que me llamen Gerente General, sino Hereje General.

Entonces, eso es lo que hace que sea posible innovar: la herejía. Y muchas veces esa herejía que se nos escapa del día a día, hay que buscarla, hay que encontrarla, hay que comprometerse con ser herejes. ¿Pero, en la práctica, cómo se lleva esa herejía a una organización? Lo primero es que los consensos sobre los principios y las actitudes son más importantes que las metas. De allí que cuando a un equipo le dicen que vamos para allá, que tenemos que producir tanto y tener una utilidad de tanto y le fijan una meta, creen que eso es liderar y creen que eso es lo que importa. Lo que realmente importa -y puede que todo el mundo esté de acuerdo con la meta- es que si no hay un consenso sobre qué principios respetar y qué actitudes asumir para llegar a esa meta, dicha meta no será más que un espejismo lejano. Entonces, construir consen-

sos sobre los principios y las actitudes es muy importante. Por ejemplo, construir un consenso sobre que Armenia va a salir adelante después del terremoto, que no se va a quedar en su tristeza. Eso es una actitud y sin duda hay una visión de que se quiere seguir adelante. Pero si no hay ese consenso sobre qué actitud asumimos frente a la crisis, no es posible llevar a la organización a cumplir con ese tema, porque el cambio de actitud es el que crea una cultura, y la cultura es lo que mueve a las organizaciones, no las órdenes, los memorandos o las metas.

Uno no puede construir soluciones a las crisis sin saber para dónde va. Voy a repetir algo que he dicho en otras partes, y es que no hay nada más práctico que una buena teoría. Cuando uno está en crisis desecha muy fácilmente las teorías y los análisis sesudos, las evaluaciones cuidadosas y los enfoques académicos, porque está tan enfocado en la crisis que no quiere escuchar cuentos y teorías; yo tengo que ver cómo impido que me cierren esta empresa, cómo hago para resolver el problema que tengo con el banco, y las dificultades de la crisis se vuelven la crisis misma. Y se evita la reflexión porque se considera innecesaria o se considera lejana. Realmente, sin una buena teoría no hay cómo orientar la práctica para llevarla a resultados de fondo. Tenemos el privilegio como organización de que un grupo de personas que se reunieron y pensaron la crisis y nos dieron una buena teoría, y me refiero al famoso Libro Verde, que es el informe de la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. Ese libro nos dio un derrotero, nos dio un análisis profundo, académico y sesudo, y fijó teórica y pedagógicamente cuáles eran las labores que tocaba hacer para que la organización cafetera y el sector cafetero pudieran enfrentar la crisis. Sin esa teoría habría demasiada dosis de improvisación. Por eso a veces es más importante hacer esa pausa para construir o encontrar la teoría que nos va a guiar, que dedicarnos a lo práctico y al manejo de las circunstancias de la crisis misma.

Existe otro mito: las organizaciones se quiebran por la parte más débil o las organizaciones dejan de cumplir su misión porque hay unos eslabones débiles de la cadena, o que es en las partes débiles de la organización donde se frustra la esperanza o donde se obstaculiza el avance. Yo quisiera proponerles la teoría contraria. Lo que hunde a las organizaciones es su parte más fuerte, porque es el lastre; y mover los lastres y cambiar las partes fuertes de las organizaciones es muy difícil. Generalmente no es por la parte débil, menor, aparentemente marginal de una organización, por donde se encuentra la causa de la solución

