

**CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LAS EMPRESAS DE  
AGROINDUSTRIA DEL SECTOR CAFETERO DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**NATALIA ANDREA ARISMENDI CASTAÑO**

**YEIMMY JULIANA GUARÍN ALZATE**

**LUZ KARINA MOSQUERA HINCAPIÉ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE TECNOLOGÍA**

**PROGRAMA TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA, RISARALDA**

**2015**

**CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LAS EMPRESAS DE  
AGROINDUSTRIA DEL SECTOR CAFETERO DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**NATALIA ANDREA ARISMENDI CASTAÑO**

**YEIMMY JULIANA GUARIN ALZATE**

**LUZ KARINA MOSQUERA HINCAPIE**

**Trabajo para optar por el título de Tecnólogo Industrial**

**Director: Carlos Andrés Botero Girón, Docente Escuela de Tecnología Industrial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE TECNOLOGÍA**

**PROGRAMA TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA, RISARALDA**

**2015**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Director del Programa

---

Firma del Jurado

---

Firma del Director del Trabajo de Grado

Pereira, Junio de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Por este gran logro en nuestra vida, agradecemos primeramente a Dios, a nuestras familias por su apoyo, disposición, paciencia y motivación. Sin duda, si no hubiéramos contado con su incondicional aporte en este proceso de formación no hubiera sido posible concluir este ciclo de nuestras vidas.

También agradecemos a la Universidad y a nuestros profesores que con sus enseñanzas y experiencias forjaron en nosotras capacidades intelectuales que nos permiten hoy en día enfrentarnos a nuevos retos laborales y profesionales. Especialmente agradecemos, al docente Carlos Andrés Botero Girón, quien con sus grandes aportes y asesorías colaboró para el desarrollo del presente trabajo.

Además agradecemos a las asociaciones de café especial de diez municipios del departamento de Risaralda, por permitirnos ingresar a sus empresas y conocer sus métodos y herramientas de trabajo para hacer posible el desarrollo del presente proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. TITULO DEL PROYECTO</b>	<b>10</b>
<b>2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<b>5. EL MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
5.1 MARCO CONCEPTUAL	27
5.2 EL MARCO SITUACIONAL	31
<b>6. ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>32</b>

<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>34</b>
<b>8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>36</b>
8.1 PRESUPUESTO	36
8.2 RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA	37
<b>9. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LOS EMPRESARIOS</b>	
<b>9.1 CAPITULO 1</b>	
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR CAFETERO DE RISARALDA	<b>38</b>
<b>9.2 CAPITULO 2</b>	
ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS DE LOS EMPRESARIOS DE LAS ASOCIACIONES DE CAFÉS ESPECIALES DE RISARALDA	<b>40</b>
<b>9.3 CAPITULO 3</b>	
ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES PARA EL SECTOR CAFETERO	<b>110</b>
9.3.1 Matriz DOFA	<b>110</b>
9.3.2 Estrategias	<b>112</b>
<b>9.4 CAPITULO 4</b>	
DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER PARA EL SECTOR CAFETERO	<b>118</b>
<b>9.5 CAPITULO 5</b>	
PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS ASOCIACIONES	

CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA	126
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>136</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS</b>	
ENCUESTA A LÍDERES DE LAS ASOCIACIONES DE CAFÉS ESPECIALES DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA	142

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Programas agroindustriales aprobados para Risaralda por el Ministerio de Educación Nacional	16
<b>Tabla 2.</b> Principales características del perfil emprendedor	22
<b>Tabla 3.</b> Cronograma de actividades	36
<b>Tabla 4.</b> Presupuesto	36
<b>Tabla 5:</b> Asociaciones de cafés especiales del departamento de Risaralda	40
<b>Tabla 6:</b> área principal y área de amortiguamiento para el Paisaje Cultural cafetero	133



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a medida que transcurre el tiempo van surgiendo diferentes iniciativas que tienen como finalidad mejorar la vida de los seres humanos, y por ende, mejorar los ambientes organizacionales y acrecentar los índices de competitividad y productividad de tales actores de la sociedad.

El presente trabajo presenta las características anteriormente mencionadas, ya que pretende establecer el perfil de los empresarios que desarrollan sus actividades en el sector agroindustrial cafetero ubicados en el departamento de Risaralda.

Se trata de establecer las principales capacidades, cualidades y objetivos que debe poseer un empresario perteneciente al sector, además de generar la conciencia de la importancia del diseño de dicho perfil.

Para dar a conocer el resultado final del proyecto es necesario indagar y establecer contacto con los líderes cafeteros de algunos municipios del departamento, esto se logra a través de visitas realizadas a las asociaciones para tratar de conocer un poco la forma en que realizan su trabajo, sus instalaciones físicas, la capacidad de producción que se tiene y llevarse una idea general sobre el comportamiento presentado por estos líderes.

Lo anterior se establece a través de la observación y la conversación con los líderes para contar con una percepción que permita evidenciar las capacidades que llevaron a que estas personas, en su mayoría campesinos, se aventuraran a crear empresa. Además, se hará uso de una encuesta en la cual se abordan temas de tipo técnico, con el objetivo de orientar el perfil hacia el reconocimiento y empoderamiento de temas como la vigilancia tecnológica, la innovación, la competitividad del sector, la gestión administrativa, la adopción de la cultura del valor agregado aplicado a las prácticas cafeteras y el reconocimiento de la importancia de la relación entre las asociaciones y la Universidad.

## **1. TITULO DEL PROYECTO**

El proyecto desarrollado tiene como título “Caracterización del perfil emprendedor De Las Empresas De Agroindustria Del Sector Cafetero Del Departamento De Risaralda”

## 2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El concepto de agroindustria agrupa a todos los participantes en la industria agraria, que no sólo son los proveedores de tierra, capital y trabajo, sino también a las instituciones del mercado para la comunicación y movimiento de los artículos, así como a las instituciones mecanismos de coordinación entre sus componentes.<sup>1</sup> Dentro de este concepto, también es importante mencionar que la agroindustria es una rama de la industria que a su vez se encuentra dividida en dos actividades, por un lado, alimentaria, que se encarga de la transformación de los productos provenientes de la agricultura, ganadería, pesca, riqueza forestal, entre otros, en productos elaborados para el consumo. Y por otra parte, la no alimentaria se ocupa de la transformación de las materias primas usando sus recursos naturales para la realización de diferentes productos.<sup>2</sup>

El presente proyecto de investigación está enfocado en la definición del perfil emprendedor de los empresarios de la agroindustria sector cafetero en el departamento de Risaralda, debido a que la información que se encuentra en bases de datos como Dialnet, y en el buscador de Google; con la opción de búsqueda avanzada y pdf; y además haciendo uso de la herramienta scirus con relación a estudios realizados en el sector están enfocados en mayor medida en un ámbito técnico, es decir, se evidencia que en el sector se da mas prioridad a la parte relacionada con la implementación de nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, materias primas; por otro lado no se evidencia un enfoque en el que se determine el grado de desarrollo de las estructuras administrativas del sector, cómo se maneja el proceso administrativo en las empresas pertenecientes al sector y qué uso se hace de esta herramienta. Además, se ha evidenciado mediante procesos de recolección de información que no se encuentra un perfil detallado der los empresarios en el sector agroindustrial.

Otro factor crítico es que no se evidencia el nivel de formación del personal involucrado en el desarrollo de las actividades del sector, no se observa que en las empresas agroindustriales se tenga definido un plan de capacitación y formación en las áreas de interés propias del sector para el personal. Tampoco se tiene conocimiento de cómo se maneja el tema de la gestión tecnológica en el sector agroindustrial y en qué grado se tiene implementada. Además, otro factor agravante de la situación es que se presenta un

---

<sup>1</sup> INGENIERIA EN INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y FORESTALES. ¿QUÉ ES AGROINDUSTRIA?  
Disponible en <http://agroindustriacunzac.blogspot.com/>

<sup>2</sup> Desde Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/agroindustria.php#ixzz2yVcDYVqr>

uso inadecuado de la tecnología y esto conlleva a que se presenten bajos niveles de competitividad e innovación en el mercado; además tampoco se establecen políticas de conservación.

De otra parte, es necesario destacar que se tienen debilidades en los procesos empresariales del sector ya que no se tiene evidencia de la implementación de una buena planeación estratégica y de los procesos administrativos. En el interior de dicho proceso es necesario tener en cuenta, factores de planeación, organización, dirección y control, es preciso hacer especial énfasis que en la actualidad al tema del control se le otorga mucha importancia, por tal motivo, se hace indispensable realizar este proceso en las prácticas agroindustriales, debido a que esto resta competitividad y efectividad a las mismas.

En comparación con otros países, la agroindustria en Colombia presenta un aporte del 16% al producto interno bruto del país, porcentaje muy bajo comparado con el de algunos países europeos, y los Estados Unidos, que aunque no cuentan con la misma diversidad vegetativa ni con los mismos climas, si superan ampliamente el 25% de su PIB<sup>3</sup>. Esta problemática deja en evidencia la falta de recursos y apoyos para el sector por parte del Estado y antes que garanticen su funcionamiento. Esto sin mencionar que en el sector no se evidencia la existencia de ningún tipo de indicadores de calidad o de gestión para el desarrollo de las actividades propias.

Así mismo es importante tener en cuenta que la mala estructura de las plantas de trabajo agroindustriales y las vías del país no promueven el buen desempeño de las prácticas agroindustriales. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta para abordar el tema referente a la agroindustria, es el hecho del poco valor agregado que se da a los productos que allí se generan. Este aspecto no es tenido en cuenta de manera adecuada y masiva, tal vez por el desconocimiento de los beneficios que el valor agregado genera a los productos del sector.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A partir de lo anterior, la pregunta de investigación que resolverá con el desarrollo del presente trabajo es ¿Cuál es el perfil emprendedor de los empresarios del sector agroindustrial, específicamente los que pertenecen al sector cafetero en el departamento de Risaralda?

---

<sup>3</sup> IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA AGROINDUSTRIA. Disponible en [http://www.botschaftkolumbien.de/descargas\\_proexport/berlin\\_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil\\_agroindustria.pdf](http://www.botschaftkolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil_agroindustria.pdf)

### **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los factores influyentes en los perfiles de los empresarios del sector agroindustrial?
- ¿Cómo se encuentra establecida la estructura administrativa de las empresas del sector agroindustrial cafetero del departamento de Risaralda, en torno a temas como la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, vigilancia tecnológica, entre otros?
- ¿Cuáles factores determinan la competitividad del sector agroindustrial cafetero del departamento de Risaralda?
- ¿Qué propuesta se puede establecer para mejorar la competitividad del sector agroindustrial?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Realizar proyectos que generen impactos positivos en la sociedad, siempre ha sido uno de los principales focos de interés de la investigación. Por tal motivo, realizar una investigación que se centre en la identificación del perfil emprendedor de los empresarios del sector agroindustrial se hace viable, ya que es este sector uno de los promotores del crecimiento y fortalecimiento de la economía de un país, en este caso Colombia.

Teniendo en cuenta que un perfil hace referencia o todo lo relacionado con las habilidades y capacidades que posee determinado líder, en este caso los líderes del sector agroindustrial eje cafetero. Entre las características más relevantes de un perfil emprendedor se encuentran la capacidad de trabajar en equipo, los conocimientos tanto técnicos como de experiencia, habilidades de innovar cada día, capacidad de implementar el proceso administrativo dentro de sus actividades y establecer las necesidades en cuanto al talento humano que interviene en el desarrollo de los proyectos. También, se hace importante reconocer qué capacidades de emprender nuevos proyectos se posee, de aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten y de articularse a las nuevas tecnologías desarrolladas y creadas para promover las buenas prácticas del sector.

En este ámbito es relevante hacer mención de las diferentes características que debe tener un emprendedor, esto con el propósito de identificar dichos aspectos en los empresarios del sector agroindustrial cafetero de Risaralda. La primera de las características es la pasión, indiscutiblemente los emprendedores se entregan en cuerpo y alma para lograr dar cumplimiento a sus metas establecidas. La visión es parte esencial de los emprendedores, puesto que para llevar a cabo cualquier proyecto se requiere tener trazado un plan en el cual se visualicen los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevará a alcanzar los resultados. Además a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente. La capacidad de aprendizaje, es otro factor decisivo de los emprendedores, ya que los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y a aprender, es negarse muchas oportunidades.

Los emprendedores además, buscan lograr resultados, debido a que son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado. La determinación y el coraje también son características claves para la definición del perfil de un emprendedor. Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. El emprendedor debe anticiparse a las dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo. En la esencia de un emprendedor, no puede faltar la creatividad y la innovación, ya que no es

necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar la diferenciación.

Así mismo, la persistencia hace parte fundamental del perfil emprendedor, toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera. De otra parte, el emprendedor, debe despertar en si el sentido de oportunidad, el emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso. No puede dejarse de lado el trabajo en equipo y el liderazgo, con lo cual se busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presenta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.

Autoestima, otro punto importante de los emprendedores, quienes deben ser optimistas y seguros de sí mismos. La asertividad, es fundamental en un emprendedor, ya que no dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados. Por último, la organización, no puede faltar. Se trata de establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes<sup>4</sup>.

Después de tener claridad, acerca de lo que es un perfil emprendedor, se puede establecer el alto grado de importancia que trae consigo el identificar y definir dicho perfil para los empresarios del sector agroindustrial. El establecimiento de un perfil para este sector, además de generar un espíritu de colaboración y cooperación entre quienes intervienen en el desarrollo de las prácticas agroindustriales, también propicia un alto grado de competitividad y reconocimiento del sector, no sólo a nivel local sino también a nivel internacional. Es de esta manera como se le da un alto porcentaje de organización y practicidad al sector, lo que evidentemente le genera un grado de compromiso elevado con el cumplimiento de sus metas establecidas.

Por otra parte, si se posee un perfil perfectamente bien definido, se estará propiciando una credibilidad del sector, lo cual traerá consigo un fortalecimiento de inversión en el sector, por parte de diferentes entidades no sólo locales sino también de otros países.

Además, al realizar o al establecer el perfil de los empresarios que hacen parte del sector agroindustrial del departamento de Risaralda, se le está dando un enfoque hacia la competitividad y el fortalecimiento del sector, puesto que con un perfil completamente definido y estructurado el sector poseerá aún más reconocimiento a nivel global por que se está dando la relevancia necesaria para mejorar su estructura organizativa y por ende mejorar el desarrollo de sus actividades y de sus practicas empresariales .

---

<sup>4</sup> 12 características básicas de los emprendedores de éxito. Artículo disponible en <http://www.emprendepyme.net/12-caracteristicas-basicas-de-los-emprendedores-de-exito.html>

Para el sector es importante que se tenga definido tanto las competencias y el nivel administrativo necesarios para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia, lo cual no sólo beneficia sus prácticas empresariales sino además que se estaría beneficiando todo el país.

Es importante resaltar el hecho que el sector agroindustrial se ha constituido a través de los años, en una de las bases fundamentales para la economía colombiana, de esta manera agrupando las actividades laborales de la mayor parte del país, es decir, en este sector se brindan oportunidades de empleo, lo cual se ve reflejado en el crecimiento económico del país y en la reducción de los niveles de desempleo en Colombia.

Teniendo en cuenta que en los últimos años se han presentado diversas crisis que han obligado a reflexionar sobre los procesos tradicionales y la necesidad de buscar nuevas alternativas. En general, esta reflexión se fundamenta en una serie de preocupaciones básicas, entre las cuales se encuentra la necesidad de lograr una mayor inclusión social, es decir, hacer que en la sociedad se tome conciencia sobre la importancia que tiene el sector agroindustrial y que es necesario prestarle una mayor atención al desarrollo e implementación de la misma en el país, ya que como se menciono anteriormente, este le genera grandes aportes al desarrollo y al crecimiento de su economía.

Para hacer un adecuado aprovechamiento de las oportunidades que está ofreciendo el ministerio de educación a las empresas del sector cafetero es importante que estas, identifiquen la necesidad de aumentar los niveles educativos de cada uno de sus colaboradores, si bien se sabe, estos cuando mucho llegan hasta el título de técnicos. Por esta razón las asociaciones cafeteras deben acceder a las ofertas educativas que están ofreciendo las instituciones de formación superior.

**Tabla 1: Programas agroindustriales aprobados para Risaralda por el Ministerio de Educación Nacional.**

<b>Código SNES</b>	<b>Instituciones de educación superior</b>	<b>Nombre programa</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Municipio</b>
53889	UTP (Universidad Tecnológica de Pereira)	Técnico profesional en procesos agroindustriales.	Presencial	Pereira
53888	UTP (Universidad Tecnológica de Pereira)	Tecnología en procesos Agroindustriales		



90689	UCP (Universidad católica y popular de Risaralda)	Logística de empresas agroindustriales	Presencial	Pereira
53853	UCP (Universidad católica y popular de Risaralda)	Tecnología en gestión de empresas agroindustriales	Presencial	Pereira

Fuente: Ministerio de educación Nacional<sup>5</sup>

De otro lado, la Gobernación de Risaralda tiene estipulado invertir \$ 39.400 millones a través de la Secretaría de Infraestructura, en la recuperación de la malla vial del departamento<sup>6</sup>. Situación que favorece a las empresas, en especial a las asociaciones del sector cafetero, puesto que estas tienden a verse beneficiadas debido a que el costo de logística y transporte disminuirá de manera significativa. Adicional a ello, es evidente ver que las vías acceso a los municipios donde se encuentran estas asociaciones cafeteras están muy deterioradas lo cual afecta en gran proporción la distribución de sus productos.

Además, es importante destacar que la adopción e implementación de este proyecto podría ser un factor trascendental que proporcione y permita cumplir los objetivos que se establecen en la Agenda interna para la productividad y competitividad en donde se menciona, que para el 2017 Risaralda será el cuarto productor nacional y el primero en el eje cafetero en la producción de cafés especiales. Las exportaciones pasaran de 12000 sacos en el 2004 a 60000 sacos de café excelso en el 2017.

Con el establecimiento de un perfil de los empresarios agroindustriales, se tendrá claridad de las practicas que estos implementan y por otra parte se generara una cultura de innovación y competitividad en el sector con respecto a los demás países que desarrollan este tipo de prácticas dentro de sus actividades.

Además también se propiciará un espacio que le genere al empresario y al sector como tal un nivel de calificación, en el cual este mismo empresario tendrá la capacidad de administrar, optimizar, garantizar y promover el uso de estrategias que le fortalezcan y permitan un mejor posicionamiento en el mercado frente a los demás sectores.

<sup>5</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299682.html>

<sup>6</sup> <http://www.crcrisaralda.org/es/inoticias/ver/40/%2439400-millones-se-invertiran-en-las-vias-del-risaralda/>

## **4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el perfil emprendedor de los empresarios del sector agroindustrial cafetero del departamento de Risaralda

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores característicos más importantes en el perfil emprendedor de los empresarios de la agroindustria cafetera del Departamento de Risaralda.
- Caracterizar la estructura administrativa de algunas de las empresas dedicadas a la agroindustria cafetera en el departamento de Risaralda.
- Reconocer los principales factores internos y externos que determinan la competitividad del sector agroindustrial cafetero en el departamento de Risaralda.
- Establecer las competencias y características propias de un personal calificado y audaz que promueva eficientemente las prácticas agroindustriales en el sector cafetero en el departamento de Risaralda.
- Elaborar una propuesta que permita el mejoramiento de las empresas dentro del sector.

## 5. EL MARCO TEÓRICO

Para abordar el tema del perfil emprendedor de los empresarios del sector agroindustrial del departamento de Risaralda, es relevante tener en cuenta y aplicar términos y palabras claves que aporten ideas para el fortalecimiento y el manejo de la temática.

Para este propósito se tendrá en cuenta el concepto del perfil emprendedor, mediante el cual se trata de entender las principales características y cualidades que debe poseer un empresario que haga parte de un determinado sector de la economía, en este caso que haga parte del sector agroindustrial.

Se trata de entender en primera instancia el tema del emprendimiento, puesto que es preciso tener en cuenta, que este término es de vital importancia para el desarrollo de la temática.

### **Concepciones de un perfil emprendedor.**

Para tener claridad acerca de las principales características de un perfil emprendedor, es necesario tener diversas concepciones acerca de tales términos con el propósito de generarse una idea y poder tener más propiedad para hablar del tema. Por tal motivo se citaran algunas definiciones

- Se denomina emprendedor a aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para iniciar mas luego llevarla a un buen término.<sup>7</sup>
- El emprendedor exitoso es una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de ‘ver’ su idea en forma terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad con características típicas de su comportamiento. La mayoría de las veces emprende en un área de su especialidad, donde posee un conocimiento previo, donde le gusta trabajar. Su principal motivación es el logro, de allí deriva satisfacción y energía para seguir adelante con su empeño.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DEFINICION DE EMPRENDEDOR. Disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/emprendedor.php>

<sup>8</sup> PERFIL DEL EMPRENDEDOR: EL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES EN AMÉRICA LATINA. Disponible en [www.guidocapra.com/uto/perfilemprendedor.pdf](http://www.guidocapra.com/uto/perfilemprendedor.pdf)

En lo que hace referencia al perfil emprendedor con el problema de investigación, es preciso tener definidos todos los objetivos que desean alcanzar los empresarios del sector, también tener en cuenta el tema de la capacidad innovadora que los mismos implementan para mejorar sus prácticas. Por otro lado también se deben evaluar sus capacidades para generar oportunidades de negocio y poner en marcha sus ideas y proyectos.

Jaurequi (2002) enuncia que:

✓ *"el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad"*

✓ Zoghlin (pág. 36) plantea que:

*"la palabra emprendedor describe una actitud, no un trabajo en sí". Y esa actitud está formada por múltiples características de personalidad que permiten "tomar acciones humanas creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada"(solcrear.com,2002), buscando oportunidades permanentes, teniendo en cuenta los recursos que se tienen o aquellos que se Deben adquirir, esto implica tener una visión clara y pasión por lo que se hace, junto con el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión, todo con la disposición para tomar riesgos calculados.*

El emprendimiento y la gestión empresarial han sido un factor determinante del desarrollo económico y social en el departamento de Risaralda, además de ello en este ámbito y gracias a las características territoriales y culturales la comisión regional de competitividad centra su atención primordialmente en tres sectores estratégicos del departamento, entre los cuales uno de los mas priorizados es el sector agroindustrial<sup>9</sup>, siendo este un agente ampliamente constituyente en la creación empresarial.

El reconocimiento de una estructura ordenada y sistematizada de las características que debe dominar un emprendedor del sector agroindustrial en el departamento de Risaralda sea el componente exacto para fortalecer e incidir en el cumplimiento de los objetivos de este sector, para ello es indispensable reconocer en primera instancia las particularidades que inciden en la creación de empresa.

### **Variables que inciden en la creación de empresa:**

---

<sup>9</sup> Plan regional de competitividad de Risaralda. Comisión regional de competitividad.

Según Jáurequi (2002) dentro del proceso de creación de empresa se ven involucradas cuatro variables definidas de la siguiente forma: **Un perfil personal** que implica para la persona tener la formación adecuada; la cualificación social y autónoma para el aprendizaje; **Un capital disponible** además del fácil acceso a fuentes de financiación; **Saber hacer**; es decir un conocimiento que proporcione la capacidad operativa para ofrecer un producto o servicio demandado por el mercado; **Buenas relaciones sociales** tanto personales como profesionales que habrán la posibilidad de asociaciones para formación ,contratos, información, entre otras.<sup>10</sup>

Lo anterior indica que no todas las personas que se encuentran dentro del mercado laboral tienen la capacidad de crear empresa, es posible que una o más de las variables mencionadas anteriormente no se den de la forma adecuada o simplemente se presente la carencia de alguna de ellas. Lo que si es importante aclarar es que para lograr ser independiente y dejar de ser empleado es necesario tener un perfil de personalidad especial; sin el cual seria imposible pensar en crear un nuevo negocio, pues gracias a este, la persona encuentra un motor que lo impulsa en la consecución de sus metas y objetivos por mas difíciles que puedan llegar a ser.

### **Características de un perfil emprendedor**

Un perfil emprendedor generalmente, esta soportado por una serie de características que diferencian a determinada persona o entidad, de las demás. En concordancia con lo dicho anteriormente, las principales características de un perfil emprendedor son

- Autonomía y confianza en sí mismos
- Actitud innovadora
- Orientación a la organización y planificación
- Inclinação al establecimiento de alianzas estratégicas
- Capacidad perceptiva de las necesidades de otros
- Perseverancia

Tales factores determinantes del emprendimiento, se manifiestan en diferente forma según cada individuo se acoja a ellos y al grado de compromiso que se tenga con la labor que se desempeña dentro de una organización.

---

<sup>10</sup> PERFIL DE PERSONALIDAD DEL EMPRENDEDOR. María Claudia Aranda, Marcela Mejía. Disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3696/1/132226.pdf>

Luego de hacer una revisión al tema del perfil emprendedor y del mismo emprendimiento, es justo pasar al tema de la agroindustria, dado que este término es el grupo de interés al cual va dirigida la investigación.

El emprendedor no es necesariamente un creador de compañías, sino alguien capaz de transformar cada desafío en oportunidades. Su más excelsa cualidad es descubrir posibilidades de negocios donde otros solo ven confusión y señales de alarma.

Los emprendedores son personas fuertemente ligadas al ámbito académico y, consecuentemente, con posibilidades de convertir los resultados de la investigación en paquetes tecnológicos. Los requerimientos económicos son bajos, ya que producen bienes y servicios de costo reducido de producción, mediante procesos poco intensivos en capital y demandan mano de obra calificada.<sup>11</sup>

### **Principales características del emprendedor para el éxito de su idea de negocio**

A continuación se relacionan las principales características que debe poseer un perfil emprendedor, expresados de acuerdo a una clasificación de dichas características en un subgrupo determinado.

**Tabla 2: Principales características del perfil emprendedor**

<p style="text-align: center;"><b>APTITUDES Y HABILIDADES</b></p> <p>Capacitación técnica específica. Capacitación en gestión de procesos de innovación. Experiencia en negocios. Conocimiento del mercado. Liderazgo. Capacidad para obtener recursos. Manejo y uso de la información. Tiempo dedicado al negocio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTITUDES</b></p> <p>Propensión a asumir riesgos. Autonomía en las decisiones. Capacidad de enfrentar los problemas. Habilidad para crear un buen ambiente de trabajo. Definición de prioridades. Nivel de compromiso con el negocio. Responsabilidad. Flexibilidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CAPACIDAD EMPRENDEDORA</b></p> <p>Insatisfacción con los ingresos actuales. Compromiso con el trabajo. Persistencia y optimismo. Aceptación de responsabilidades. Búsqueda de recompensa. Organización y búsqueda de la</p>	<p style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA</b></p> <p>Resultados positivos en I+D (investigación y desarrollo). Habilidad en la relación universidad empresas. Habilidad en dirección de grupos de I+D (investigación y desarrollo). Experiencia gerencial.</p>

<sup>11</sup> PERFIL DE UN EMPRENDEDOR EXITOSO. Disponible en <http://www.incubarcolombia.org.co/index.php/articulos/general/78-perfil-de-un-emprendedor-exitoso>

excelencia.	
-------------	--

Tomado de: CAMACHO, Jaime Alberto. Aspectos conceptuales alrededor de las empresas de base tecnológica (EBT's). Universidad Industrial de Santander. 2004.

## **Agroindustria**

La agroindustria pertenece al sector de la transformación de los productos agrícolas, ganaderos o pesqueros, aplicándoles un proceso para su conservación o bien transformándolos para producir bienes de consumo o intermedios para la alimentación humana o animal, o para ser utilizados en otros procesos industriales. Entre estas producciones destacan vinos, mermeladas, embutidos, productos lácteos, harinas y galletas, azúcar y conservas, entre otros.

La Agroindustria es un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo<sup>12</sup>.

Es un conjunto de procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración constituye uno de los subsectores de gran relevancia para el país, pues se encuentra estrechamente vinculada con los demás sectores de la actividad económica.<sup>13</sup>

La agroindustria ha evolucionado rápidamente a los largo de los años, por tal motivo se ha identificado dos tipos de agroindustrias: la agroindustria tradicional y la moderna<sup>14</sup>. La primera se caracteriza por tener una alta participación de las materias primas de origen agropecuario y por el empleo de una tecnología relativamente simple.

La agroindustria moderna incorpora a sus actividades una alta transformación de las materias primas por lo cual llegan a una etapa intermedia del desarrollo industrial; la adopción de tecnologías de punta genera más valor agregado a dicho sector.

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Agroindustria Antioquia. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-299219.html>

<sup>13</sup> [http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago\\_del\\_estero/madre-fertil/agroind.htm](http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/agroind.htm)

<sup>14</sup> DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA. Disponible en <http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/>

<sup>15</sup> COLOMBIA: ESTRUCTURA INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN 1967-1996

Luis Jorge Garay S. disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>

## Competitividad

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

También hay que tener en cuenta el papel tan fundamental que juega la relación existente entre la competitividad y la productividad. Porter (1991), uno de los principales investigadores de la competitividad, ha defendido la relación explícita entre eficiencia, productividad, competitividad pero también su relación con el mejoramiento del nivel de vida<sup>16</sup>.

Es importante tener en cuenta que el concepto de competitividad, visto más como proceso que como punto estático, está relacionado con la capacidad específica y limitada que tiene un país, una empresa o región para innovar; así, la generación, distribución, adquisición y combinación de conocimiento se convierten en recursos claves para crear competitividad (López, 2000).

Actualmente, la competitividad de un país está estrechamente relacionada con su capacidad de producción principalmente industrial. En un mundo que cada vez requiere más automatización, la tecnología de punta es la clave para estar en la cumbre de la productividad y competitividad.

## Tecnología

La tecnología se define como: “el procedimiento o conjunto de procedimientos que permiten la producción en una empresa u organización” (Solé y Martínez, 2003).

Otra definición de tecnología es: “el resultado de la evolución de la técnica mediante la aplicación de métodos sistemáticos desarrollados a partir del conocimiento científico, donde se combinan los métodos experimentales con los científicos” (Mandado y Fernández, 2003).

De forma similar Benavides (1998), citado en De la Hoz Suárez (2008) afirma que tecnología es el sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación, o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios”. De esta forma, se da

---

<sup>16</sup> La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica.

[http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/BorradoresEconomia/BorradCIE\\_13.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/BorradoresEconomia/BorradCIE_13.pdf)



origen al término Tecnología de la Información: "el estudio de los sistemas que representan información mediante señales eléctricas, la memorizan para una posterior utilización y la procesan (Mandado y Fernández, 2003).

## **Innovación**

La **innovación** es el elemento **clave** que explica la **competitividad**. Porter (1990), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones".<sup>17</sup>

"La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario".(J.A. Schumpeter)

Desde estos puntos de vista, la innovación es un factor clave en el desarrollo e identificación de un perfil emprendedor, puesto que dentro de las principales características de dicho perfil, se encuentra en gran medida inmerso el tema de la innovación.

En asociación del marco teórico y el problema de investigación, es importante identificar que en el sector no se evidencia la aplicación de la innovación a sus prácticas. También es importante resaltar que variables como la adopción de las nuevas tecnologías, los niveles de educación, la innovación y la gestión son factores determinantes del éxito de las empresas en el sector.

## **Diamante de Michael Porter**

El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido con base en factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades. El propio Porter los condensa en cuatro factores.

- **Las estructuras y estrategias de negocios y la rivalidad**

Porter se da cuenta que, a pesar de todas las diferencias y peculiaridades nacionales, una característica compartida por las economías competitivas consiste en que existe una fuerte competencia entre las firmas nacionales. Desde una perspectiva estática, las firmas líderes nacionales pueden gozar de ventajas de escala; pero el mundo real está dominado por condiciones dinámicas, y en este contexto es la competencia directa la que impulsa a las firmas a trabajar para incrementar su productividad y su innovación; aquí la competencia anónima a menudo se convierte en rivalidades concretas y feudos, especialmente cuando los competidores están concentrados espacialmente. "Cuanto más localizada la rivalidad, mucho más intensa. Y cuanto más intensa, mejor." (Porter

---

<sup>17</sup> APOYANDO A LAS PYMES: POLITICAS DE FOMENTO EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Carlo Ferraro. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf>

1990,83). Esto es cierto, porque su efecto es el de anular las ventajas de ubicación estáticas y obligar a las firmas a desarrollar ventajas dinámicas.

- **La existencia o la falta de industrias relacionadas de apoyo**

La proximidad espacial de industrias que se encuentran "hacia arriba" (upstream industries) o "hacia abajo" (downstream industries) facilita el intercambio de información y fomenta un continuo intercambio de ideas e innovación. Porter se refiere, entre otras cosas, a la experiencia con los distritos industriales en Italia, sin embargo, a la misma vez, él repasa en sus particularidades (ver abajo). Por un lado, él señala que aún las industrias que se encuentran "hacia arriba" en ningún caso deben ser protegidas de la competencia internacional; y por otro lado se da cuenta que cuando faltan algunas industrias "hacia arriba" se puede recurrir a la oferta disponible en el mercado mundial.

- **Las condiciones de los factores**

Éstos incluyen, por ejemplo la disponibilidad de fuerza de trabajo calificada o de infraestructura adecuada. "En contradicción con el saber convencional, el tener simplemente una fuerza laboral general que cuenta educación secundaria e inclusive bachillerato no representa una ventaja competitiva alguna en la competencia internacional moderna. Para contribuir con las ventajas competitivas, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades de una industria específica -un instituto especializado en óptica, un fondo de capital de alto riesgo para financiar compañías que desarrollan programas informáticos. Estos factores son más escasos, son más difíciles de ser copiados por competidores extranjeros y además requieren la existencia de una inversión sostenida." (Porter 1990, 78).

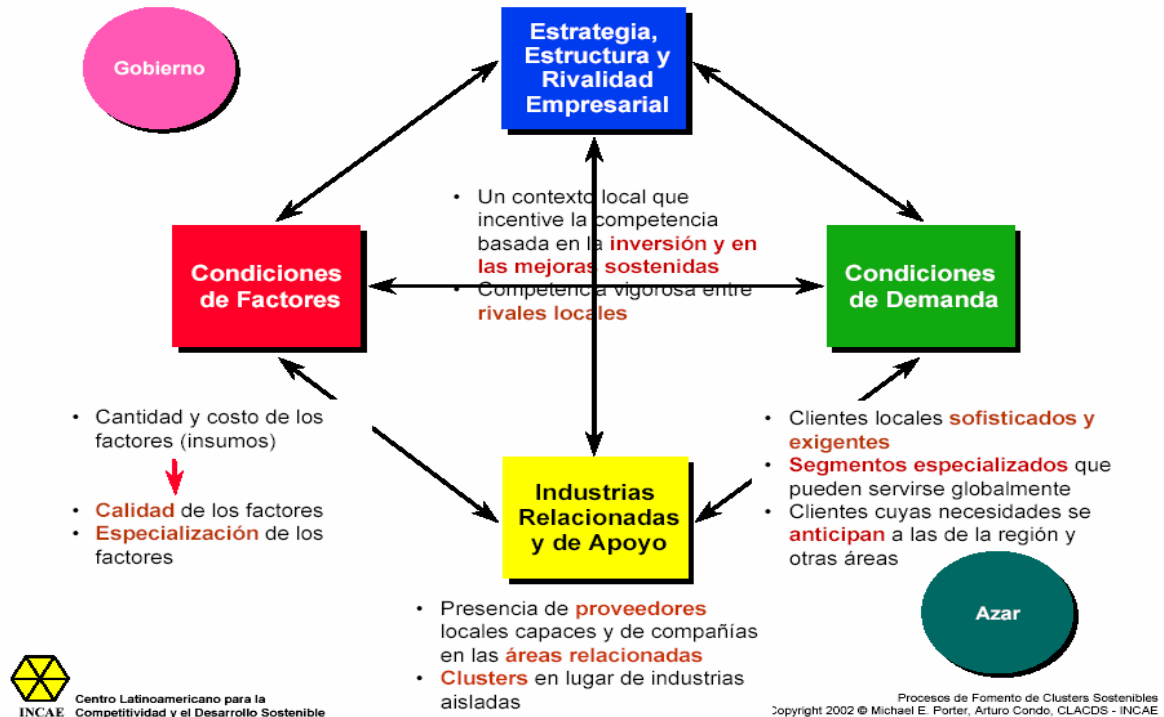
En este caso, las desventajas en la dotación general de los factores no es necesariamente una desventaja, y éstas pueden inclusive estimular el desarrollo de la competitividad. Si se cuenta con abundante material o fuerza laboral barata, las empresas a menudo caerán en la tentación de basarse solamente en estas ventajas, e inclusive de hacer un uso ineficiente de éstos. Por el contrario, ciertas desventajas (el alto precio de los inmuebles, escasez de fuerza laboral y materia prima) puede forzar a las firmas a comportarse de una manera innovadora. Esto por supuesto presupone que los otros factores estén generando impulsos positivos.

- **Condiciones de la demanda**

Cuanto más demandantes son los clientes en una economía, mayor es la presión que enfrentan las firmas para mejorar constantemente su competitividad, por ejemplo a través de productos novedosos, a través de una mejor calidad, entre otras formas. Y cuanto más

localizada es la competencia, la presión que sienten las firmas será más directamente, y por lo tanto su actitud tiene que ser mucho mejor<sup>18</sup>.

## La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



### 5.1 MARCO CONCEPTUAL

El punto de partida para el proyecto de investigación, se ha enfocado en la definición de un perfil emprendedor, especialmente centrado en el de los empresarios pertenecientes al sector agroindustrial del departamento de Risaralda, con el propósito de identificar en qué medida se ha tenido en cuenta el tema por parte de los empresarios y qué nivel de participación se ha dado a esta herramienta, dentro del sector de interés en la investigación.

Por tal motivo, en este marco se relacionan los términos que intervienen directamente en el desarrollo de la investigación, para que de esta manera se facilite el entendimiento de la misma y los avances de dicha investigación.

### Agroindustria

<sup>18</sup> EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER. <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html>

Se define Agroindustria como la rama de industrias que transforman los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.

Transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola.<sup>19</sup>

## **Perfil**

Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona.<sup>20</sup>

## **Emprendedor**

Se denomina emprendedor/a a aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto. Generalmente, este término, se aplica para designar a las personas que de la nada, solamente, con el capital de la idea, logran crear o fundar una empresa o ayudan a otro a realizarlo.<sup>21</sup>

## **Perfil emprendedor**

La planificación y el conocimiento son factores de éxito, pero es necesario saber que detrás de cada empresa, al comienzo y en la base de cada iniciativa hay personas y que es el equilibrio de todos los elementos (características personales, conocimiento, capacidad de acción, planificación, etc.) lo que dará la clave para mantener un rumbo firme en la iniciativa. Por ello, esas personas dispuestas a crear una empresa deben ser conscientes de una serie de características propias que generan la capacidad de desarrollar proyectos e iniciativas. Para tal perfil es importante tener en cuenta que hay que aprovechar las oportunidades que se poseen y trabajar para desarrollar las que no se posean tanto.<sup>22</sup>

## **Empresa**

---

<sup>19</sup> DEPARTAMENTO DE RISARALDA; estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en café y confecciones. (En:(en línea)).edit. Red Ormet. Risaralda 2012.

consultado.....(23/2/2013)

[www.mintrabajo.gov.co/.../390-estudio-de-mercado-laboral-en-risaralda](http://www.mintrabajo.gov.co/.../390-estudio-de-mercado-laboral-en-risaralda)

<sup>20</sup> PERFIL. <http://es.wikipedia.org/wiki/Perfil>

<sup>21</sup> DEFINICION DE EMPRENDEDOR.<http://microempresariosloespejo.blogspot.com/2011/06/definicion-de-emprendedor.html>

<sup>22</sup> EL PERFIL EMPRENDEDOR. <http://www.emprendedores.com.uy/perfil.html>

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.<sup>23</sup>

## **Competitividad**

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1980).

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).<sup>24</sup>

Es importante mencionar en este punto la ventaja competitiva. El término ventaja competitiva fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clústeres (aglomeraciones) empresariales (1990). Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas. Viendo en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, se percibe una serie de firmas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas. El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades<sup>25</sup>.

## **Innovación**

---

<sup>23</sup> DEFINICIÓN DE EMPRESA.  
<http://www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm>

<sup>24</sup> EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<sup>25</sup> EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER. <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html>

Diversos autores, expertos en la materia, han definido el **concepto de innovación**, existen múltiples definiciones acerca de un concepto que en apariencia es simple pero a la vez es ambiguo, una gran mayoría de definiciones provienen de la definición promulgada por el economista austriaco Schumpeter en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están aun familiarizados.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.<sup>26</sup>

### **Proceso administrativo**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo esta dividido en una secuencia de pasos, para el desarrollo de las prácticas administrativas.

**Planeación:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determinar lo que va a hacerse.

**Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

**Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

**Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en

---

<sup>26</sup> DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE INNOVACIÓN. <http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm>

establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.<sup>27</sup>

## **5.2 EL MARCO SITUACIONAL**

El entorno en el cual se desenvuelve la problemática del presente proyecto de investigación esta definido en el área administrativa de las empresas pertenecientes al sector de la agroindustria del departamento de Risaralda. Principalmente el de los empresarios dedicados a las prácticas cafeteras.