de la crisis. Hay que ir al corazón, hay que ir al grueso, a lo fuerte de la cadena de la organización, porque es ahí donde está la explicación de por qué no se avanza, o ahí, en las prácticas administrativas, operativas, financieras o de gestión de lo tradicional es donde se encuentra la verdadera debilidad. Y me explico. Durante diez años, después de la ruptura del Pacto, la organización cafetera frente al mercado internacional le puso un gran énfasis a seguir haciendo lo que había hecho durante 40 años, que era tratar de reconstruir un Acuerdo de Cuotas que permitiera ordenar otra vez el mercado, sin darnos cuenta que la revolución conservadora de finales de los ochenta y la globalización hacían conceptual, política y realmente inviable un nuevo pacto de esas características. Pero es que eso que nos había dado resultado era el grueso, el corazón del resultado de la caficultura colombiana. Era casi imposible no concentrarse en profundizar en ese aspecto. Pero al mismo tiempo, lo que era marginal, que era la comercialización empresarial del Café de Colombia –porque el café se vendía esencialmente por el sistema de cuotas– eso no asumió toda la prioridad. Lo vino a asumir hace unos años, en 2000-2001, cuando se modificó la política de comercialización. Lo uso como un ejemplo de cómo a veces lo que impide encontrar la salida a una crisis no es la parte más débil, sino la parte más fuerte.

En la misma dirección, otro sofisma que oímos muchas veces es el de que la suma de las partes es superior a las partes consideradas individualmente. Eso en épocas de crisis, sobre todo, no es el consejo más sabio. Nos dedicamos a mirar la suma de las partes y resulta que la crisis se da es en las partes individualmente, surge en los componentes de la organización, no en la organización como colectivo. Entonces, si uno trata de resolver los problemas pensando que son generales, que son de toda la actividad que tiene una organización, pues resulta que las partes consideradas individualmente y administradas y ordenadas individualmente suman mucho más, pero que hay que hacer esa aproximación. También les doy varios ejemplos. Si la Gerencia Financiera –aquí está la Dra. Catalina Crane– no le dedica cerca del 40% del tiempo, que tuvo el año pasado –y me refiero a su tiempo libre, doctora–, a trabajar estrechamente con la administración de la empresa Avianca, que era aparentemente una parte marginal de las actividades, de las prioridades y del patrimonio y portafolio de nuestra organización, esa empresa hubiera entrado en colapso. Si la organización y la Dra. Crane no le hubieran puesto toda la atención a ese aspecto concreto, habría arrasado con toda la organización por

toda clase de razones financieras que no voy a detallar aquí. Entonces, algo que en el panorama convencional es una parte subsidiaria de nuestra actividad habría hundido toda la organización, habría generado un caos. Mi modesta recomendación es que no nos concentremos en el todo, porque las partes son las que producen las crisis, y hay que considerarlas individualmente sin perder de vista la visión de largo plazo. La teoría del caos nos respalda en ese sentido. La teoría del caos es una teoría de la física aplicada a la administración que sugiere que las pequeñas fluctuaciones en el borde, en las fronteras de los sistemas, son las que producen los colapsos de los sistemas. Hay un ejemplo meteorológico que es un poco exagerado pero real, y es que una pequeña perturbación de 2 grados centígrados del Mar Pacífico saque a Indonesia y produzca un Fenómeno del Niño que afecta a toda la Costa Pacífica y a América Latina. Entonces, hay que estar pendientes de esa disfunción en la frontera, en el borde, que es capaz de desatar el caos en todo el sistema.

Tenemos otra confusión final que nace de la propia experiencia de la Federación, no en esta crisis sino de toda su historia, y es que quienes se concentran en las ventajas comparativas fracasan o son menos eficaces que quienes se concentran en las ventajas competitivas. Un ejemplo muy importante es la comparación entre las caficulturas de Brasil y Colombia. Brasil es un país que se apoya esencialmente en sus ventajas comparativas: tierra plana, grandes extensiones, mecanización, altísima inversión tecnológica por hectárea, altísima productividad física. Y cuando uno viaja por Brasil, oye todos los días comentarios sobre la envidia que sienten los brasileños por la caficultura colombiana. Y uno se pregunta cómo así. Allá todo es difícil, con laderas de 80 grados, con recolección a mano, que toca recoger café todos los días, toca beneficiar el café de manera cuidadosa, hay una cantidad de trabajo, es difícilísimo, es costosísimo, mientras que ustedes están aquí tranquilos, con una caficultura plana y con tractores. ¿Cómo así que nos envidian? Claro que sí, los envidiamos, porque ustedes tienen una caficultura de ventajas competitivas. Y nos envidian porque hemos sido capaces de organizarnos para aprovechar lo que aparentemente son dificultades y volverlas fortalezas del mercado internacional. Si nos toca recoger el café a mano, pepita por pepita, volvamos eso el elemento diferenciador. Algo que aparentemente nos reduce capacidad de competir con Brasil se vuelve en lo que hace la diferencia que le ha dado la viabilidad a la caficultura colombiana en toda su historia. Si no podemos competir como *commodity*, como un producto básico, en precio y volumen, diferenciémonos,