---

<sup>27</sup> FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO.  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%205/cap5\\_a.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%205/cap5_a.htm)

## 6. ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Después de realizar una revisión de investigaciones pasadas referentes al tema de la agroindustria se encontraron diversos resultados, dentro de los más relevantes se pudieron identificar gran cantidad de documentos uno de ellos es el estudio del mercado laboral en Risaralda con énfasis en café y confecciones en particular se refiere a un programa de las naciones unidas para el desarrollo, este documento hace énfasis primordialmente al fortalecimiento de las capacidades locales para la integración productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, y tiene gran importancia desde el punto de vista de que la agroindustria cafetera genera gran valor en cuanto a la generación de empleos en la región, ya que según estos estudios realizados en el año 2012 por cada tres hectáreas se genera un empleo permanente y 2 empleos transitorios en recolección, además se interpreta según los análisis de los datos allí proporcionados se evidencia con una gran diferencia, que en comparación con otros cultivos el café es la actividad agrícola que demanda mayor cantidad de empleo. En otro documento encontrado a través de la búsqueda, se encuentra un proyecto llamado Diagnostico y Perspectivas de la agroindustria en Colombia, en él se trata de elaborar una síntesis relacionada con el estado del sector agroindustrial en Colombia, se aborda el tema de la aplicación e incorporación del factor tecnológico en el sector, también se habla de la competitividad del mismo.

Además, también se encontraron tesis dedicadas a temas relacionados con el análisis y desarrollo del sector agroindustrial en Colombia , en primera medida se encontró la tesis llamada Responsabilidad social y ética en el sector agroindustrial Colombiano, la información relatada en esta es de gran importancia, ya que se expresa la importancia de implementar la responsabilidad social en este sector, ya que afirma que no solo se debe tener en cuenta el buen funcionamiento de las máquinas, sino además; el bienestar de los empleados que interactúan en el desarrollo de las funciones que allí desempeñan, por otra parte presenta la responsabilidad social enfocada en el propósito de conocer cómo las organizaciones de este sector le dan respuesta a este compromiso global.

Otro documento que se encuentra esta relacionado con la estandarización de procesos en el sector agroindustrial, basado principalmente en la extracción de almidón de yuca, en este se narra la importancia que tiene el sector agroindustrial en la economía Colombiana. Se encontró una tesis dedicada al estudio de la biodegradabilidad de aguas residuales agroindustriales fototratadas mediante catálisis heterogénea, en esta se trata el tema del mejoramiento de la agroindustria en cuanto al tema del cuidado del medio ambiente, esta presenta un estudio de factibilidad a través del cual se trata de implementar un sistema fotocatalítico con el propósito de minimizar los efectos negativos que el vertimiento de plaguicidas en los cultivos generan al medio ambiente.



Otro estudio que se encontró relacionado con la investigación planteada en el trabajo presente, se denomina Perfiles Ocupacionales para la cadena productiva de cafés especiales<sup>28</sup>, este estudio a diferencia de los anteriormente presentados tiene gran similitud con la investigación que se está llevando a cabo, puesto que este, está enfocado esencialmente a la participación de la población vulnerable como la población indígenas, desplazados y el crecimiento de la participación de la mujer madre cabeza de hogar en las practicas del sector cafetero específicamente en la producción y transformación de cafés especiales.

En este estudio se hace énfasis especial en cada una de las etapas del proceso productivo y en los actores o poblaciones principales que interfieren en el mismo, desde la recolección del grano hasta su comercialización. También se analiza las caídas que tiene el café generando con ello crisis cada vez más rigurosas hasta el punto de los paros cafeteros.

Como se puede evidenciar, la mayor parte de las investigaciones desarrolladas en torno al tema de la agroindustria, están enfocadas más hacia la parte técnica como tal, es decir, a los procesos y a la ejecución de las diferentes actividades productivas que desarrollan los empresarios del sector. Por este motivo, es aun mas relevante, o se justifica realizar el estudio que se este dirigido a la identificación del perfil de los empresarios del sector.

---

<sup>28</sup> <http://es.calameo.com/books/00265744869cef00027cc>

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación por ser de carácter descriptiva, tiene como único fin investigar las principales características del perfil de los empresarios pertenecientes al sector agroindustrial del departamento de Risaralda y la forma en la que dichos empresarios realizan sus prácticas.

**Para el logro del objetivo específico número uno,** Determinar el nivel administrativo de algunas de las empresas dedicadas a la agroindustria en el departamento de Risaralda. Se identificará una muestra de las empresas pertenecientes al sector, seguidamente se realizarán una serie de visitas a dichas empresas y se realizará una observación completa del desarrollo de cada una de las actividades que se ejecutan dentro de determinada empresa. Además se solicitará una documentación relacionada con el desarrollo de las prácticas administrativas de la empresa. Posteriormente, se realizará un análisis detallado que permita establecer con fundamentos la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al manejo e implementación del proceso administrativo para su funcionamiento.

**Para el logro del objetivo específico número dos,** Dar a conocer los principales factores internos y externos que han afectado la competitividad del sector agroindustrial en el departamento de Risaralda. Después de realizar el análisis en el que se evidencia la situación por la que atraviesa la empresa con respecto a su estructura administrativa, se pueden destacar una serie de factores que influyen en el manejo y funcionamiento de esta. Dentro de dichos factores, se realiza un discernimiento acerca de los elementos internos y externos que afectan directamente la competitividad del sector, con el propósito de encontrar mejoras o soluciones a las presentes circunstancias.

Para este paso en particular se tendrá en cuenta un estudio enfocado en las etapas de dirección y control que se ejecutan dentro de la empresa, con el objetivo de alcanzar los índices de competitividad y eficiencia ideales para una larga persistencia de la misma en el mercado.

**Para el logro del objetivo específico número tres,** Revisar el estado actual del direccionamiento estratégico que están manejando las empresas en el sector agroindustrial. Con el propósito de establecer en qué medida se esta llevando a cabo el uso del direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico se entiende como una disciplina que integra una serie de estrategias interrelacionadas, tales como la estrategia corporativa, las estrategias de mercado y estrategias de operación y competitividad. Dado que la consecución del presente objetivo esta directamente relacionada con la competitividad, se puede evidenciar que existe una correspondencia con el procedimiento del anterior objetivo, por tal motivo se trata de establecer un método

de trabajo cuyo propósito sea evaluar a cada una de las empresas que hacen parte de la muestra seleccionada, en cuanto a estrategias de mercado y evaluación del diseño y creación de nuevos planes de negocio en el sector.

Para el desarrollo de dicha evaluación se hará uso de encuestas, en las cuales se tendrá como objetivo principal conocer en qué medida las empresas del sector implementan la creación de estrategias que les permitan obtener mayores índices de productividad.

**Para el logro del objetivo específico número cuatro,** Establecer las competencias y características propias de un personal calificado y audaz que promueva eficientemente las prácticas agroindustriales en el sector de la agroindustria en el departamento de Risaralda. Con el desarrollo de todas las técnicas y herramientas anteriormente descritas, y como resultado de las mismas se pretende dar a conocer las características propias que debe poseer un empresario y toda aquella persona que realice cualquier tipo de actividades y tareas dentro del sector.

Con el diseño de las encuestas se permite recopilar elementos importantes dentro de los cuales se resalten todas las capacidades y el potencial requerido para desempeñarse en empresas del sector.

Con el establecimiento de dicha información se podrán plantear estrategias que mejoren las falencias que posiblemente se podrían presentar, además de que con el logro de dichos objetivos se puede resolver la pregunta de investigación, ya que de esta manera quedarían definidas las características propias de un empresario perteneciente al sector.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 3 cronograma de actividades**

SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ACTIVIDAD																
Planteamiento y formulacion del problema	■	■	■													
Formulacion de objetivos				■												
Marco teorico					■	■	■									
Formulacion de hipotesis y variables								■	■							
metodologia del estudio										■						
operacionalizacion de las variables											■	■				
estudio de inversiones y financiamiento													■	■		
presupuesto de costos															■	■

### 8.1 PRESUPUESTO

**Tabla 4 presupuesto**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TRANSPORTE	Aprox. 10 pasajes por integrante	\$	\$ 51.000,00
FOTOCOPIAS	Aprox. 20 fotocopias	\$ 60,00	\$ 1.200,00
LLAMADAS A CELULAR	Aprox. 20 minutos	\$ 200,00	\$ 4.000,00
IMPRESIONES	Aprox. 15 hojas	\$ 100,00	\$ 1.500,00
ALIMENTACION	Aprox. 9 almuerzos	\$ 4.500,00	\$ 40.500,00
		TOTAL PRESUPUESTO	\$ 98.200,00

El presupuesto antes descrito detalla cada uno de los conceptos que se tuvieron en cuenta a la hora de la realización del proyecto, los valores son estimados y calculados por concepto del número de integrantes del grupo, en este caso tres personas.

## **8.2 RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA**

En el momento de la realización de este proyecto, el recurso que mas hubo a disposición fue el factor tiempo, además se contó solo con la cantidad de dinero necesario para suplir las necesidades primordiales que fueron surgiendo de acuerdo a la realización del mismo.

Por otra parte, es importante mencionar que dentro del desarrollo del proyecto, se contó con recursos tanto tangibles como intangibles, entre los cuales cabe mencionar el acompañamiento del docente quien apporto sus conocimientos y experiencias para tener bases sólidas que conllevaran a la realización del presente trabajo; el acceso a la información, tanto digital como impresa.

## **9. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS EMPRESARIOS**

### **9.1 CAPITULO 1**

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR CAFETERO DE RISARALDA**

Para definir el perfil de los emprendedores cafeteros de Risaralda, es necesario tener claridad acerca de la situación actual y el grado de importancia que tiene este sector en la economía del departamento. Además, teniendo en cuenta que para este caso específico, se trata de resaltar la labor de aquellos cafeteros, reconociendo y documentando las principales características y cualidades que hacen que posean un lugar significativo y diferenciador de los demás empresarios dedicados a la agroindustria.

Para empezar a referenciar la historia de la creación de las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, sin duda tiene que tenerse en cuenta las bondades y características excepcionales que las tierras cafeteras ofrecen para aquellos que deciden aventurarse a hacer uso y aprovechar tales recursos para beneficio de la comunidad.

De tal manera, es acertado afirmar que el surgimiento de las asociaciones cafeteras se da por la combinación de las capacidades emprendedoras de los cultivadores del grano y las características especiales de la tierra del departamento. Entonces, ya teniendo estas dos variables, es necesario darle forma y poner en marcha los planes y las ideas que se tiene; de allí surge la planeación y organización de los recursos. Pero en este camino, se presentan situaciones adversas que hacen que la puesta en funcionamiento de las ideas innovadoras no sea tan fácil como parece.

La identificación de obstáculos y barreras en el camino que hay que recorrer para la creación de las asociaciones hacen que el liderazgo y el ser proactivo jueguen un papel fundamental en la consolidación de las ideas. Pues es en este punto, donde se presentan innumerables factores adversos que en muchas ocasiones pueden dar como resultado, desistir de la puesta en marcha del negocio.

Para este caso particular, se trata de identificar esas características únicas y diferenciadoras que poseen los empresarios que se arriesgan y luchan día a día por garantizar la adecuada gestión y funcionamiento de las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, con el ánimo de hacer un panorama general con los aspectos destacables que ameriten ser documentados con el ánimo de contar con una guía y un

apoyo para aquellos cafeteros que estén evaluando y contemplando la posibilidad de crear su propia empresa. Se trata de establecer e identificar patrones propios en estos emprendedores y que sean vistos como ejemplo de superación y liderazgo para la toma definitiva de decisiones, no solo para la puesta en marcha de la idea de negocio sino para asegurar que la asociación sea sostenible, rentable y que perdure en el tiempo.

## 9.2 CAPITULO 2

### ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS DE LOS EMPRESARIOS DE LAS ASOCIACIONES DE CAFÉS ESPECIALES DE RISARALDA

Para establecer e identificar el perfil característico de los empresarios del sector cafetero de Risaralda, es necesario realizar una serie de indagaciones que conlleven a establecer los principales factores que poseen estos emprendedores. Por tal motivo, a continuación se presenta la encuesta aplicada a los líderes cafeteros de 10 asociaciones de cafés especiales de algunos municipios del departamento de Risaralda, de acuerdo a una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira.

**Tabla 5: Asociaciones de cafés especiales del departamento de Risaralda**

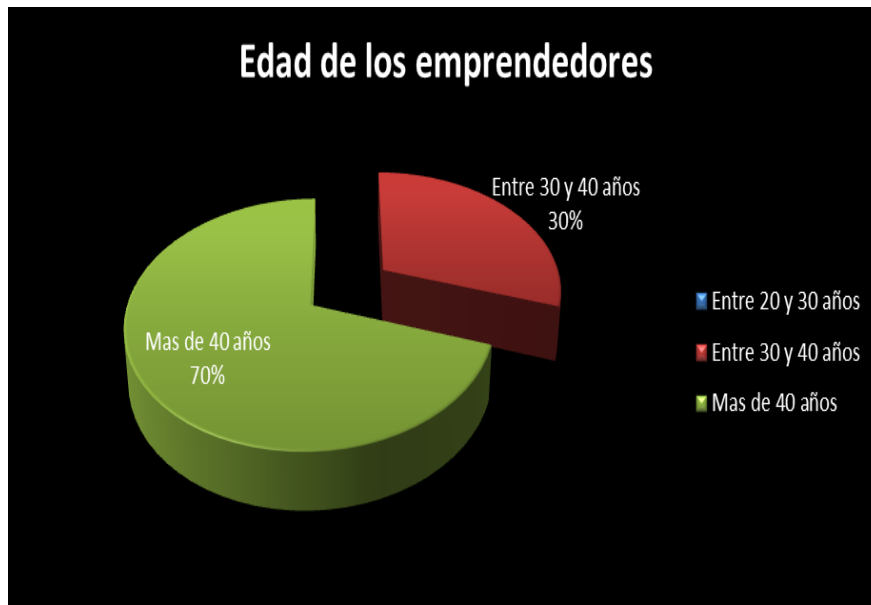
NOMBRE DE LA ASOCIACION	MUNICIPIO
Entreverdes	Pereira
Apecafeq	Quinchía
La Cristalina	Guatica
Cuchilla del San Juan	Belén
Asocafé Manantial	Dosquebradas
Asorrosa	Santa Rosa
Asocafé Tatama	Santuario
Agrosolidaria	La Celia
Asocafé Jardín	Mistrató
Asoapía	Apía



## PREGUNTAS GENERALES

### Edad de los emprendedores

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Entre 20 y 30 años		0
Entre 30 y 40 años	3	30%
Mas de 40 años	7	70%
<b>Total</b>	10	100%



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información suministrada por los emprendedores, la mayoría posee más de 40 años de edad con una representación del 70% de las personas evaluadas en la encuesta. Entre tanto, el rango de edad comprendido entre los 20 y 30 años, representa un 0% de los emprendedores evaluados; este factor denota la ausencia de personas jóvenes en las iniciativas de creación de asociaciones cafeteras. Esta situación contrasta con la realidad evidenciada en la participación de los jóvenes en las actividades del campo, pues si bien se trata de tecnificar tales prácticas, lo que en realidad se consigue es que los jóvenes campesinos abandonen sus raíces para ir a las ciudades. Aunque no debe generalizarse, es bien sabido que muchas personas asocian las actividades del campo con algo netamente físico, teniendo la percepción de que para hacer productivas las actividades del campo no es importante tener una formación técnica. Pero tampoco se trata de visualizar un panorama totalmente negativo en este aspecto, puesto que hay que

tener en cuenta que para hacer productivo el campo también es importante la experiencia. Visualizando la situación de este modo, seguramente la mayoría de este grupo que se encuentra en el rango de edad mayor a los 40 años, se encargará de compartir sus experiencias y prácticas a los jóvenes que se preparan de forma técnica, con el objetivo de hacer aún más productivas las prácticas cafeteras y ampliar la posibilidad de creación y fortalecimiento de asociaciones que se dediquen a promover las bondades del café risaraldense.

### Género de los emprendedores

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Masculino	7	70%
Femenino	3	30%
<b>Total</b>	10	100%



Fuente: Elaboración propia

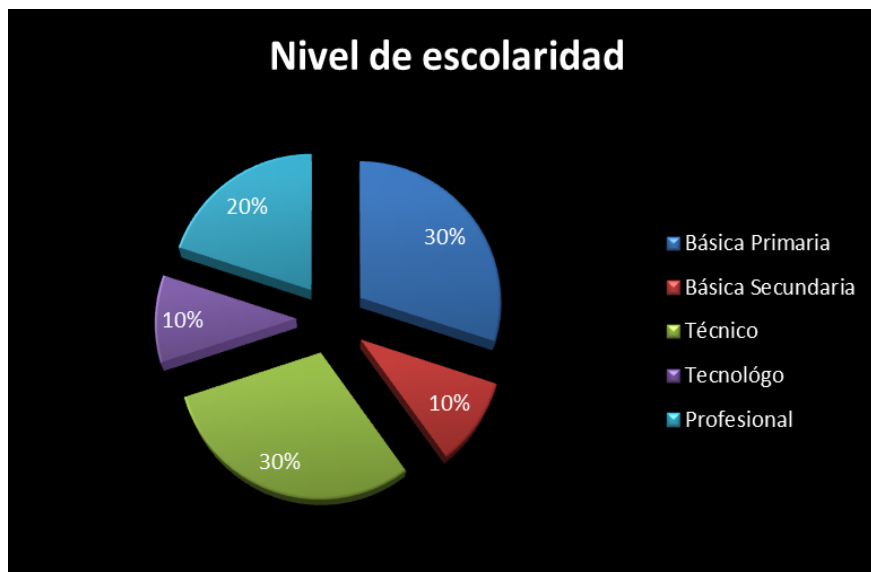
El tema del género en las actividades cafeteras ha venido dando un giro bastante importante, a pesar de que como se evidencia en este estudio la proporción de mujeres frente a la participación del hombre en actividades de tipo agrícola no es muy representativa, debido a que el 30 % de los emprendedores cafeteros risaraldenses son mujeres, frente a un 70% de participación por parte de los hombres; la inclusión de las mujeres en las prácticas cafeteras va en aumento, según el comité de cafeteros al cierre de 2013, de los 409.789 caficultores cedulados en Colombia, 108.253 corresponden a mujeres, es decir, 26,4% del gremio caficultor. Y como propietaria rural, de las 772.000 hectáreas productivas al cierre de 2013, 204.088 hectáreas estaban a nombre de mujeres (26,4%). Esta situación contrasta en cierta medida con los resultados arrojados por el

presente estudio. Las prácticas cafeteras requieren sin duda de las capacidades de la mujer, por tal razón es importante promover estrategias que permitan fortalecer la participación del género femenino en las actividades del sector cafetero. Estas actividades pueden ser apoyadas por instituciones como las mencionadas anteriormente, además con estrategias como las manejadas en el plan del paisaje cultural cafetero, se evidencia un grado de interés importante por parte de diferentes entidades, que buscan que las prácticas cafeteras sean una oportunidad para que la mujer crezca no solo personalmente, sino profesionalmente.