inventémonos el café de Colombia como una categoría especial y única. Y, además, tenemos marcas, valores intangibles que hacen que ese café que esencialmente es igual a otro de otras partes, realmente es percibido como un café que aporta un valor por calidad. Entonces, uso eso como ejemplo, para mostrar que el café es un producto básico, mientras que en otros sectores es mucho más fácil o menos complejo, para enfatizar el punto de que lo que importa no son las ventajas comparativas, porque esas se consiguen o se compran, sino que las que importan son las ventajas competitivas, que es donde se genera valor. Y en las crisis hay que ir a buscar las ventajas competitivas. Y afortunadamente el patrimonio de ventajas competitivas que ha desarrollado la organización cafetera para los caficultores de Colombia es un arsenal muy valioso. No voy a entrar en los detalles, pero toda la estrategia de valor agregado que está puesta en marcha no es un invento de los últimos dos años y medio de esta gerencia, es simplemente una estrategia que aprovecha 80 años de conocimiento, experiencia y capacidad institucional acumulada. Detrás de cada puerta de la Federación de Cafeteros hay un tesoro de valor y lo que hay que hacer es saberlo desenterrar, y estoy seguro que detrás de todas las puertas de las organizaciones de todos ustedes existe también un aporte de valor y un aporte de una ventaja competitiva que se puede desarrollar.

Muchas de esas ventajas competitivas están latentes y sólo se vuelven evidentes cuando se requieren con la crisis. Tenemos un cerro así de alto de estudios de cómo se hacen tiendas de café, en la Federación de Cafeteros. ¿Por qué se hacen ahora? Porque la crisis y los cambios estructurales del mercado del café así lo exigen. Tenemos también en la Fábrica de Café Liofilizado cerca de 40 productos nuevos e innovadores, con Café de Colombia. ¿Por qué hasta ahora salen? Porque la crisis lo exige y porque el mercado mundial está listo para ello. Entonces, uso estos casos como ejemplos concretos de tratar de aprovechar las fortalezas intrínsecas de las organizaciones para crear ventajas competitivas en momentos de crisis y finalmente crear negocios y valor, que son una expresión de esperanza.

Generalmente administramos de atrás hacia adelante. Cogemos el desempeño de la empresa, miramos los resultados al 31 de diciembre, vemos qué pasó con las relaciones financieras, contables, y decimos bueno, ¿este año cómo lo vemos? Así presupuestamos también. En tiempos de crisis hay que administrar al revés. De adelante para atrás. Hay que ver a dónde queremos llegar y qué queremos hacer, que es posible lograr y echar ese futuro, para

atrás, porque de lo contrario no seremos capaces de salir de la crisis, porque si sólo nos apoyamos en lo que ya sabemos, en lo que conocemos, en el balance del 31 de diciembre, y no en el balance que queremos ver en diez años, no vamos a encontrar los elementos concretos ni las oportunidades que se nos abren. Gerenciar de adelante para atrás es la mejor forma, también, de sembrar esperanza en la organización. Uso otra vez como ejemplo el caso de las tiendas de café. En septiembre de 2002, cuando se propuso esta iniciativa, que fue muy bien recibida y apoyada por los integrantes del Congreso y gestada por el Comité Directivo, todo el mundo decía ¿ustedes pretenden competirle a Starbucks, una de las cadenas de tiendas más grandes del mundo? Sí, sí, queremos estar en ese negocio. Es más, vamos a tener 300 tiendas en el 2010. Si uno mira cómo se ha realizado ese proyecto, con esa visión del final. No arrancamos de los metro y medio de estudios que teníamos guardados, arrancamos con la meta de llegar allá, y por ahí no hemos retrocedido haciendo realidad ese futuro que nos diera la pauta.

Me estoy extendiendo demasiado y quisiera redondear estas reflexiones con algunos otros puntos que, nuevamente repito, deben ser bastante repetitivos para ustedes, pero que como esa es la obligación que me puso el señor presidente de la Cámara, cumplo con la tarea.

Hemos aprendido también en el manejo de esta crisis en la Federación de Cafeteros, que la organización no entiende misiones complejas. Y no me refiero solo a las cafeteras, me refiero a cualquier organización. Porque no estamos hablando de los ejecutivos que entienden todo perfectamente. Estamos hablando de un colectivo que tiene 560.000 familias en el caso de la Federación. La organización no la conforman el Dr. Oscar y yo, la Dra. Catalina o el Dr. Carlos Alberto, la organización es la gente que está en la caficultura y ese es todo el origen y toda la base del esfuerzo. Cómo hacemos para que toda organización, desde el más alto ejecutivo de la Federación, hasta el caficultor de media hectárea de la Guajira o de Nariño compartan el destino. De ahí que haya que aprenderle algo a quien quizás fue el conductor más brillante de organizaciones inmensas, como fue Mao. Mao manejaba no 560.000 familias, sino 560 millones de personas y un ejército insurrecto de más de tres millones de hombres. ¿Y cómo lo hacía? También como lo hace la Iglesia Católica, que es mediante consignas. Si algo no se puede poner en menos de cuatro palabras, es mejor no decirlo a una organización. Si uno no es capaz de resumir la orientación que le quiere dar a la organización en cuatro palabras, se está perdiendo

el esfuerzo de comunicación. Cuando se trata de cuestiones complejas como las que estamos discutiendo. Y digamos que es todavía más grande, cuando la organización es descentralizada, como es el caso de la Federación, o como es el caso de la Iglesia Católica o el ejército de Mao. Porque se necesita que todos los párrocos en cada parroquia y todos los seguidores de una organización sean capaces de decir en qué creen. Finalmente, eso es lo que mueve a una organización. Que la gente comparta lo que cree. Y por eso se ha hecho un esfuerzo muy grande en estos años para gerenciar la esperanza mediante principios muy claros. En el año 2002, por ejemplo, el Congreso Cafetero definió como principio una expresión muy sencilla: «Primero el caficultor». Y uso un ejemplo concreto para ver qué pasa con las decisiones de la organización. Antes llegaba un caficultor a la puerta de la Federación y era considerado como alguien indeseable, y le preguntaban ¿usted qué viene a hacer aquí? Ahora, con «Primero el caficultor», el celador sabe que ese señor tiene todo el derecho a estar ahí y le va a preguntar qué necesita y qué quiere. «Primero el caficultor» resume en qué creemos de una manera concreta y precisa, y se vuelve una guía para la toma de decisiones.