## GESTIÓN EMPRESARIAL

**Pregunta 1:** Nivel de escolaridad de los emprendedores

Titulo	Número de emprendedores	Porcentaje
Básica Primaria	3	30%
Básica Secundaria	1	10%
Técnico	3	30%
Tecnólogo	1	10%
Profesional	2	20%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

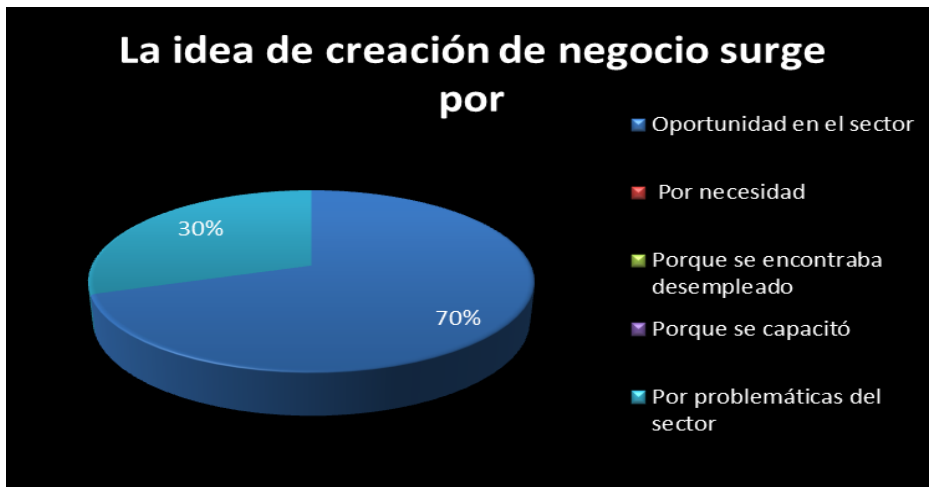
De acuerdo a los resultados evidenciados en este estudio, el nivel de escolaridad presenta gran variación ya que el nivel de escolaridad de básica primaria y el técnico tienen el mismo porcentaje de participación, siendo estos los más representativos cada uno con 30%, siguiendo el nivel profesional con un 20% de participación y los niveles de básica secundaria y tecnólogo representan un 10% cada uno. En este punto es válido decir que para definir el perfil, es importante tener en cuenta que para realizar las actividades del campo no se requiere un nivel de escolaridad determinado, sino más bien saber aprovechar y combinar los conocimientos que se tengan tanto técnicos como experimentales. Para este caso, es particular que se encuentre participación en todos los niveles de escolaridad, ya que no se evidencia una tendencia clara en el nivel de

escolaridad de los emprendedores de las asociaciones cafeteras del departamento, lo cual dificulta establecer un patrón característico en su nivel educativo. Por tal razón, el nivel educativo de los empresarios de las Asociaciones de café especial de Risaralda se puede definir como una variable que no presenta un comportamiento definido que sirva como base para determinar un factor primario para la definición del perfil, ya que es válido decir que los empresarios cuentan con algún grado de escolaridad, siendo en mayor medida la básica primaria y el nivel técnico. Este comportamiento puede asociarse a la adopción de iniciativas del gobierno para tecnificar las actividades de los agricultores a través de cursos dictados por el SENA, dirigidos específicamente a la población rural del departamento. Por último, es importante tener en cuenta que para las Asociaciones APECAFEQ y ENTREVERDES, se genera una ventaja frente a las demás, ya que sus líderes son quienes cuentan con un nivel de formación profesional.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta, es la relación y las implicaciones que trae el nivel educativo que poseen los líderes para las asociaciones, ya que actualmente este aspecto representa una gran ventaja en torno a la innovación, la productividad y la competitividad. Cuando los líderes de las organizaciones poseen altos niveles educativos estos poseen una visión más amplia y objetiva en temas administrativos y en la gestión requerida para fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las asociaciones en el tiempo. La educación proporciona niveles de análisis más estructurados que permiten a los líderes cafeteros identificar y evaluar estrategias competitivas que sean aplicables y que resulten de utilidad para los resultados de las asociaciones. Teniendo en cuenta que este estudio tiene un enfoque basado en la competitividad del sector, debe tenerse presente que el nivel educativo de los líderes resulta bastante importante para determinar una ventaja frente a las demás asociaciones en aspectos como la tecnología, la innovación, la gestión y la administración empresarial. Debido a que el sector busca actualmente tecnificarse y hacerse más competitivo, definitivamente debe empezarse por adoptar la cultura de la educación principalmente para ese 30% de las asociaciones cuyos líderes poseen solo la básica primaria.

**Pregunta 2:** La idea de creación de la Asociación Cafetera como idea de negocio, surge por

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Oportunidad en el sector	7	70%
Por necesidad		0%
Porque se encontraba desempleado		0%
Porque se capacitó		0%
Por problemáticas del sector	3	30%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

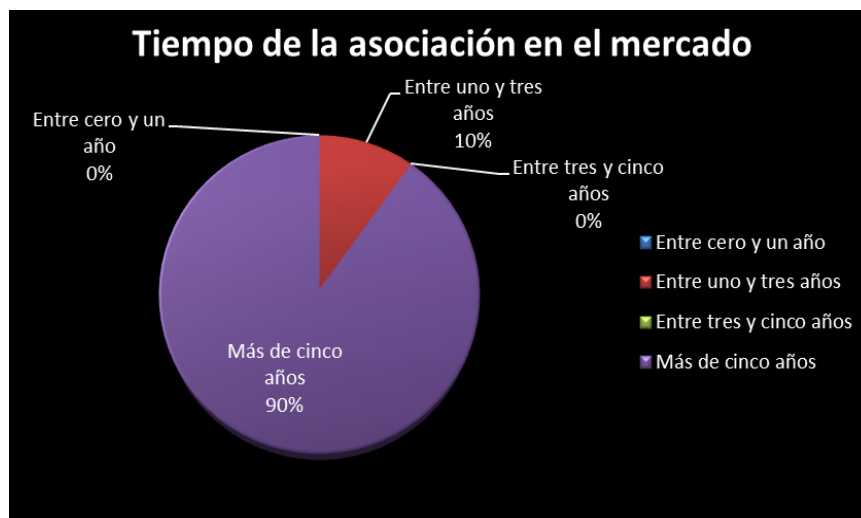
La creación de negocios y la puesta en marcha de las iniciativas emprendedoras de las personas, pueden darse por diferentes factores y juega un papel importante en la definición de metas para el funcionamiento de las empresas y también en la continuidad del negocio en el tiempo. Según los resultados de la encuesta para los emprendedores de las asociaciones, la idea de creación de las mismas para la mayoría, se dio por oportunidad en el sector con un 70% de los empresarios. Para el 30% de los empresarios la idea de creación de la asociación se dio por problemáticas del sector que llevaron a que los cafeteros unieran fuerzas y sus capacidades productivas para afrontar sus causas. Este factor es clave, ya que según lo comentaban los empresarios que basaron su idea de asociarse entre ellos para reducir el impacto sobre los conflictos que se viven en el sector, no solo se beneficiaron momentáneamente sino que tal vez sin preverlo, consolidaron una idea de negocio que los llevo a posicionarse en una situación privilegiada frente a las demás fincas productoras de café. En lo que respecta a las oportunidades que presenta el sector cafetero, se evidencia un gran aprovechamiento de los recursos, que en combinación con las capacidades emprendedoras de los caficultores fomentan la creación de ideas de negocio. En este punto, resaltan indudablemente características propias de un emprendedor, puesto que el aprovechamiento de los recursos y la capacidad de afrontar situaciones adversas de manera acertada, denotan la presencia de cualidades que seguramente no todas las personas poseen.

Para abordar el 30% que atribuye la creación de la asociación a problemáticas del sector, es necesario involucrar los aspectos más importantes mencionados por los líderes cafeteros siendo estos la falta de apoyo a los caficultores por parte del gobierno, los altos precios de los insumos y las maquinarias, los bajos precios de venta de los productos cafeteros en las cooperativas locales, la desorganización entre los productores del grano y falta de condiciones para aplicar a los programas ofrecidos por empresas interesadas en el café colombiano. De acuerdo a la información recolectada en este estudio, es relevante

mencionar que cuando se pensó en la idea de creación de la asociación basado en la visualización de las ventajas que poseían aquellos productores que pertenecían a una asociación, se estaba pensando de forma estratégica y desde un principio se hizo uso de la competitividad, teniendo en cuenta en primera medida la evaluación de la competencia directa, ya que inicialmente se pensó en hacer cosas con un valor agregado que conllevara al logro de resultados aún más beneficiosos de los obtenidos por la competencia.

**Pregunta 3:** Cuánto tiempo lleva la asociación en el mercado?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Entre cero y un año		0%
Entre uno y tres años	1	10%
Entre tres y cinco años		0%
Más de cinco años	9	90%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

El tiempo es un factor clave en la definición e identificación de esas características propias de los emprendedores, puesto que con esta variable puede medirse la perseverancia y la capacidad de afrontar situaciones adversas. Para este caso, el 90% de las asociaciones llevan más de cinco años en el mercado, lo que puede interpretarse como una característica favorable para los emprendedores, ya que puede decirse que la etapa crítica para la sostenibilidad de los negocios se encuentra entre el primer y tercer año de su conformación. Otra lectura que puede hacerse de estos resultados, es la relación que tiene el tiempo de maduración de un negocio y el cumplimiento de las metas

establecidas cuando decide poner en funcionamiento una idea de , puesto que no debe evaluarse el tiempo de permanencia de un negocio sin tener en cuenta la concordancia en el cumplimiento de los objetivos trazados para el negocio, ya que de nada vale que se tenga una empresa con una larga trayectoria, pero no se reflejen ganancias que garanticen y promuevan la rentabilidad del negocio.

Otro aspecto que se relaciona directamente con el tiempo de permanencia de las asociaciones en el mercado es la competitividad, ya que para determinar en cierta medida que tan competitivo es un negocio se tiende a evaluar qué tan perdurable en el tiempo ha sido una empresa. Para el caso particular del sector cafetero, el desarrollo de los diferentes procesos y prácticas implementados para su funcionamiento se han visto impactados en gran proporción por la variable tiempo, ya que este les ha permitido estructurarse e implementar metodologías orientadas al crecimiento y fortalecimiento de la organización, a la fijación de metas y a la adopción de herramientas que lleven a mejorar el desarrollo de sus actividades, dando como resultado la generación de altos niveles de competitividad, ya que puede decirse que para el sector cafetero toda asociación que tenga participación en el mercado por más de cinco años, ya es considerada una organización consolidada y por ende con alto potencial de competitividad.

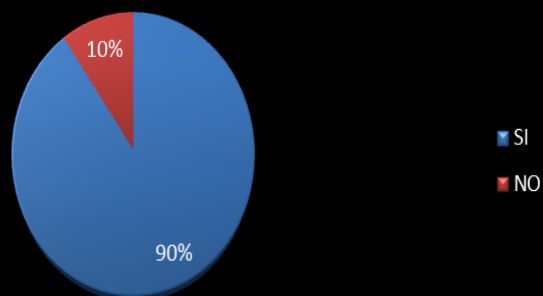
De acuerdo a esta variable para definir el perfil, resulta importante tener en cuenta la capacidad de liderar y proyectar el funcionamiento de las asociaciones cafeteras por un período mayor a cinco años.

**Pregunta 4:** Su empresa cuenta con una misión, visión y una política empresarial definidas

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
Total	10	100%



## Su empresa cuenta con una Misión, Visión y Política Empresarial



Fuente: Elaboración propia

El hecho de definir metas y planear qué se va hacer para conseguirlas es uno de los aspectos fundamentales de las organizaciones. Para este caso en particular, el 90% de las asociaciones cuentan con una misión, visión y una política empresarial definidas, frente a un 10% que no lo han definido. Este aspecto puede generar futuros inconvenientes, que en determinado momento pueden afectar los planes de crecimiento de aquellas asociaciones que no lo poseen.

Es bien sabido que la definición de estos aspectos se hace al inicio de la creación de un negocio, puesto que es allí donde se plasman la razón de ser, el propósito de iniciar con una idea de negocio; es proyectar cómo se desea ver a la organización en un determinado tiempo frente a otras que se encuentran en el mismo sector y establecer criterios y métodos que lleven a cumplir las metas que se tiene proyectado cumplir. Pero vale aclarar que si no se tiene empoderamiento de estos aspectos por parte de todos los miembros de la asociación, no tiene fundamento tener todos los elementos anteriormente descritos definidos; pues muchas organizaciones se sienten orgullosas pregonando que tienen una misión, visión y políticas definidas; sin embargo al momento de preguntarle a los miembros de la organización si conocen estos aspectos, se llenan de dudas al momento de responder y terminan por aceptar que todo se ve muy bonito plasmado en el papel, pero que no conocen en realidad el motivo de definir estos aspectos.

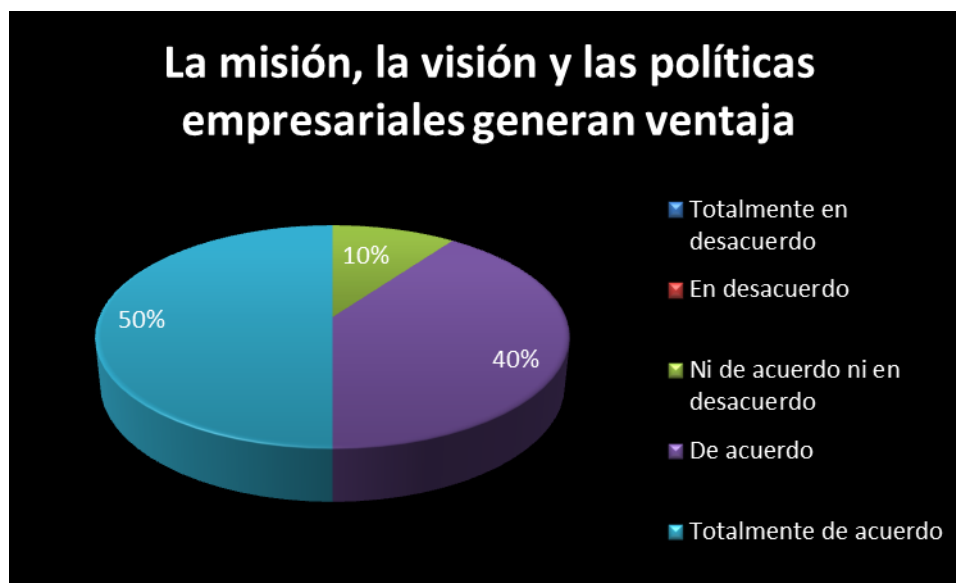
Se trata de hacer énfasis en la adopción de una planeación estratégica, lo que generará que todos los miembros de la asociación se comprometan a lograr los resultados planeados, y por ende sus comportamientos vayan enfocados y se apeguen a la misión, la visión y las políticas establecidas.

De acuerdo a lo evidenciado en la realización de este estudio puede determinarse que el logro de los objetivos de las asociaciones desde el punto de vista estratégico es bastante alto y se encuentra fuertemente estructurado, pues para el 90% de las asociaciones que

poseen una planeación estratégica se puede establecer que todos los beneficios con los que cuentan actualmente son producto del pensamiento y la planeación estratégica que poseen los líderes cafeteros. Debido a que para certificar sus productos cafeteros es necesario hacer uso de la herramienta de la planeación estratégica, es evidente que la implementación de esta herramienta de gestión ha venido en aumento y los resultados que se han obtenido han estado acordes con los objetivos estratégicos que se han propuesto los líderes cafeteros.

**Pregunta 5:** Considera que el planteamiento de una misión, visión y política empresarial generan algún tipo de ventaja competitiva

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	5	50%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Las ventajas que pueda tener una organización frente a otra, incluyen varios enfoques. Ya que existen aquellos empresarios que piensan que solo se es competitivo si se posee mayor reconocimiento en el mercado, mayor número de ventas, mayor número de clientes; sin importar de qué manera se están consiguiendo estos beneficios. Se tiene el

enfoque de producir para vender sin tener nada más en cuenta. Para el caso de las asociaciones cafeteras, se puede resaltar el hecho de que el 90% de sus líderes, consideran estar de acuerdo (40%) o totalmente de acuerdo (50%) en el hecho de que definir una misión, visión y políticas empresariales genera ventajas competitivas frente a sus competidores

Cuando se formulan la misión y la visión para cualquier organización siempre se piensa en los impactos y la interrelación que este aspecto debe guardar con los resultados obtenidos, en definitiva cuando se tiene definida e implementada la planeación estratégica todo lo que se hace debe verse reflejado en estos factores, porque todo debe estar coherentemente conectado. La situación experimentada por las asociaciones cafeteras en este aspecto no es diferente a lo que se planteaba anteriormente, ya que con el cumplimiento de la misión y la visión se han generado resultados altamente positivos para su funcionamiento.

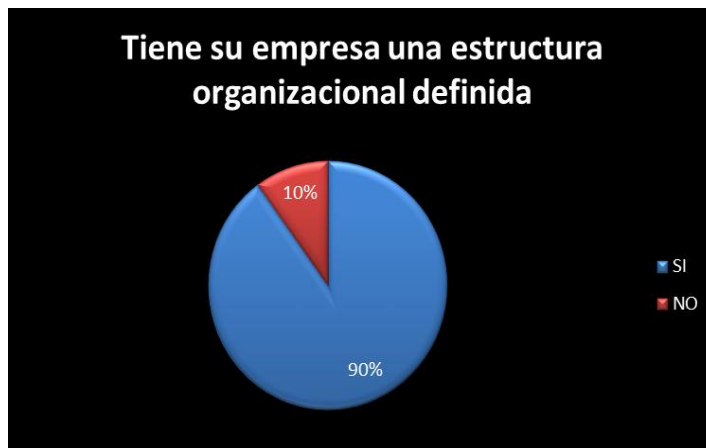
A través del cumplimiento de la misión y visión, las asociaciones cafeteras han logrado mejorar la calidad de sus productos, mejorar y posicionar su marca en el mercado, mejorar su capacidad de gestión administrativa y financiera, adoptar y reconocer la importancia de la innovación y trabajar de manera más organizada y focalizada; teniendo claro hacia dónde se desea llegar. Esta situación indudablemente se ha reflejado en los procesos competitivos de las empresas cafeteras debido a que cada vez en mayor proporción basan su gestión y el desarrollo de sus actividades en la planeación estratégica y su cumplimiento.

Esta situación contrasta y puede asociarse con lo evidenciado en la anterior pregunta, pues en la misma proporción, el 10% restante de las asociaciones manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, es decir, le es indiferente este factor para medirse frente a su competencia. Puede establecerse una tendencia en este punto del estudio, debido a que según estos resultados, la mayoría de los emprendedores cafeteros risaraldenses si poseen una visión amplia en este tema y hacen que este aspecto juegue a su favor.

Además, de acuerdo a la información suministrada en este estudio, la competencia se encuentra bastante reñida en este punto, ya que al considerar este aspecto como clave para generar ventajas competitivas por la mayoría de los líderes de las asociaciones, necesariamente se debe trabajar arduamente por el cumplimiento de las metas trazadas, lo que desencadena el logro de mejores resultados y conlleva a expandir las expectativas de crecimiento de las asociaciones.

**Pregunta 6:** Cuenta su empresa con una estructura organizacional definida

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional definida, sin duda es otro factor clave para el éxito de las organizaciones, pues es desde este punto donde se pueden establecer compromisos y metas desde diferentes enfoques, que lleven a conseguir el objetivo general definido cuando decide crear empresa. En este estudio, el 90% de las asociaciones cuentan con una estructura organizacional definida, y sólo una de las asociaciones no la posee. Esta pregunta, puede asociarse a la anterior ya que la definición de una estructura lleva al entendido que se han proyectado metas y proyectos que llevarán al crecimiento y fortalecimiento de las prácticas cafeteras de las asociaciones.

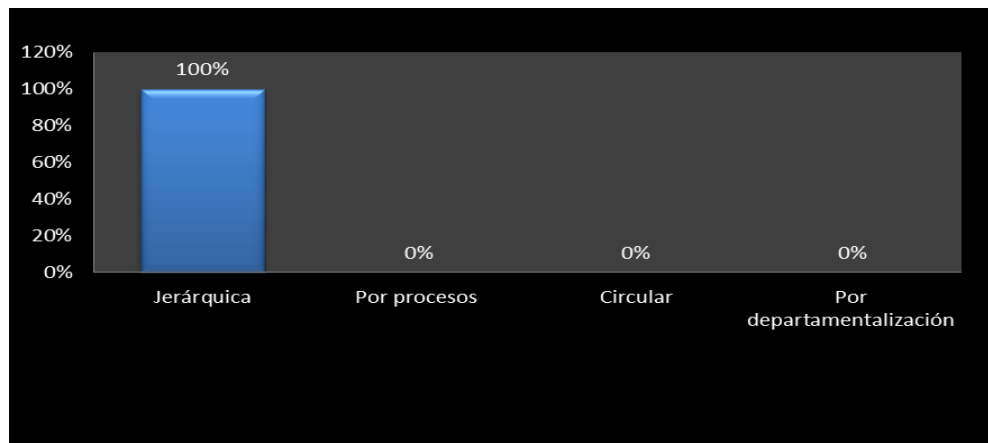
En este aspecto, es importante resaltar la relevancia y el impacto que puede generar la adopción de las teorías de la administración para la puesta en marcha de las empresas, ya que se trata de organizar de manera lógica el trabajo en donde todo debe ser visto como un sistema, en el cual si algo no funciona como debe ser, terminará por afectar todas sus partes funcionales. De manera general, la situación para las asociaciones este aspecto es favorable, porque se tiene claro que debe dividirse el trabajo en áreas funcionales para obtener mejores resultados y de este modo se trabajará de forma organizada. De acuerdo a la información suministrada por los líderes cafeteros, si se trata de establecer los resultados que se han obtenido a raíz de la definición de la estructura organizacional para cada una de las asociaciones, es necesario hacerse una idea de un antes y un después, partiendo de algo totalmente desordenado y sin forma a un escenario planificado y estructurado de forma coherente y con visión futurista. A pesar de que el

paso de una situación a otra ha sido lento y aún se encuentra en desarrollo, el balance del planteamiento de una estructura organizacional en conjunto con la adopción de la planeación estratégica es positivo y altamente fructífero, teniendo en cuenta la postura competitiva que estos aspectos han generado en los líderes cafeteros y sus asociaciones.

Como complemento a esta información, en la siguiente pregunta se abordará el tipo de estructura organizacional que se tiene implementada en aquellas asociaciones que la tienen definida y el impacto que esto genera sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las asociaciones.