Después, en el 2003, el Congreso Cafetero adoptó el principio «Caficultura, nuevo rumbo», que era una consigna que llevaba a toda la organización a pensar cómo hacemos para encontrar un nuevo camino. Cada vez que hay una decisión por tomar, cómo hago para que esa decisión lleve a esa organización en ese nuevo rumbo. Y más recientemente, en el Congreso Cafetero del 2004, el liderazgo asumió la consigna de «Más valor para el caficultor», que busca que toda la actividad de la organización esté pensada para crearle mayor valor al destinatario final de su misión, el productor. Uso estos ejemplos, porque son reales y han producido efectos concretos. Hacemos un esfuerzo consistente y disciplinado por recorrer las zonas cafeteras y encuentro, prácticamente en todos los lugares, a una dirigencia y a unos caficultores, o que siguen usando las propias consignas, o que analizan los problemas usando las consignas o que proponen soluciones basados en lo que estamos proponiendo como las creencias fundamentales de la organización. No nos da miedo parecer simplistas. Muchas veces creemos que un mensaje simple puede revelar la simpleza del análisis o del intelecto; es todo lo contrario. Un mensaje simple lo que hace es reflejar la profundidad de la reflexión.

Y dos puntos finales. El primero es que para escalar por la cadena de valor, hay que escalar por la cadena de valores. ¿Qué quiere decir eso? Si uno

pretende generar valor económico en la organización necesita que esa organización se comprometa frente a ella misma y su cliente con una estructura de valores clara, explícita y que recoja la integridad y la ética de su accionar. Cito un caso que también es real. El otro día me encontré un amigo que es miembro de la junta directiva de Alcohólicos Anónimos tomándose unos aguardientitos en la tienda de al lado del local cercano de la sede de Alcohólicos Anónimos. El ahí perdió una cantidad de energía, de tiempo, de esfuerzo y de convicción y él está convencido de que su labor y su misión es muy importante, y lo es. Pero todo su trabajo se desmorona cuando no es consecuente con los valores que predica. Entonces escalar por la cadena de valor es un prerrequisito indispensable para poder ascender por la cadena de valor en el sentido económico.

Finalmente, regreso al título de esta presentación, que es «La Gerencia de la Esperanza». El recurso más valioso de una organización no es la liquidez - como quiere la doctora Catalina-, o las nuevas variedades de café -como propone el Dr. Edgar Echeverri-, no es tener x o y patrimonio en el balance. El recurso más importante que tiene la obligación de administrar el gerente de cualquier organización es la esperanza. La esperanza es la que realmente produce crecimiento, produce utilidades y produce desarrollo en el Quindío, y ustedes mismos son quizás el mejor ejemplo que tiene el país de cómo se gerencia la esperanza.

MIEMBROS COMITÉS DEPARTAMENTALES

2002 - 2006

PRINCIPALES

JUAN FRANCISCO SUÁREZ MORENO
IVÁN ARANGO ARCILA
LIGIA PINEDA DE VÉLEZ
LUIS ALFONSO VILLEGAS BOTERO
HERNANDO ALBERTO URIBE ARAMBURO
JOSÉ ELIÉCER SIERRA TEJADA

MARTÍN ORTIZ CASAS
RITO ALEJO SÁNCHEZ GUERRERO
AMELIO ESQUIVEL QUEVEDO
ALFONSO COCA ORTIZ
MILCIADES PAEZ ARIAS
SEGUNDO VENTURA PORRAS PINILLA

HERNÁN GIRALDO JARAMILLO
LUIS GONZAGA CADAVID YEPES
OCTAVIO JARAMILLO ARANGO
RICARDO SÁNCHEZ PRIETO
EUGENIO VÉLEZ URIBE
VIRGILIO CLAVIO LÓPEZ

JORGE E RIVERA
NELSON SOLÍS C.
HENRY LARRARTE
HENRY HORACIO DAZA
FRANCISCO PAZ PENAGOS
HUGO FERNEY SANDOVAL

ALFONSO VIDAL
ARMANDO TORRES
ARGEMIRO CHONA
DAVID CAMILO CHAVARRIA
EVER ARDILA
HERNANDO PAREDES FIGUEROA

JAIRO EDUARDO LOPEZ ISAZA
ISAMEL ENRIQUE PEÑA GALVIS
ANTONIO MARIA ROJAS RIAÑO
LUIS ALFONSO CASTAÑEDA BUSTOS
LUIS JORGE CALDAS TRIANA
ULPIANO ROJAS GARCÍA

LUIS CARLOS TORRES CASANOVA
CRISTÓBAL SÁNCHEZ MORENO
LUIS ELIBARDO ESCOBAR LOPEZ
LUIS EDUARDO ROSAS CHAVEZ
HERNANDO LEIVA CLAIJO
ÁLVARO ESPITIA

SUPLENTES

CARLOS ALBERTO VILLAMIL GUTIÉRREZ
DARÍO BERNARDO SALDARRIAGA MAYA
NESTOR ALIRIO LÓPEZ GIRALDO
EMILIO ALBERTO FERNÁNDEZ ESCOBAR
ALFONSO EDUARDO GUERRA VÉLEZ
LUIS FERNANDO MAYA CEBALLOS

JULIO RAMÓN PEÑA FRANCO
DOLORES SAIZ DE PINZÓN
PEDRO ANTONIO RUIZ
ROBERTO LÓPEZ RAMÍREZ
ERNESTO RIVERA
HERNANDO SAÚL PINEDA

HUBERTO OCAMPO VARGAS
EDUARDO ANTONIO GIL CANO
LUIZA FERNANDA CÁRDENAS JARAMILLO
JOSÉ OTAIN RESTREPO PÉREZ
JULIO CÉSAR LÓPEZ CARDONA
GUSTAVO ADOLFO GÓMEZ BERMUD

MAURICIO RODRÍGUEZ
DUVEL IVÁN RUIZ
CARLOS A LLANTEN
JUAN BAUTISTA SOLARTE
ALBERTO TROCHEZ A.
REYNEL ROJAS OIDOR

HERNANDO GÓMEZ
JORGE ELIÉCER PIANETTA
MIGUEL ANTONIO PEDRAZA
OBED OVIDIO CARDONA
RAÚL RIOBO
WILSON PAYARES

JAIME EMAYUSA MANCERA
HENRY ENRIQUE POLANCO RODRIGUEZ
GREGORIO ANTONIO RIAÑO TORRES
GERMÁN ENRIQUE TAMAYO LOMBANA
PRISCILA CABALLERO RODRIGUEZ
JOSÉ ELIDIO OBANDO AGUIRRE

JOSÉ DILIO GUAÑARITA VARGAS
INAEI QUINAYAS ASTUDILLO
ELIRIO OSORIO NÚÑEZ
LUIS IGNACIO CAMACHO CUENCA
PABLO EMILIO GÓMEZ ESCAMILLA
JAIRO AYA CONDE

ANTIOQUIA

BOYACÁ

CALDAS

CAUCA

CESAR-GUAJIRA

CUNDINAMARCA

HUILA

MAGDALENA

JOSÉ DE JESÚS GUERRA
HECTOR PATIÑO OSPINA
TOMÁS ALMANZA ESPAÑA
JOSÉ SANTIAGO BONILLA
ARMANDO GRANADOS MALDONADO
VÍCTOR CORDERO PEREZ

GUSTAVO ADOLFO ROJAS
DIEGO ARANGO PINO
PEDRO RINCÓN MARTINEZ
LUIS CORONEL ALVAREZ
JULIAN JIMENEZ NIGRINIS
BERNARDO ORJUELA PULIDO

NARIÑO

AURA PÉREZ DE BETANCOURT
LEONARDO PABON CALVACHE
JORGE ORDOÑEZ ORTIZ
FIDENCIO CASTILLO MENESES
HERNÁN ROJAS MENA
LUIS RAMIRO RENDÓN

JORGE HERIBERTO BACCA
JESUS ARMANDO BENAVIDES P.
JOSÉ DANIEL MUÑOZ
JUAN SILVIO PANTOJA
OLIVIO AMILKAR CRIOLLO
ÁLVARO JAVIER VILLADA O