**Pregunta 6(a):** Qué tipo de estructura organizacional se implementa en su asociación

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Jerárquica	9	100%
Por procesos		0%
Circular		0%
Por departamentalización		0%
Total	9	100%



Fuente: Elaboración propia

El 100% de las asociaciones que posee una estructura organizacional, expresan tener una estructura jerárquica. Con esta estructura se logran ver los niveles de los cargos que se tienen en la asociación, se cuenta con una junta de socios en donde se toman las decisiones y desde allí se van delegando las funciones de acuerdo al nivel de competencia que se requiera para dar cumplimiento a las disposiciones y proyectos que se formulan para el fortalecimiento de la asociación. Es importante tener en cuenta tanto las ventajas como las desventajas que proporciona poseer una estructura organizacional

jerárquica, ya que muchas veces el flujo de información no es adecuado y genera ciertos malestares entre la junta de socios y los niveles operativos de la asociación.

Teniendo en cuenta que con la estructura jerárquica se facilita la comunicación entre los grupos pequeños de la organización y se establece un responsable de proceso, también se generan algunos inconvenientes con el conocimiento de las actividades propias de cada área y de cierto modo se pierde la visión global de la organización.

Para el caso de las asociaciones cafeteras, de la implementación de la estructura jerárquica se han desencadenado distintas situaciones, rescatando tanto la presencia de aspectos positivos como negativos. Entre los más destacables se encuentra el control de cada una de las actividades desarrolladas por determinado grupo de trabajo de parte del líder de cada área y el conocimiento y especialización sobre cada proceso. Pero también se identifican canales de comunicación muy extensos que en ocasiones generan pérdida de información, sobre todo para los niveles operativos de la asociación. Otro impacto negativo que se identifica es el hecho de que ni los recolectores ni los líderes ven la importancia de la tarea que los primeros desarrollan en la organización y tampoco se visualizan como actores determinantes para la generación de valor en las prácticas cafeteras. De este modo se hace necesario replantear el rol de estos cargos dentro de las asociaciones, ya que en gran medida este aspecto puede generar problemáticas de índole motivacional que puede desencadenar en dificultades para la consecución de mano de obra.

Por tal razón, otro factor que debe tenerse en cuenta, es el hecho de confundir el liderazgo con la autoridad, y con este tipo de estructura puede presentarse esta situación, si cada miembro no tiene definido su rol dentro de la organización. De acuerdo a lo expresado por los líderes de las asociaciones, este tema ha presentado cierto tipo de molestias en la comunicación de los niveles funcionales de la organización. Por tal motivo, es recomendable que este aspecto sea analizado de manera prioritaria, con el fin de evitar futuros inconvenientes en el funcionamiento de la organización.

**Pregunta 7:** Considera usted que tener una estructura organizacional definida genera ventajas para su negocio

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Este factor presenta un comportamiento similar a los evaluados anteriormente, ya que un 90 % de las asociaciones considera que siempre (60% de los encuestados) y casi siempre (30% de los encuestados) tener una estructura organizacional definida genera ventajas y el 10% restante manifiesta que algunas veces este aspecto genera ventajas en la operación de su negocio. Cuando se posee claridad y un orden lógico de cómo hacer una actividad, indudablemente se hace más fácil el cumplimiento de las metas y objetivos que se tienen trazados en la operación del negocio; ya que se sabe sobre qué bases se está trabajando y en determinado momento en el que se identifiquen desviaciones será más factible encontrar su solución.

El hecho de tener conciencia sobre la importancia que genera la adopción de una estructura organizacional definida se refleja en los resultados y la mejora en la productividad de las asociaciones. Pues la puesta en funcionamiento de una estructura organizacional impacta directamente los procesos competitivos del sector desde el punto de vista administrativo, es decir, se evidencia la fuerza y la importancia que poco a poco ha tomado la planeación empresarial para el sector, siempre en busca de los valores agregados no solo desde el producto como tal, sino desde el punto de vista estratégico. Este ha sido un gran avance para las asociaciones, ya que debido a que no se cuenta con niveles educativos especializados, no ha sido fácil su implementación; esta situación es producto de la acogida y el gran giro que ha dado la vigilancia competitiva y tecnológica para el sector.

Al dividir las prácticas del negocio por sectores o áreas funcionales, no solo se trata de repartir el trabajo; se trata de compartir responsabilidades para generar más conciencia a la hora de realizar las tareas que le son encomendadas a cada responsable. Ya que no solo se piensa en hacer un bien particular, sino uno general basado en que los resultados que se obtengan en cada uno de los niveles funcionales, generarán impactos en el funcionamiento global de la asociación.

Para el caso particular de los líderes cafeteros del departamento de Risaralda, se evidencia un compromiso bastante amplio con este tema, lo que conlleva a pensar que este es uno de los aspectos característicos y diferenciadores que deben tenerse en cuenta para la definición del perfil de los emprendedores.

**Pregunta 8:** Considera usted que la estructura actual de su organización, permite una interrelación y una interacción entre los colaboradores y la alta dirección

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	30%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0%
De acuerdo	5	50%
Totalmente de acuerdo	2	20%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Este aspecto refleja la percepción que tienen los líderes de las asociaciones con respecto a la estructura actual que posee la asociación que representan. De acuerdo a sus consideraciones, el 50% de los líderes cafeteros manifiestan estar de acuerdo en que la estructura actual que se maneja en la asociación permite una interrelación e interacción entre los niveles funcionales y un 20% está totalmente de acuerdo con esta afirmación aplicada a la situación actual de su organización.

Para el caso de este interrogante particular llama la atención que un 30% de los líderes manifieste estar totalmente en desacuerdo con la afirmación evaluada, siendo esta una cifra representativa para el estudio que se está desarrollando. De acuerdo a los resultados



arrojados para este interrogante, se hace notable una debilidad en este aspecto, lo que genera impactos negativos en las estrategias comunicativas que se manejan en la organización entre todos los niveles funcionales. Si se va más allá de la respuesta que se tuvo para esta pregunta y se tiene en cuenta lo que adicionalmente manifiestan los empresarios frente a este aspecto, no es muy factible que los niveles operativos participen en la toma de decisiones y en el planteamiento de ideas que promuevan el desarrollo de las actividades de la asociación, lo que genera la percepción de autoritarismo por parte de la junta directiva hacia los productores de café.

Como es bien sabido, la comunicación y la calidad de la misma, son algunos de los factores determinantes para el éxito de cualquier organización. Para en la caso de las asociaciones cafeteras esta situación se presenta con mayor frecuencia con los jornaleros, quienes manifiestan que se enteran de las decisiones y los proyectos que se adoptan en la asociación de manera informal, o en su defecto nunca son partícipes de dichas situaciones. Este aspecto genera malestar y pone en riesgo el cumplimiento de actividades que por pequeñas que sean pueden repercutir en el funcionamiento adecuado de la asociación y afectar los niveles de productividad y eficiencia que se tengan preestablecidos. Otro impacto que se deriva de la falta de comunicación entre los niveles operativos y directivos, es el desconocimiento del funcionamiento de la asociación lo que a la larga genera la presencia de errores y re-procesos que terminar por afectar no solo al nivel operativo, sino a toda la organización. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la mayoría de los jornaleros prestan sus servicios por un tiempo limitado y realmente muy pocas personas desempeñan esta labor de manera permanente en un mismo lugar, lo cual puede repercutir significativamente en las metodologías comunicativas que se implementan en las asociaciones cafeteras.

Aunque se ha venido trabajando sobre este aspecto, según se visualiza en este estudio, es necesaria la adopción de prácticas comunicativas más asertivas que permitan fortalecer la relación junta directiva-productores de café. Es importante tener en cuenta que el nivel educativo juega un papel muy importante para proponer mejoras sobre este aspecto.

**Pregunta 9:** Qué dependencias administrativas o áreas funcionales tiene su empresa

Opción	Número de respuesta	Porcentaje
Talento Humano	1	3%
Financiera	6	16%
Logística	3	8%
Producción	9	24%
Investigación y desarrollo	2	5%
Comercial	3	8%
Gerencia	9	24%
Calidad	3	8%
Otras	2	5%
Total	38	100%



Fuente: Elaboración propia

Definir áreas funcionales es el producto de tener una estructura organizacional definida, y cada organización define cuáles son las más beneficiosas para su operación. En este caso las áreas comunes que tienen mayor presencia en las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, son las de Producción y la Gerencia cada una con un 24% de participación. Seguidamente se encuentra el área Financiera con un 16% de presencia en las asociaciones.

Las áreas de Calidad, Logística y Comercial ocupan el tercer lugar en presencia en las asociaciones con un 8 % de participación cada una. Con un 5% de presencia las áreas de Investigación y Desarrollo; y otras áreas en las que se encuentra la Evaluación de Proyectos. Por último se encuentra el área de Talento Humano con un 3% de presencia

en las organizaciones, sólo una asociación cuenta con está dentro de su estructura. Esta situación genera impacto y tiene una relación directa con el manejo y flujo de la información de la organización.

Como en este caso el factor de la competitividad es determinante para la definición del perfil, necesariamente hay que tener en cuenta la poca presencia de dependencias y áreas funcionales dedicadas a la innovación y el desarrollo, al igual que al tema de la calidad; ya que estos aspectos son muy sensibles en el ámbito de la competitividad. Para la competitividad empresarial es muy importante definir frentes de acción que se enfoquen en el tema de la competitividad, y para este caso desde estas áreas funcionales se tendría un mejor manejo y visualización del tema. Es determinante también la vigilancia tecnológica para la competitividad, ya que se evidencian diferentes impactos para el diseño de los productos, la mejora de la calidad, el conocimiento del mercado y se presentan las oportunidades de innovación. Desde este punto de vista, estos aspectos tienen tal importancia para las asociaciones cafeteras que se hace necesario la creación y/o implementación de áreas funcionales dedicadas expresamente a estos focos de acción para la competitividad en el sector, con el propósito de proporcionar alternativas para que las asociaciones puedan situarse en una posición privilegiada en cuanto a la innovación para la creación o mejora de los procesos, productos o servicios anticipándose a sus competidores.

El tema de la calidad y la comercialización de los productos deben tenerse en cuenta, ya que en definitiva puede decirse que estos factores son los que generan la distinción frente a los demás productores de café. Por esta razón se hace evidente la importancia

El hecho de tener la mayor representación en las áreas de Producción y la Gerencia, puede asociarse a la naturaleza misma de las asociaciones, ya que el tema de la producción es visto como punto clave para este tipo de organizaciones.

**Pregunta 10:** Analiza usted su competencia

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

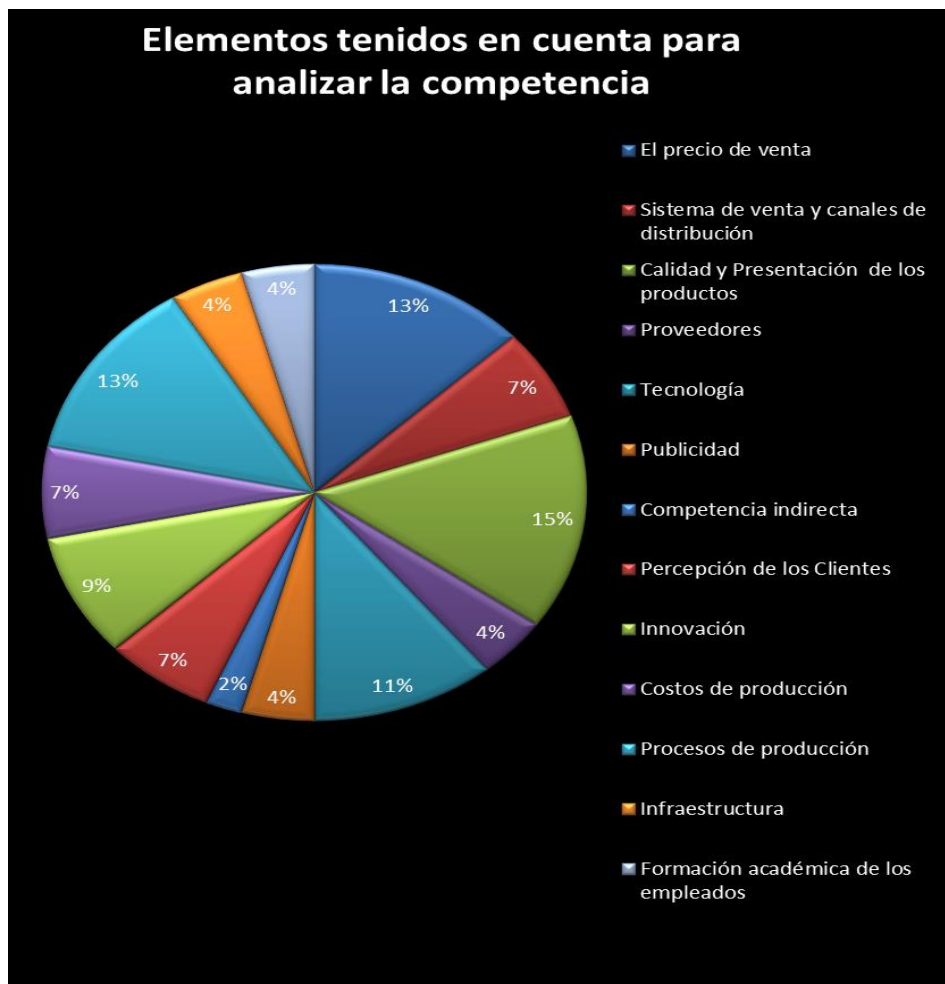
Respecto al tema del análisis de la competencia, en muchas organizaciones suele decirse que no se tiene competencia o que no se fijan en lo hacen las demás empresas que se dedican a las misma actividad económica. Para este caso particular, el 80% de las asociaciones manifiesta que analiza su competencia y el 20% restante no le da importancia a este tema.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, la competencia si representa un punto de referencia ya que según lo manifiestan los emprendedores, este aspecto obliga fijarse metas de crecimiento que conlleven al reconocimiento de las prácticas cafeteras desarrolladas en cada asociación. Además, genera el planteamiento de factores diferenciadores que promuevan el fortalecimiento de la imagen corporativa de la asociación en el mercado. Puede entonces asegurarse que este factor es de gran importancia para el desarrollo de las actividades de las asociaciones, ya que se adquieren compromisos con el cliente que van orientados a posicionarse en un lugar privilegiado para la percepción del cliente.

Otro factor que es importante mencionar, es que al momento de la aplicación de la encuesta, se tuvo la oportunidad de ir más allá y se logró establecer que la competencia que hay en el sector es bastante sana, puesto que se tiene la capacidad de resaltar las capacidades que poseen las demás asociaciones y se promueve un trabajo conjunto para fortalecer las prácticas cafeteras especiales y el sector como tal.

**Pregunta 10(a):** Señale cuáles de los siguientes elementos tiene en cuenta al momento de analizar su competencia:

Opción	Número de repuesta	Porcentaje
El precio de venta	6	13%
Sistema de venta y canales de distribución	3	7%
Calidad y Presentación de los productos	7	15%
Proveedores	2	4%
Tecnología	5	11%
Publicidad	2	4%
Competencia indirecta	1	2%
Percepción de los Clientes	3	7%
Innovación	4	9%
Costos de producción	3	7%
Procesos de producción	6	13%
Infraestructura	2	4%
Formación académica de los empleados	2	4%
Total	46	100%



Fuente: Elaboración propia

Los aspectos que se tienen en cuenta al momento de analizar la competencia se establecieron teniendo en cuenta los factores característicos y diferenciadores del sector. El aspecto más relevante a la hora de analizar la competencia es la calidad y la presentación de los productos con un 15%, seguidamente se encuentran las variables del precio de venta y los procesos de producción con un 13 % respectivamente. En tercer lugar se encuentra la variable tecnología con un 11% de participación, el factor innovación representa el 9 %. Las variables costos de producción, percepción de los clientes y sistemas de venta y canales de distribución representan un 7% cada una. El análisis de los proveedores, la publicidad, la infraestructura y la formación académica de los empleados tienen una representación del 4% y por último se encuentra la competencia indirecta con 2% de participación.

Según estos resultados, el aspecto de la calidad es el más fuerte a tener en cuenta a la hora de medirse frente a su competencia, lo que puede leerse como el punto diferenciador de las asociaciones, ya que este factor es en realidad uno de los principales aspectos que motivaron a los emprendedores a conformar las asociaciones. De este modo, se explica

que los aspectos más importantes para analizar la competencia sean la calidad, el precio de venta, los procesos de producción y la tecnología, por la estrecha relación existente entre ellos, ya que la combinación de los dos últimos dan como resultado el logro de la calidad y por ende obtener buenos precios de venta. Para el caso de la competencia indirecta, según lo manifiestan los emprendedores, no es relevante debido al reconocimiento y gran aceptación que tienen los productos cafeteros tanto a nivel nacional como internacional.

**Pregunta 10(b):** A través de qué mecanismos mide los elementos anteriormente descritos en su competencia

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Encuestas	5	56%
Visitas a las empresas competidoras	3	33%
A través de páginas web y redes sociales	1	11%
Estudios económicos		0%
Otros		0%
Total	9	100%



Fuente: Elaboración propia

Para las asociaciones que analizan su competencia, la herramienta de la encuesta es la de mayor utilización. Según los resultados arrojados en este estudio, esta metodología representa un 56% de adopción para medirse frente a la competencia. El segundo elemento de medición es a través de visitas a las empresas competidoras y sólo un 11% realiza estudios económicos para analizar su competencia.

Analizar la competencia es un punto clave para las organizaciones en la actualidad, ya que de este modo se establecen criterios de medición frente a variables externas que proveen información importante para el planteamiento de nuevos retos y metas. La encuesta es una herramienta que sin lugar a dudas arroja datos que permiten tomar decisiones y poner en marcha planes de acción para mejorar los resultados por las organizaciones, de acuerdo a la información que suministran los líderes cafeteros, de este modo se han obtenido bases muy importantes para estructurar proyectos. Además, se tiene la oportunidad de conocer la percepción de los clientes, las debilidades y fortalezas de la competencia, y de este modo se abre un horizonte de posibilidades para fortalecer la situación de la asociación frente a los competidores. Al indagar sobre el tema de las visitas a las empresas competidoras, se hace evidente que más que ver a las demás asociaciones como rivales, se piensa que debe trabajarse de manera colaborativa. Según lo afirman varios de los empresarios encuestados, con esta metodología se aprende de manera conjunta y se ha permitido explorar más a fondo sobre nuevas técnicas y desarrollos aplicables al sector. Sin embargo, es importante tener presente que si no se maneja de forma adecuada este tema, pueden presentarse futuros inconvenientes. Por lo tanto, es recomendable estudiar la estructuración de esta técnica con el propósito evitar posibles problemáticas en el sector, a pesar de que hasta el momento esta técnica ha sido de gran utilidad.

**Pregunta 11:** Estar en constante conocimiento de los procesos y las estrategias de la competencia le genera un aporte a su organización

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	5	50%
Totalmente de acuerdo	3	30%
Total	10	100%





Fuente: Elaboración propia

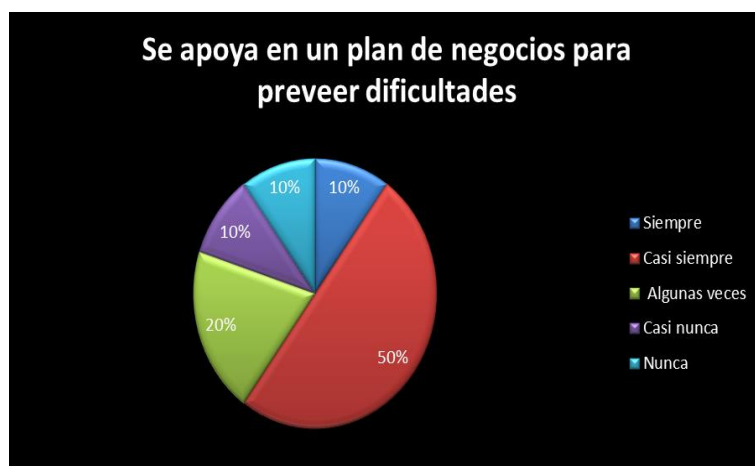
El análisis de factores comunes entre las organizaciones es una estrategia que se ha convertido en una herramienta de medición utilizada para fortalecer las prácticas de las organizaciones. El 50% de las asociaciones cafeteras expresa estar de acuerdo en que el análisis de la competencia genera aportes a su organización, un 30% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo presentan un 10% de las asociaciones cada una.

El conocer más a fondo la competencia que se tiene en el sector, lleva a replantearse los objetivos y la planeación estratégica que se tiene formulada para la organización. En este caso en particular, se evidencia un gran impacto en el análisis de la competencia y los beneficios que trae el hecho de realizar seguimiento a las prácticas de las demás asociaciones, ya que se manifiesta que las ventajas que se consiguen con esta medición son incalculables. Con estas evaluaciones se conocen nuevas metodologías, nuevas tecnologías, nuevos desarrollos y se tiene siempre la percepción de que con la sana competencia quien debe salir beneficiado es el cliente y por consiguiente generar el reconocimiento y fortalecimiento de la imagen de los productos cafeteros de la región.

El mayor beneficio, sin duda a la hora de analizar su competencia, es el hecho de mejorar cada vez las prácticas cafeteras y estar siempre en la búsqueda constante de la generación de valores agregados para la caficultura del departamento.

**Pregunta 12:** ¿Se apoya usted en un plan de negocios para prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	1	10%
Casi siempre	5	50%
Algunas veces	2	20%
Casi nunca	1	10%
Nunca	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la metodología del plan de negocios es de gran impacto para los emprendedores que deciden poner en marcha sus ideas de creación de empresas. Con esta estrategia se logra una mejor gestión y visualización de las metas y se logra la definición de una planeación estratégica que permite que los negocios prosperen y crezcan de acuerdo a las proyecciones que se definen al inicio de la puesta en marcha de la idea de negocio. De acuerdo a los resultados visualizados en la encuesta, el 50% de los emprendedores casi siempre se basan en un plan de negocio como estrategia para prever situaciones adversas, un 20% algunas veces lo hace y un 10% casi siempre lo hace. Para el caso de las opciones casi nunca o nunca se cuenta con un 10% de participación cada una. Aunque la opción casi siempre y siempre representan una proporción importante de las asociaciones (60%) que hacen uso de esta herramienta para identificar situaciones adversas y plantear acciones para mitigar sus efectos, es importante trabajar en el 30 % restante para demostrar y fortalecer el uso de esta herramienta, demostrando de forma clara y contundente los beneficios que trae la adopción de un plan de negocios.

De acuerdo con la percepción que tienen los líderes cafeteros con respecto al tema de los planes de negocio, se asocia a la documentación y consolidación de las ideas y proyectos que se piensa implementar para las asociaciones. Principalmente se piensa se planea o

se tienen implementados planes de negocio orientados a la comercialización de los productos cafeteros a nivel internacional. Esta iniciativa está asociada con el apoyo recibido de parte de las instituciones y grandes compañías reconocidas internacionalmente que reconocen en el café colombiano las características especiales. Como consecuencia de esta situación, se generan planes de negocio orientados a la consecución y mejora de las herramientas tecnológicas para materializar y poder cumplir las condiciones establecidas para adelantar las negociaciones con las multinacionales. En este punto puede afirmarse que la adopción de los planes de negocio por parte de las asociaciones cafeteras se da como estrategia y se usa como herramienta para lograr negociaciones importantes que generen impactos sobre toda la cadena de valor de las empresas del sector.

Desde este punto de vista, los planes de negocio para los líderes y asociaciones cafeteras no son vistos solamente como herramienta para prever y confrontar situaciones adversas, sino que son implementados como una herramienta para darse a conocer ante grandes superficies internacionales y fomentar de esta manera el crecimiento de las asociaciones cafeteras.

Se trata de generar la cultura de la previsión de dificultades y desviaciones y la adopción de estrategias de intervención basadas en la evidencia y no en ideales. Es este otro factor clave que debe tenerse en cuenta para la definición del perfil, establecer la capacidad de prever y actuar de manera coherente frente a las diferentes situaciones y adoptar las herramientas de gestión para facilitar su rol de líder en las asociaciones.

**Pregunta 13:** ¿Conoce usted las ventajas que genera tener un plan de negocios bien definido?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%



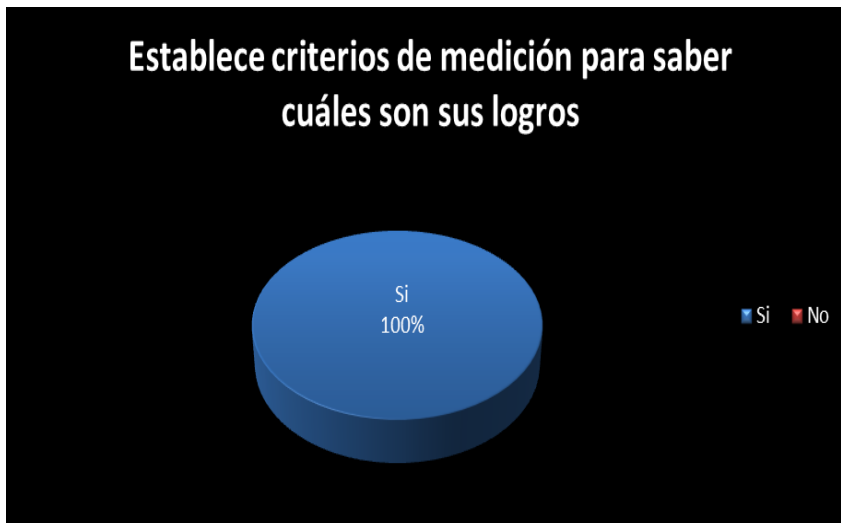
Fuente: Elaboración propia

Las ventajas que genera la definición y adopción de un plan de negocios se ven reflejadas en los resultados de gestión de las organizaciones. Para el caso de las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, un 80% manifiesta conocer las ventajas de tener un plan de negocios bien definido y el 20% no conoce las ventajas de hacer uso de esta herramienta. Con estos resultados se puede asociar la respuesta a la anterior pregunta, ya que si no se conocen las ventajas que trae la definición de un plan de negocios, difícilmente se puede hacer uso de esta metodología.

De acuerdo a la situación evidenciada en este caso, se debe sugerir el estudio y documentación de esta herramienta. Por otra parte, otro factor que debe analizarse es que aunque la mayoría de los líderes cafeteros manifiesta conocer las ventajas de la definición de un plan de negocios, no se refleja en el caso de su adopción y puesta en funcionamiento. Al indagar en esta temática, se hace evidente que una parte de los empresarios prefiere actuar de acuerdo a la situación que se vive en el día a día, y no indisponerse previendo planes de acción para las situaciones que no se prevén. Es decir, prefieren actuar de manera inmediata ya que según ellos, cuando se definen planes de acción previamente, difícilmente se adecuan a lo que en la realidad sucede. Es importante trabajar en la visión y actuación frente a las situaciones adversas que puedan presentarse cuando se tiene la tarea de liderar una organización.

**Pregunta 14:** Establece usted criterios de medición para saber cuáles son sus logros

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Si	10	100%
No		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

El tema de medir los resultados y la gestión que se realiza en las organizaciones debe hacerse de manera consciente y con una visión objetiva pues es de este modo como se logra identificar qué está funcionando de acuerdo a lo planeado y qué definitivamente debe replantearse.

De acuerdo a los resultados de este estudio para este ítem en particular, es notoria la importancia que se le da a la medición de logros en las asociaciones, pues el 100% de los líderes manifiestan que si se establecen medios de medición para sus logros, teniendo en cuenta que esta medición de manera interna. La medición de logros va ligada a los principios de la administración de los negocios, primero debe planearse a dónde se quiere llegar, debe organizarse lógicamente cómo se llevará a cabo lo que planeado, dirigir y liderar la operación y la realización de las actividades y seguidamente debe realizarse el control y la medición de lo que se ha realizado con el propósito de identificar y corregir las desviaciones que puedan afectar los resultados que se tienen proyectados para las asociaciones. Cabe resaltar, que los empresarios al momento de implementar los indicadores impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de cada sección de la empresa, permiten priorizar actividades y procesos basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, además, identifica oportunidades de mejoramiento y optimización en aquellas labores o procesos que por su comportamiento y tendencias requieren de una reorientación o un refuerzo.

Para la caracterización del perfil, sin duda, este aspecto tiene un valor muy importante debido a que se evidencia gran compromiso con el logro de los objetivos planteados, y el fortalecimiento de las prácticas que se adoptan para conseguirlos teniendo en cuenta que solo puede controlarse y mejorarse aquello que se ha medido previamente.

**Pregunta 14(a):** A la hora de medir sus logros, qué estrategias utiliza

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Indicadores de gestión	8	80%
Cumplimiento de plan de trabajo	2	20%
Listas de chequeo		0%
Otros		0%
Total	10	100%



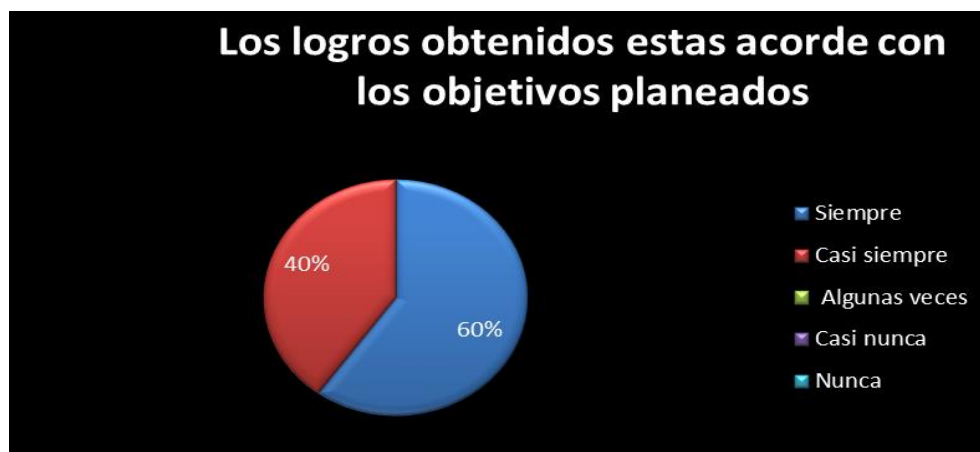
Fuente: Elaboración propia

Indudablemente los indicadores de gestión son de gran utilidad al momento de medir y evaluar el cumplimiento de las metas y los objetivos que se han trazado desde la planeación estratégica de las empresas. Esta situación se ve reflejada en gran medida para las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, pues un 80% de los representantes manifiesta que hace uso de los indicadores de gestión para medir sus logros y el 20% restante hace uso del cumplimiento de los planes de trabajo que se han planteado para cada área funcional de la organización. Es importante destacar que los indicadores de gestión van relacionados directamente con la planeación estratégica que se ha proyectado para la organización, pues con estos se trata de confrontar lo que se tiene proyectado conseguir con lo que se ha logrado en un período de tiempo establecido. Por otra parte, si se evalúa el cumplimiento del plan de trabajo no se visualiza ni se prevé de manera adecuada las situaciones que puedan representar un riesgo para la operatividad del negocio, esta herramienta suele verse como una estrategia plana que no permite la generación de valores agregados. Por tal motivo, resulta bastante beneficioso que los líderes cafeteros risaraldenses adopten los indicadores de gestión en mayor proporción, pues se con esta herramienta se puede medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, estrategias, procesos y las actividades.

Además, con una medición objetiva basada en metas, se puede controlar la gestión de la organización y esto da como resultado la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora con las cuales puede potencializarse el crecimiento de la asociación.

**Pregunta 15:** Los logros obtenidos por la organización están acorde con los objetivos o los lineamientos previamente establecidos

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces		0%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Como es lógico, siempre que se definan objetivos y lineamientos se debe confrontar con lo que realmente se logra para determinar el grado de cumplimiento de lo que se tiene proyectado cumplir, es esta otra forma de medir los resultados y tomar decisiones que promuevan el desarrollo adecuado de las actividades y prácticas de las organizaciones. En este caso particular, puede afirmarse que la situación de las asociaciones cafeteras en este aspecto está bastante fuerte, pues de acuerdo a los resultados evidenciados en esta encuesta, el 60% de las asociaciones manifiesta que los logros obtenidos siempre están acorde con lo que se tiene planeado y los resultados del 40% de las asociaciones restantes están casi siempre acorde con los logros proyectados.

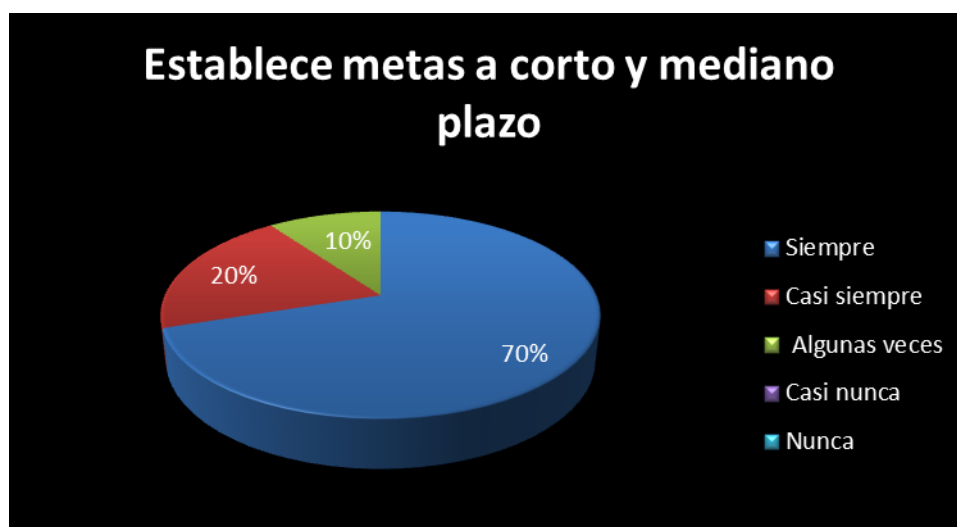
Es notorio que la planeación es uno de los principales aspectos característicos de los empresarios cafeteros, además manifiestan que este aspecto es clave para la toma de

decisiones y se basan en estos resultados para fijarse más retos y compromisos futuros en búsqueda de promover el crecimiento de la asociación. Según la información recolectada en este estudio, esta técnica ha sido de gran utilidad a los cafeteros para afrontar crisis y problemáticas que pongan en riesgo el funcionamiento de las asociaciones, ya que se toma como referente para evaluar posibles alternativas para afrontar las diversas situaciones que se presentan a lo largo de la operatividad del negocio.

El hecho de que los resultados obtenidos en las asociaciones concuerden con los que se tienen proyectados, posibilita adquirir experiencias y adoptar estrategias que promuevan el control de las actividades productivas que se desarrollan en las asociaciones. Indudablemente se evidencia la fortaleza que presentan las asociaciones y sus líderes en el aspecto de la planeación estratégica, generando la materialización y éxito de los proyectos que se promueven para el fortalecimiento de las prácticas cafeteras.

**Pregunta 16:** Establece metas a corto y mediano plazo

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	1	10%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia



El establecimiento de metas en un determinado período de tiempo permite medir la eficiencia y la calidad de la gestión de los líderes en las organizaciones, y como se ha venido hablando del tema de la medición, cabe aclarar que no solo es importante medir los resultados en forma general, sino medir individualmente los logros que tiene cada persona y el impacto que este aspecto genera sobre el funcionamiento y crecimiento de las asociaciones. De acuerdo a esta indagación, el 70% de los líderes cafeteros establecen metas a corto y mediano plazo, un 20% casi siempre lo hacen y un 10% algunas veces hacen uso de esta técnica.

Con la definición de metas se hace evidente el compromiso y se hace más objetiva la toma de decisiones, ya que no se trata de decidir sobre la marcha, sino de determinar planes de acción y promover comportamientos autónomos tanto en los líderes como en los empleados como tal. Además, con el planteamiento de metas se visualizan de mejor manera los lineamientos y directrices que deben seguirse para adelantar las actividades de la asociación, se trabaja de manera más organizada y se conoce a dónde se quiere llegar con certeza lo que genera una motivación por parte de los empleados, generando que las metas que se plantean para la organización se conviertan en sus metas propias y aporten no solo a su crecimiento profesional sino a su crecimiento personal. Al indagar sobre el tema con los empresarios, las metas que más se plantean están relacionadas con el fortalecimiento de sus técnicas y adquisición de maquinaria de última tecnología, que promuevan el reconocimiento y les permitan incursionar en el mercado internacional.

Teniendo en cuenta la percepción y los comentarios de los empresarios cafeteros, la definición de metas ha facilitado y fortalecido las prácticas y los proyectos que se planea implementar. Un factor que debe tenerse en cuenta es que no tiene ninguna validez definir metas sino se establece un tiempo límite para alcanzarlas, problemática que según manifiestan los líderes cafeteros, se ha presentado en la realidad de las asociaciones, pues resulta complicado cumplirlas en el tiempo que se proyecta, por diversos factores tanto internos como externos.

**Pregunta 17:** De las siguientes opciones señale qué tan competitivo es su precio de venta con respecto a la competencia

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Altamente competitivo		0%
Muy competitivo	1	10%
Competitivo	9	90%
Poco competitivo		0%
Nada competitivo		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Una de las variables que se tiene en cuenta en mayor medida en las empresas para medirse frente a su competencia es el precio de venta de los productos y/o servicios con los que se tiene participación en el mercado.

De acuerdo a la información suministrada por los cafeteros, un 90% de ellos considera que su precio de venta es competitivo con respecto a su competencia y un 10% manifiesta que es muy competitivo. Para definir qué tan competitivo es un precio de venta con respecto al manejado por la competencia, es necesario tener en cuenta que en este aspecto juegan un papel determinante la capacidad de producción, las alianzas comerciales que se tenga, la maquinaria con la que se trabaje y las técnicas que se utilicen para desarrollar las prácticas cafeteras y obtener excelentes precios de venta. Para el caso puntual de las asociaciones cafeteras, el aspecto determinante para la competitividad de los precios en el sector, es la calidad del grano; por tal razón esta temática es muy relevante y se realiza bastante seguimiento a la forma cómo se desarrollan las prácticas cafeteras en las fincas de los asociados, para establecer si es viable o no que haga parte de la asociación. También, es importante tener en cuenta que por las características que poseen los cafés especiales, es posible acceder a distintos beneficios como contar con un precio de venta más elevado con respecto a los cafés que no presentan alta calidad en su producto.

Teniendo en cuenta que la competencia directa de las asociaciones de cafés especiales del departamento de Risaralda, se presenta con asociaciones de otros departamentos, es entendible que la competencia en este campo sea bastante estrecha y por tal razón la tendencia presentada en este cuestionamiento tenga un comportamiento neutro, que no permita que las asociaciones cafeteras Risaraldenses posean un precio de venta altamente competitivo, pues las cosechas de este grano varían con mucha frecuencia, y se evidencia alta competencia a nivel nacional e internacional. Así mismo, en ciertas empresas los precios de productos como el café que compiten entre sí puede variar, y

una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores importantes como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa se muestra competitiva en el mercado.

**Pregunta 18:** Dentro de su negocio, utiliza sistemas de costos y presupuestos que faciliten el conocimiento de la obtención de beneficios y ganancias reales?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	2	20%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

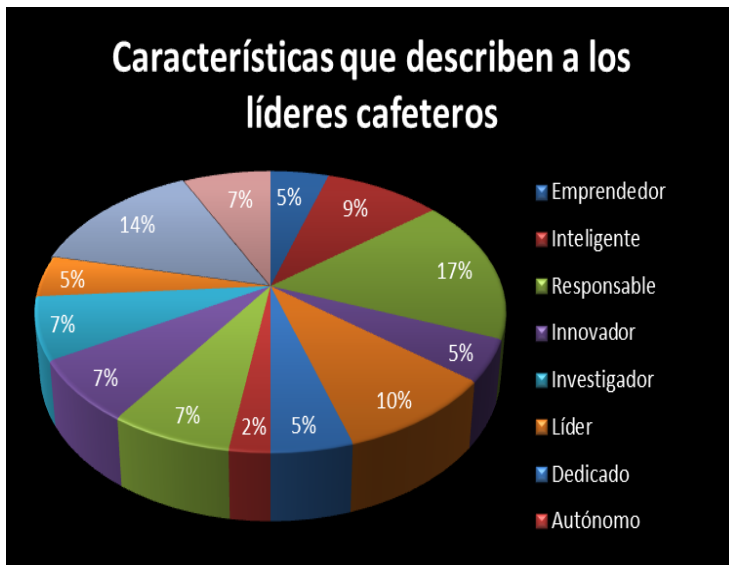
El control financiero es un aspecto de gran relevancia para la rentabilidad de las empresas sin importar al sector al que pertenezcan, ya que desde esta perspectiva se puede visualizar y realizar seguimiento tanto a los gastos e inversiones como a las ganancias reales que se manejan en un determinado período de tiempo. Según la información obtenida en este estudio, el 60% de los líderes cafeteros siempre hace uso de la definición y utilización de sistemas de costos y presupuestos, un 20% lo hace casi siempre y el 20% restante lo hace algunas veces. De acuerdo a lo evidenciado en esta situación, es relevante que más del 50% de las asociaciones hagan uso de esta herramienta de administración y gestión, permitiendo establecer tendencias y comportamientos para afianzar la toma acertada de decisiones frente a las diversas

situaciones que deben afrontar las asociaciones y que puede poner en riesgo la rentabilidad del negocio. Los líderes cafeteros afirman que la razón de ser de las asociaciones que representan, no fue pensada en generar ganancias económicas sino ideadas para fortalecer y hacer reconocidas las prácticas cafeteras; sin embargo a medida que se ha proyectado su crecimiento y su expansión este aspecto ha tenido mayor acogida e importancia.