NORTE DE SANTANDER

LUZ MARINA CONTRERAS DE ROJAS
MARIO LÓPEZ PEÑA
SIMEÓN VELÁSQUEZ MOLINA
JOSÉ ABEL RANGEL LESMES
LUIS LINO URBINA CONTRERAS
JULIO CÉSAR JAIME DELGADO

CAMPO ELÍAS AVELLANEDA GRANADOS
DONACIANO PÉREZ JIMÉNEZ
ORLANDO PARADA ORTEGA
CARLOS ARSENIO CAPACHO MORA
GREGORIO FONSECA PUERTO
CARLOS JULIO PÁEZ RANGEL

QUINDÍO

NORA PIEDRAHITA ZAPATA
JOSÉ DEL CARMEN PRIETO VALENCIA
JOSUÉ MARTÍNEZ MONTOYA
GUSTAVO ALBERTO CASTAÑO SARMIENTO
JAIRO GRISALES OSPINA
GABRIEL LUIS VARGAS GIRALDO

JOSUÉ MORENO JARAMILLO
JUAN DE DIOS GALLEGO ALZATE
ANCIZAR RAMÍREZ BETANCUR
SAULO GRANADOS GONZÁLEZ
JULIÁN ALBERTO JIMÉNEZ VARGAS
EFRÉN OSORIO GARCÉS

RISARALDA

PEDRO NEL MESA MEJÍA
MARIO DE JESÚS MUÑOZ GALLÓN
BENJAMÍN AGUDELO CASTAÑO
PEDRO NEL NIETO DUQUE
ROBERTO ECHEVERRÍ JARAMILLO
CARLOS EMILIO BETANCOURT TREJOS

CARMEN LEONOR CONTRERAS G.
FRANCISCO JAVIER HERRERA HOYOS
RUBÉN RAMÍREZ RAMÍREZ
MARINA SUÁREZ PÉREZ
FRANCISCO ALEJANDRO OCHOA NOREÑA
ELÍAS DE JESÚS BUENO SERNA

SANTANDER

EUTIMIO SOTO NIÑO
GUSTAVO PARRA DURAN
RAMIRO ALVAREZ GONZALEZ
JORGE JULIAN SANTOS ORDUÑA
RITO ALFONSO LOPEZ URIBE
REINALDO RUEDA CASTAÑEDA

SERAFÍN MALAGÓN BELTRÁN
HECTOR SANTOS GALVIS
NELSON D. J. FONSECA PATARROYO
ÁLVARO BAUTISTA FAJARDO
JORGE CORREA VEGA
MANUEL MARÍA ACEVEDO RUEDA

TOLIMA

GUILLERMO GRIJALBA BARBOSA
JULIO CÉSAR BUITRAGO HERNANDEZ
LUIS OLIVER MONTEALEGRE GUZMAN
ANGEL MARIA SUAREZ CARDOZO
JAIRO VASQUEZ AYA
GONZALO OROZCO OROZCO

JAIRO PERDOMO ZARABANDA
OSCAR ROJAS BUITRAGO
LUIS JAVIER TRUJILLO BUITRAGO
JOSÉ SILVIO BETANCUR CARDONA
OLIVIO RODRÍGUEZ DIAZ
HUMBERTO CÁRDENAS CÁRDENAS

VALLE

CARLOS OCAMPO RODRÍGUEZ
TULIO OSPINA PORRAS
JORGE ARLEY SÁNCHEZ GIL
CAMILO RESTREPO OSORIO
HUGO MATERON PEREA
RODRIGO TENORIO GARCÉS

BENJAMÍN VELÁSQUEZ RAMÍREZ
LUIS CARLOS RESTREPO LÓPEZ
SOFÍA HERRERA OCAMPO
LIBARDO DE JESÚS PAREJA MEJÍA
FRANCISCO JAVIER TAMAYO SERNA
HUMBERTO AYALA VALENCIA