Además, según lo manifiestan los empresarios, sus recursos son limitados y deben cuidar y velar por que cada inversión que se haga refleje rentabilidad y se encuentre adecuadamente soportada para hacer su respectivo seguimiento. Hay que tener en cuenta, ese 20% de las asociaciones que algunas veces definen su rentabilidad a través del establecimiento de sistemas de costos y presupuestos, donde debe hacerse una retroalimentación y una concientización acerca del gran papel y las ventajas que genera su implementación. Este es un punto clave para identificar las características de liderazgo de los representantes de las asociaciones, ya que el control, racionalización y gestión de los recursos son factores determinantes en la definición de tendencias en el comportamiento del perfil de los emprendedores cafeteros.

**Pregunta 19:** Dentro del siguiente listado, seleccione las opciones que usted cree, lo describen:

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Emprendedor	2	5%
Inteligente	4	10%
Responsable	7	17%
Innovador	2	5%
Investigador		0%
Líder	4	10%
Dedicado	2	5%
Autónomo	1	2%
Perseverante	3	7%
Comprometido	3	7%
Analítico	3	7%
Optimista	2	5%
Trabajador	6	14%
Todas las anteriores	3	7%
Total	42	100%



Fuente: Elaboración propia

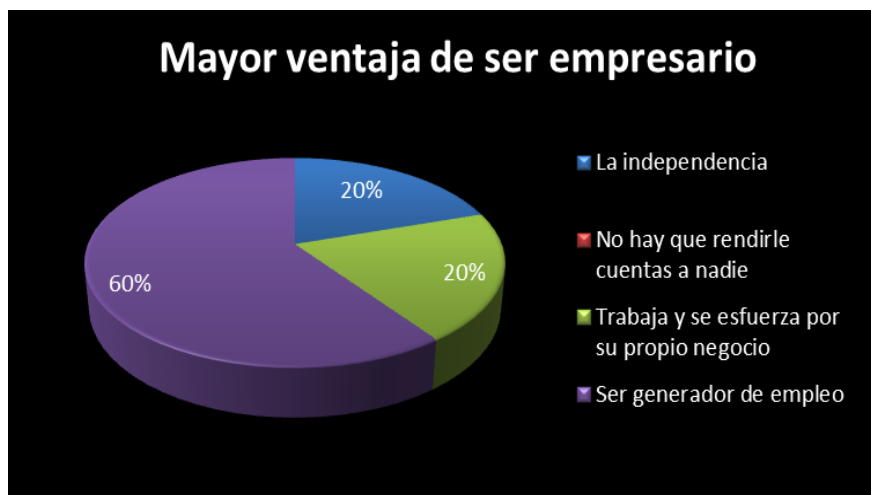
De acuerdo a la información presentada en el gráfico el 17% de la población encuestada se describen como responsable siendo esta la mayor votación, seguido por la habilidad trabajador con una participación de 6 encuestados a favor para un 14%. Asimismo, la habilidad de ser inteligente y líder describen al 10% de los empresarios encuestados. Es importante tener en cuenta que ningún empresario del sector cafetero encuestado se describe como investigador a pesar de que son emprendedores y líderes de empresas.

El 7% de los empresarios se describen como perseverantes, comprometidos y analíticos, consideran que todas las opciones presentadas son importantes a la hora de describir un empresario del sector cafetero. Finalmente se puede concluir que la habilidad de ser responsable es la más importante a la hora de describir el perfil del empresario del sector cafetero.

Para ser exitoso se debe tener plena claridad de las funciones que debe realizar hasta donde sus capacidades intelectuales y físicas se lo permitan; de esta manera se cumple a cabalidad la habilidad que anteriormente se mencionó siendo esta la más importante según los resultados obtenidos.

**Pregunta 20:**Cuál cree usted que es la mayor ventaja de ser empresario

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
La independencia	2	20%
No hay que rendirle cuentas a nadie		0%
Trabaja y se esfuerza por su propio negocio	2	20%
Ser generador de empleo	6	60%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 60% de los encuestados consideran que la ventaja más importante al ser emprendedor es ser generador de empleos, puesto que se contribuye al bienestar de la sociedad y a tener solvencia económica, sin dejar de lado que cuando hay empleo mejora la calidad de vida de las personas, el 40% de los encuestados consideran que la ventaja de ser empresario es la independencia, puesto que así ellos son jefes de sí mismo, no deben rendirle cuentas a otra persona y luchan por lo que es de su propiedad. Ser emprendedor es sentirse satisfecho con lo que hace. Al comprobar que su empresa genera riqueza y empleo, su nivel de autoestima crecerá. El precio de la seguridad del empleo es obtener ingresos limitados. Para el empresario no hay límites. No hay duda que para ser emprendedor se necesitan ciertas características personales; generalmente son personas que prefieren mandar a ser mandadas, que confían en sus propias capacidades, dispuestas a arriesgarse, personas fuera de lo común y que se proyectan a largo plazo.

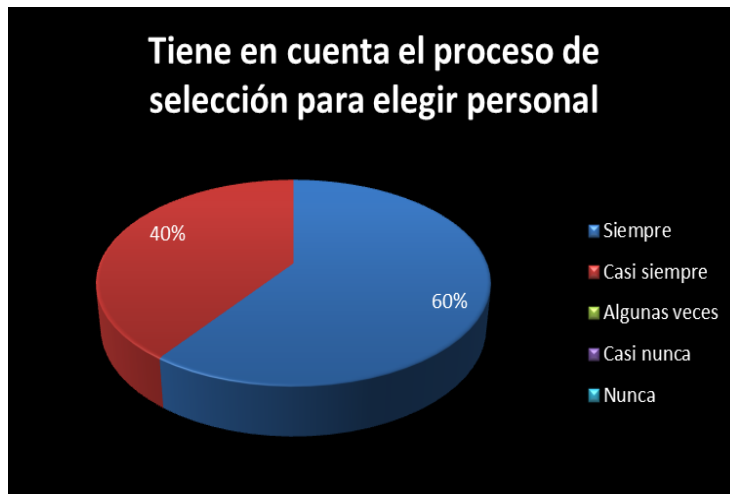
Finalmente, la ventaja más importante de ser emprendedor para describir el perfil del empresario del sector cafetero es la generación de empleos.

## GESTIÓN EMPRESARIAL

**Pregunta 1:** Cuando requiere personal para laborar en su organización, tiene en cuenta las etapas del proceso de selección (definir las necesidades de personal, Asignar un orden de importancia a cada tarea que tendrá que realizar el futuro empleado, Realizar una lista de características que debe tener el nuevo empleado, preparar una entrevista con los aspirantes) para hacer objetivo y efectivo el proceso.

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	6	60%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces		0%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia



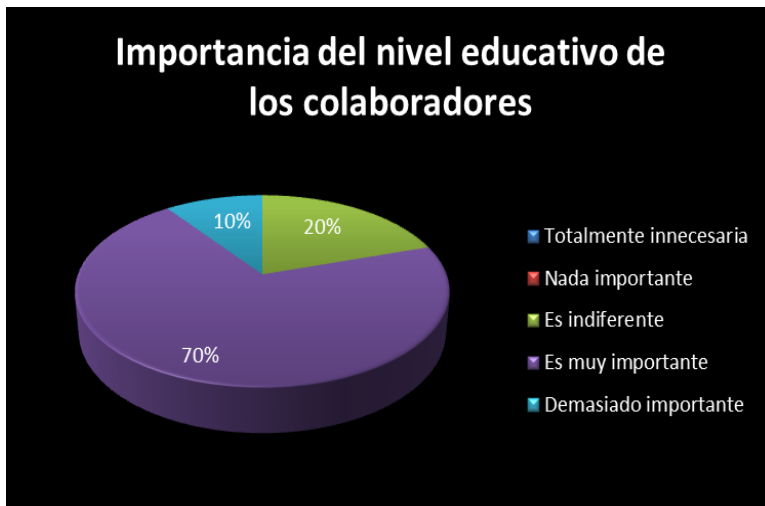
Se evidencia que el 60% de las personas encuestadas, en el momento de escoger personal para laborar en su empresa, siempre tienen presente el proceso de selección; donde se conciertan una variedad de elementos que contribuyen al momento de definir las necesidades de personal, las funciones que estarán bajo la responsabilidad del nuevo empleado, las capacidades y habilidades intelectuales que debe poseer, la preparación de una entrevista en la que se puede evidenciar las aptitudes y actitudes de la persona. Así mismo, la selección de personal es un proceso importante para las empresas debido a

que es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen en el mercado. Cabe resaltar que una selección adecuada como una estructurada capacitación que se les brinde a las personas para mantenerlos preparados para los retos que se puedan presentar a largo o corto plazo puede determinar la permanencia o desaparición de una empresa. Sin embargo, el 40% de la población encuestada conoce el proceso de selección de personal y lo aplican casi siempre en el momento de ingresar personal a sus empresas, es una situación preocupante debido a que el proceso de selección debe hacerse cada vez que se vaya a reclutar personal sin importar a que cargo aplique, solo así se puede tener certeza de que el nuevo empleado posee las habilidades y destrezas necesarias para cumplir a cabalidad con sus funciones, es importante tener en cuenta que las empresas que no hacen uso frecuente del proceso de selección de personal en algún momento se verán afectadas, por razones lógicas como: la persona contratada no cuenta con los requisitos mínimos para el cargo asignado, deben aumentar el tiempo de inducción, la empresa perderá tiempo y probablemente los índices de rotación de personal aumentaran. Por tal razón, Las empresas actuales no solo exigen estudios básicos, sino también capacitación, inteligencia y habilidad en la relación con los demás y la solución de imprevistos.

**Pregunta 2:** Qué grado de importancia le otorga al nivel educativo de sus colaboradores?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente innecesaria		0%
Nada importante		0%
Es indiferente	2	20%
Es muy importante	7	70%
Demasiado importante	1	10%
Total	10	100%





Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 70% de los empresarios encuestados consideran que el nivel educativo es muy importante en sus colaboradores, puesto que estos pueden aportar ideas para lograr innovación, conocimientos, cumplimiento de objetivos, orientación a los resultados, competitividad, poder y niveles jerárquicos, habilidad para controlar emociones, entre otros. Todo esto conlleva a que las empresas sean competitivas y puedan permanecer en el mercado. Sin embargo, solo 1 empresario considera que la educación en sus empleados es demasiado importante, es decir, el 10%. El 20% de los empresarios consideran que es indiferente mirar el nivel educativo de sus colaboradores, ellos argumentan que todas las personas son capaces de responder a la función para la cual son contratadas, desconocen la importancia de contar con personal estudiado, no obstante, "contratar una persona con altos niveles educativos puede representar costos para la empresa, puesto que los salarios son relativamente altos". sin embargo, es importante evaluar cada uno de los puestos que se tienen establecidos dentro de la empresa y de esta manera buscar las personas idóneas para la ejecución de los mismos, gracias a esto se puede lograr rentabilidad en la empresa.

Es importante mencionar que las asociaciones de café deben tener claramente definido la estructura organizacional ya que es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. De esta manera se tiene certeza de las características y el nivel educativo que debe tener cada persona para suplir las necesidades de la empresa. Sin dejar de lado que una persona académicamente preparada puede aportar grandes ideas para lograr eficiencia en cada uno de los procesos de la empresa y por ende la estabilidad en el mercado de la misma.

**Pregunta 3:** Considera que es importante que los miembros de la organización tengan claridad en las funciones que desempeñan.

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces		0%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo de los resultados que se evidencian el 90% de los encuestados consideran que todos sus empleados siempre tienen claridad en sus funciones, debido a que solo así se pueden lograr los objetivos y las metas establecidas, se disminuye el desorden al conocer las tareas, se evitan conflictos y sobre todo se tiene un control sobre el personal, sin embargo, el 10% de los encuestados consideran que casi siempre los miembros de la organización tienen claridad en sus funciones, esto puede generar un clima organizacional desagradable pues cada uno se limitara a lo que cree que le corresponde, puede presentarse pérdida de autoridad, entre otros, por eso es importante que las empresas establezcan lineamientos que le permita a los empleados conocer claramente sus funciones independiente, de si son o no los socios, dueños, o cargos altos de la empresa. Para eso es indispensable implementar el diagrama y el perfil de cargos, solo así se evita que las personas evadan sus funciones laborales.

Así mismo, para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras: Sus funciones, los procedimientos a seguir los objetivos a cumplir.

Sin dejar de lado, que en una cantidad considerable los administrativos de las empresas del sector cafetero distribuyen sus funciones de acuerdo a las capacidades que ellos creen que poseen sus funcionarios. Finalmente, los empresarios consideran de vital importancia que cada persona dentro de la empresa conozca sus funciones para saber qué tan productivo y eficiente está siendo a la hora de ejecutar sus tareas.

**Pregunta 4:** Existe claridad acerca del rol que cada uno de los miembros desempeña en su organización

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi siempre	7	70%
Algunas veces		0%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar por medio de la gráfica anterior que el 70% de los emprendedores determinaron que casi siempre se tiene claridad del rol que cada uno de los miembros e su organización desempeñan y el 30 % establece que siempre se tiene claridad en cuanto a las funciones que cada integrante realiza.

Según lo anterior se puede concluir que para los empresarios del sector cada miembro al interior de su organización conoce y desarrolla las funciones que se le fueron asignadas, con el fin de evitar acciones o labores inapropiadas o repetitivas que no contribuyan al cumplimiento de las metas u objetivos de cada área o proceso.

Sin embargo es de resaltar que en algunas ocasiones el personal debe estar capacitado para responder a una necesidad que sea generada en un área específica y cuando esto no sea posible es preciso que se tengan instructivos o manuales de funciones que faciliten la labor no solo para la incorporación y adaptación de nuevo personal sino también para aquellos empleados que ya llevan laborando por varios años y que perfectamente podrían adaptarse a estas necesidades con la ayuda de este tipo de documentos.

Además es apropiado el hecho de que el personal no solo conozca sus funciones, sino que además tenga claridad de quien es autoridad y responsabilidad en el área en la cual se desempeña con el fin de que se puedan establecer relaciones acordes a la necesidad o situación específica que se esté planteando.

**Pregunta 5:** Cree usted que la motivación y el bienestar de los empleados, influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces		0%
Casi nunca		0%
Nunca		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en los resultados que el 90% de los empresarios encuestados consideran que siempre se deben implementar estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos, puesto que, solo así se contribuye al logro de los objetivos planteados por la organización.

Las pequeñas empresas, o aquellas que cuentan con recursos limitados, requieren de estrategias de motivación laboral que brinde a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional. Cabe resaltar, que para que la motivación del personal desencadene en productividad en una empresa pequeña, hay elementos importantes a tener en cuenta, por ejemplo, tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos, Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias, Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal. El 10% de los encuestados consideran que casi siempre se deben implementar estrategias de motivación para ir aumentando poco a poco su productividad. Finalmente, el éxito de la empresa en gran medida depende de los colaboradores, solo si se consigue tener un personal contento y amañado, se lograra el aumento de la productividad y eficiencia por ende, si esto ocurre la mayor beneficiada será la organización ya que aumentara su rentabilidad, y se formaran equipos de trabajo para el logro de cada una de las metas y los objetivos establecidos a largo, mediano y corto plazo.

**Pregunta 6:** ¿Fuera de ser el líder de la asociación, le toca a usted desempeñarse en otro cargo?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia



El 70% de los empresarios aparte de ser Líderes desempeñan otras tareas dentro de la organización, este suceso puede presentarse de acuerdo a la cantidad de empleados que se tenga dentro de la organización, labores establecidas para que personas de alto rango puedan ejecutarlas, empresarios con demasiadas capacidades capaces de responder por diversas funciones, conocer y colaborar con todos los colaboradores de la empresa para alcanzar los objetivos deseados. El 30% de los encuestados solo se dedican a la función de dirigir, controlar, planificar entre otros. Lo que no se puede dejar a un lado, es que todos en la empresa independiente del cargo deben trabajar como un equipo orientando todos sus esfuerzos, capacidades, hacia un mismo objetivo. Cabe resaltar, que para llevar adelante cualquier proyecto, trabajando en equipo fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal, La información compartida significa mayor aprendizaje. Por lo antes mencionado se hace necesario que todos los empleados conozcan bien los lineamientos, y funciones de toda la empresa.

**Pregunta 7:** ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder en su organización?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Arriesgado	4	40%
Creativo		0%
Innovador		0%
Recurso	2	20%
Responsable	4	40%
Colaborador		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Como se logra identificar en los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los diferentes emprendedores en las asociaciones Cafeteras de algunos municipios del departamento de Risaralda, las características de mayor afluencia que inciden en el liderazgo de los gerentes son la Responsabilidad y el Riesgo representadas con un 40% para cada una, lo cual implica que estos factores son determinantes e inherentes a la hora de asumir cada uno de los roles que desempeñan en su organización, sin embargo existe un 20% que afirma que el ser recursivo es una de las mayores ventajas a la hora de asumir el liderazgo de sus negocios.

Según lo anterior se puede evidenciar que la colaboración, la creatividad y la innovación no son pilares esenciales o arraigados al comportamiento líder de los empresarios del sector, lo cual podría impactar fuertemente en temas como la competitividad y el crecimiento económico del café de los principales municipios del departamento de Risaralda tanto a nivel nacional como internacional.

Es de destacar que la nula o baja aplicación de factores como la innovación y la creatividad aplicada al sector repercute no solo en la caída dramática de su mercado a nivel regional, nacional y global sino que además influye fuertemente en el deterioro de su productividad, en la decadencia del negocio y en consecuencia en la disminución del empleo generado por el gremio cafetero.

Por otra parte, características como la cooperación y el trabajo en equipo desarraigadas en el comportamiento de un líder de este gremio impacta negativamente en las relaciones interpersonales que esté tenga con sus colaboradores, socios o proveedores, lo cual podría afectar de manera indirecta el desarrollo normal de sus procesos productivos. Además se podrían presentar pérdidas de oportunidad en cuanto a la adquisición de información o recursos útiles al sector por parte de otras entidades o asociaciones que se especialicen en el mismo campo.



## GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

**Pregunta 1:** Para su organización, contar con una maquinaria de tecnología de punta promueve mejores resultados y genera una ventaja frente a sus competidores

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Se determina por medio de los datos obtenidos que el 70% de los líderes del gremio está totalmente de acuerdo y el 30% está de acuerdo que el contar con tecnología de punta genera mejores resultados y ventajas en la operación de su Negocio con respecto a la competencia, lo que implica que dentro de las estrategias del sector la tecnología es un pilar esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos y poder competir en un contexto cada vez más globalizado y eficiente.

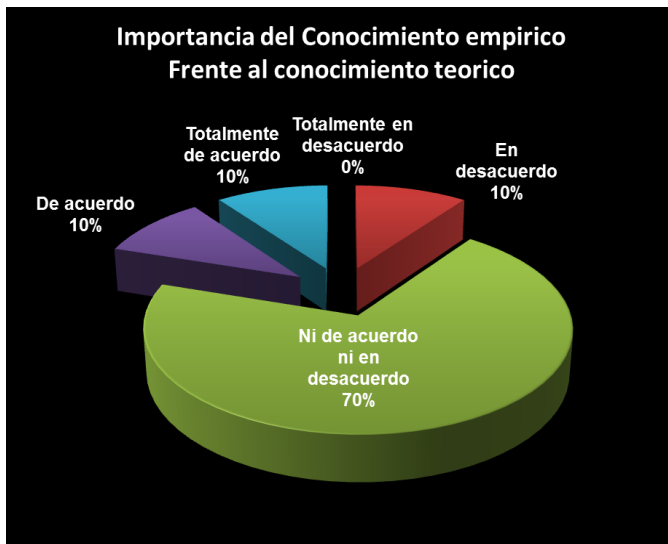
Según lo anterior, se puede establecer que existe claridad por parte de los empresarios en el sentido de que al interior de las estrategias del sector la tecnología es un pilar esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos y para poder competir en relación a la calidad de sus productos, ya que una implementación apropiada de estas nuevas tecnologías enfocadas hacia el desarrollo de sus actividades, no solo facilitan y

mejoran la eficiencia que se tiene en relación una producción realizada artesanalmente sino que además pueden mejorar la calidad del proceso de grano, el producto final y como tal los costos de producción.

La búsqueda de la aplicación de nuevas tecnologías por parte de estas asociaciones ha sido inminente, pues los cambios y los requerimientos que se han generado a nivel mundial por parte de clientes y consumidores potenciales de café ha llevado a estos gremios a estar en constante conocimiento de las nuevas tendencias, maquinarias y productos implementados desde la siembra y cosecha hasta la transformación final del grano. Tecnologías que se aplican como objetivo de ahorro de insumos vitales como la energía y el agua, la aplicación de pesticidas y fertilizantes que mejoran la producción de los cultivos, maquinarias y equipos que garantizan mayor eficiencia y calidad en cuanto al producto final, así como también personal altamente especializado en el reconocimiento de la calidad y el sabor del grano ha sido el foco de estas asociaciones durante los últimos años, sin embargo existen algunas asociaciones en el departamento que aún no tienen la capacidad económica y estratégica para la adopción e implementación de estas nuevas tecnologías, dado que se encuentran ubicadas en pueblos marginales donde su capacidad de producción es mínima y la población no se encuentra capacitada para la adopción e implementación de estas.

**Pregunta 2:** Considera que el conocimiento empírico tiene más importancia y más alto grado de confiabilidad frente al conocimiento teórico?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	70%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

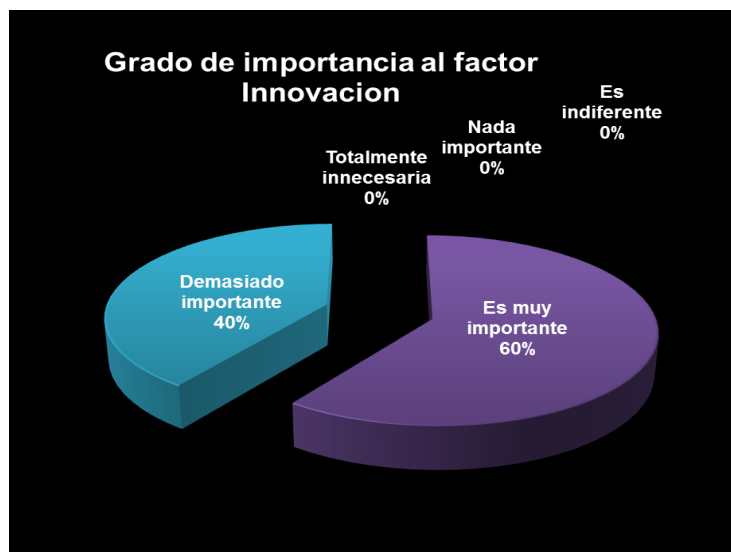
Se logra establecer que para el 70% de los emprendedores es irrelevante la importancia y el grado de confiabilidad del conocimiento empírico frente al conocimiento teórico en cuanto al desarrollo de sus funciones, lo cual implica que para ellos lo empírico no desmerita el conocimiento teórico por el contrario una adopción y aplicación apropiada de ambos en la toma de decisiones podría ser una excelente combinación a la hora de afrontar sus responsabilidades y dirigir sus empresa al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Sin embargo existe un 20% de los emprendedores que afirma que el empirismo es más importante y certero frente al conocimiento teórico. Lo cual podría ser atribuido a la manera como han logrado desempeñarse y mantenerse a lo largo de su trayectoria en sector, con una escasa formación, adquisición y aplicación de conocimientos teóricos en su vida laboral y en la dirección de sus empresas específicamente.

Finalmente existe por su parte un 10% que ratifica y afirma el no estar de acuerdo con que el conocimiento empírico tiene más importancia y más alto grado de confiabilidad frente al conocimiento teórico, lo cual puede deberse a la formación académica y apropiación de teorías y conocimientos aplicados a su negocio que han hecho que estos puedan operar y ser dirigidos en contextos apropiados.

**Pregunta 3:** Qué grado de importancia le otorga al factor innovación dentro de la operación de su negocio

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente innecesaria		0%
Nada importante		0%
Es indiferente		0%
Es muy importante	6	60%
Demasiado importante	4	40%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

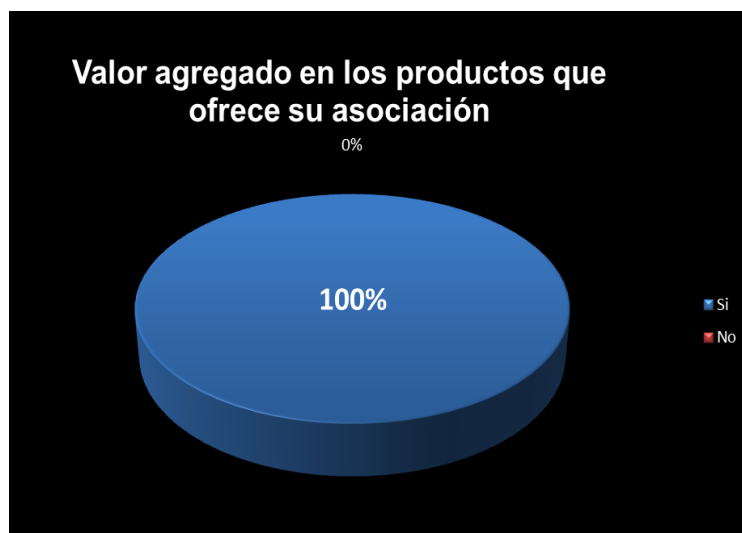
Se identifica a través de los datos obtenidos que para el 60% de los emprendedores es muy importante la Innovación en su estrategia de negocio y para un 40% es demasiado importante. Lo cual quiere decir que la innovación a lo largo de su trayectoria en el mercado ha sido tenida en cuenta, adoptada y apropiada a sus procesos, productos y servicios, bien sea nos solo por la necesidad misma de mantenerse en el tiempo, sino también por las exigencias de los consumidores no solo de talla nacional sino además de aquellas empresas internaciones cuyos clientes son cada vez más exigentes en cuanto al tema del café.

Es importante resaltar que la innovación que se ha presentado en el sector es mínima y se atribuye específicamente a detalles superficiales de empaque y presentación que no le aportan nada al producto como tal, pues si bien según el índice de competitividad regional cafetera, el departamento se encuentra en el cuarto puesto de los dieciséis regiones estudiadas en cuanto a competitividad a nivel nacional y además este cuenta con gran

parte de área tecnificada y Buena tecnología, el grado de innovación diferenciación y calidad es mucho menor y según la investigación la región se encuentra fuera de los primeros 10 departamento en cuestión. Por lo cual, es importante destacar que la innovación no solo se debe atribuir a los procesos productivos, a la implementación de nuevos equipos y maquinaria, a la presentación del producto en cuanto a su textura o a un simple empaque, sino que se debe ir a fondo en lo que se refiere a aspectos esenciales del café, como su olor, sabor, color y calidad entre otros

**Pregunta 4:** Los productos y/o servicios con los que cuenta su organización poseen algún valor agregado?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Si	10	100%
No		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Mediante los datos recolectados se logra establecer que el 100% de las asociaciones cafeteras encuestadas poseen algún tipo de valor agregado, sin embargo la totalidad radica en que este valor está plasmado en el empaque, en que es café molido y tostado, lo que quiere decir que en cierta medida es un tipo de innovación que se ha hecho de manera general y que podría deberse a las mismas necesidades que exige el mercado, que son propiciadas por la competencia y que se cualifican sustancialmente en la presentación del producto. Sin embargo en la gran mayoría de las encuestas formuladas no se evidencian innovaciones diferenciadoras y que radiquen más en sus procesos productivos y en la esencia del producto, de tal manera que puedan sobresalir

eficientemente y tener mayor reconocimiento por parte del mercado y por el tipo de innovación.

Como se ha mencionado con anterioridad Risaralda se encuentra entre los últimos seis departamentos en relación a temas como la diferenciación y la calidad de sus productos según el ICRC, lo anterior podría ser el resultado de la falta de conocimiento de las nuevas tendencias del mercado, al deterioro que se ha presentado durante los últimos años en cuanto a la siembra y cosecha del café y a la falta de recursos por parte del estado que permitan apostarle a investigaciones con las que se pueda mejorar y brindar valor agregado a las características fuertes del café como lo son su sabor, consistencia y calidad.

Por lo cual el no plantear modelos de investigación que conlleven a mejorar los aspectos anteriormente descritos podría repercutir enormemente en la competitividad del café de estos municipios con respecto a los de los otros departamentos, puesto que a pesar de que algunas de las asociaciones que se establecieron en Risaralda cuenten con buenas tecnologías, el no mejorar, renovar y desarrollar aún más el tema de productos innovadores y en su caso cafés especiales podría afectar sus mercados y con mayor razón la economía y deterioro del sector

**Pregunta 5:** Del siguiente listado, seleccione qué tipo de estrategias ha utilizado para darse a conocer a sus clientes? (puede seleccionar varias opciones)

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Pub en radio	3	11%
Pub en televisión		0%
Pub en internet	3	11%
Publ en revistas y/o periódicos	3	11%
Ruedas de negocio	5	18%
Ferias especializadas	5	18%
Voz a voz	8	29%
Vallas publicitarias	1	4%
Total	28	100%



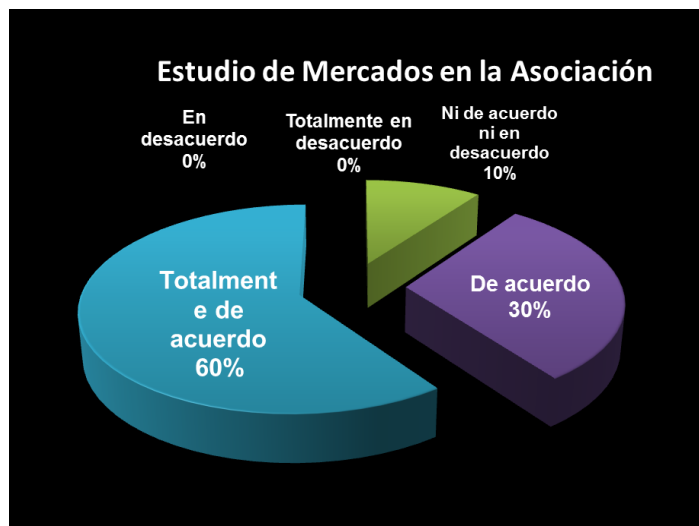
Fuente: elaboración propia

Por medio de la siguiente grafica se logra identificar que los mecanismo de publicidad más utilizados por el sector son el voz a voz con un total del 29% de las empresas, las ferias especializadas y las ruedas de negocios con 18% para cada una, Lo que podría deberse a que para los grupos de intereses es más eficiente darse a conocer con estos medios publicitarios, no solo por el costo que implica acceder a una publicidad en medios como televisión, radio revistas y/o periódicos, sino porque además es más factible acceder a clientes que estén específicamente relacionados con el sector y sean especialmente estos clientes potenciales los que accedan y obtengan a la información.

**Pregunta 6:** El estudio del mercado es una fuente extraordinaria que permite conocer aspectos de los clientes, de los productos y de la industria; lo cual propicia la creación de estrategias para la ampliación del mercado que se posee actualmente. Pero para realizar un estudio de mercado, se requiere no solo recursos económicos, sino además, tiempo y sobre todo la capacidad de asimilar y utilizar de forma adecuada la información que de allí surge.

Dada la afirmación anterior, estaría dispuesto a realizar un estudio de mercado para su negocio?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo		0%
En desacuerdo		0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

Se establece a través de los datos recolectados que el 60% de los emprendedores estarían totalmente de acuerdo y el 30% de acuerdo en aplicar un estudio de mercado para sus organizaciones, sin embargo existe un 10% de ellos para los que es irrelevante aplicar dicho estudio. Con lo anterior se podría concluir que la mayor parte de los emprendedores considera que es indispensable la concepción y apropiación no solo de



sus clientes potenciales sino también de las futuras necesidades que puedan desde los productos y procesos hasta su forma de comercialización.

Existe prelación por parte de lo que se establece en la mayoría de los emprendedores y es el “estar dispuestos” a realizar un estudio de mercado, con lo que ello implica, determinar primero que tipo de sucesos o fenómenos han ocurrido o están ocurriendo en los sectores o población (clientes) en el que las asociaciones se encuentran presentes, valoración de los productos, resultado de las ventas , competencia y otros aspectos similares que les permitan proyectarse hacia los nuevos fenómenos y tendencias que se desarrollen tanto a nivel nacional como global en materia de agroindustria para el sector cafetero.

La apropiación e implementación de estos factores sería esencial en la generación de ventajas competitivas que permitan no solo tener el foco central de las necesidades y requerimientos por parte de los clientes y así mismo su mercado meta, sino que además se limitaría el desarrollo y manejo de productos no conformes con dichos requerimientos.

De otro lado es importante plantear una propuesta que permita retroalimentar el sector en cuanto se refiere a productos del café y derivados de él, esta propuesta lo busca es desarrollar un trabajo conjunto con todas las asociaciones, proveedores y clientes en el que se focalicen específicamente hacia el consumidor final y se planteen mediante una serie de preguntas objetivas, claras, sintetizadas e imparciales sobre realmente Cuáles podrían ser esos nuevos productos como el café y sus derivados que les gustaría incorporar a su estilo de vida, con los que les gustaría satisfacer algún tipo de necesidad o también en cuanto al tema de los cafés especiales que tipo de innovaciones les gustaría incorporar a estos productos, claro está que todo lo anterior debe establecerse dentro unas limitantes y variables acordes a las práctica productivas de cada cliente o empresa, de tal manera que no se distorsionen los clientes y las alternativas, y se puedan evidenciar los requerimientos en estos nuevos productos.

**Pregunta 7:** Durante la operación de su negocio, ha contado con algún tipo de ayuda o apoyo por parte de alguna institución gubernamental

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Si	10	100%
No		0%
Total	10	100%



Fuente: Elaboración propia

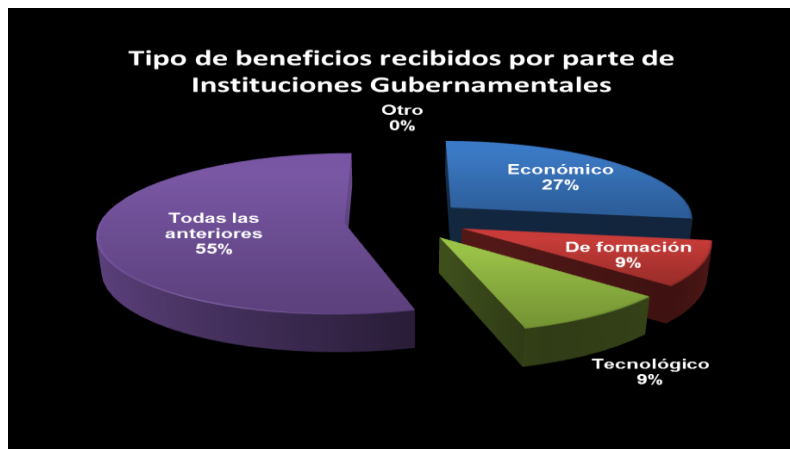
Como se identifica en la gráfica el 100% de los emprendedores durante la operación de su negocio ha contado alguna vez con algún tipo de ayuda o apoyo por parte de alguna institución gubernamental. Lo cual podría deberse a las problemáticas que durante los últimos años se han generado en el sector en cuanto al incremento en los costos de producción del café, al deterioro en la calidad de vida de los cafeteros y la baja rentabilidad que está produciendo sobre todo para quienes cultivan el grano. Sin embargo y a pesar de que estos recursos ayudan a subsanar un poco la situación que se está afrontando en el sector son insuficientes para lograr un mayor potencial en el país a la hora de competir no solo en términos nacionales sino también con países de talla internacional como Brasil y Vietnam fuertes en el tema de producción y comercialización del grano.

Si bien es apropiado que el estado destine recursos específicos para el desarrollo y auge de la producción y transformación cafetera de los departamentos, en los cuales Risaralda no es la excepción, esto podría generar impactos como el crear una falsa expectativa en cuanto se refiere a la obtención de dichos recursos y por ende se podrían dar situaciones en la que la agroindustria cafetera debido a ese apoyo que se les presta dejen de poner en práctica todos sus esfuerzos en la construcción de procesos óptimos y en el fortalecimiento que el café le aporta a la economía, También es importante establecer de que a pesar de que existan estos apoyos las asociaciones no deben limitarse a buscar dentro de sus estructuras progresar por sus propios medios.

De otra parte es necesario destacar que aunque el estado, algunas entidades a nivel nacional o inversionistas de otros países proporcionen recursos que son necesarios para el desempeño del sector, la gran mayoría de veces estos recursos no son del todo gratuitos y podrían generar implicaciones como el incremento de precios en los abonos, fertilizantes, fumigantes y recursos básicos como el agua y la energía que lo que hacen es aumentar mucho más los costos de producción y hacer que los productos sean cada vez menos competitivos tanto a nivel nacional y mundial.

**Pregunta 7(a):** Qué clase de beneficio ha recibido por parte de estas instituciones:

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Económico	3	27%
De formación	1	9%
Tecnológico	1	9%
Todas las anteriores	6	55%
Otro		0%
Total	11	100%



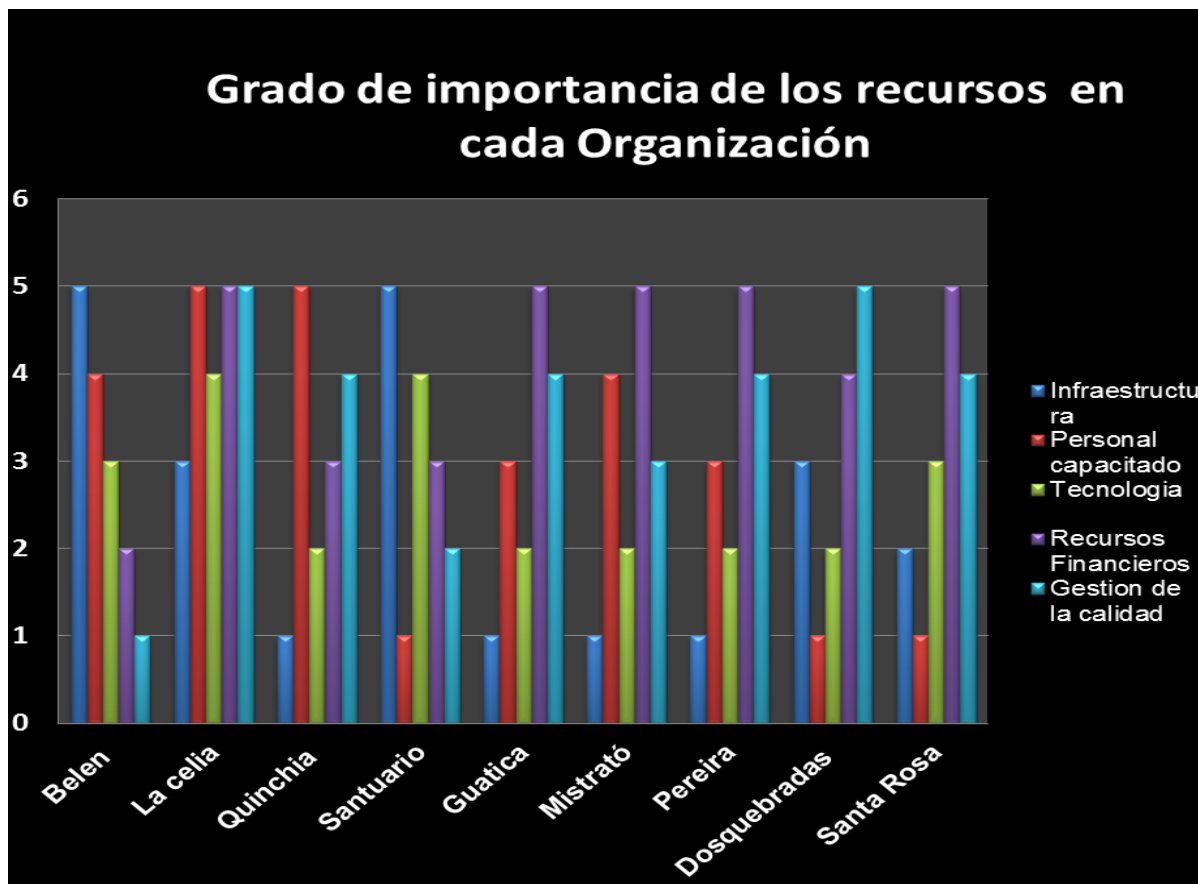
Fuente: Elaboración propia

Como se logra identificar a través de los datos recolectados el 55% de las asociaciones cafeteras han obtenido recursos Económicos, tecnológicos y de formación, el 27% han accedido a beneficios de tipo económico y tan solo un 9% han adquirido beneficios tecnológicos y de formación.

Según lo anterior se podría establecer que existe un buen apoyo al sector por parte del gobierno, sin embargo y aunque en su mayoría el tipo de ayudas se evidencian de manera integral estas son insuficientes y poco constantes con el paso de los años, Donde las tecnologías son cada vez más avanzadas, los recursos económicos para acceder a ellas son cada vez más elevados así como también los costos que implica el hecho de tener un personal altamente capacitado para el manejo y desarrollo de las mismas.

**Pregunta 8:** De acuerdo a su criterio como empresario, califique de 1 a 5 el grado de importancia de los siguientes aspectos al interior de su organización. Siendo uno el menos importante y 5 el más importante

ASOCIACION	Infraestructura	Personal capacitado	Tecnología	Recursos Financieros	Gestión de la calidad
Belén	5	4	3	2	1
La Celia	3	5	4	5	5
Quinchía	1	5	2	3	4
Santuario	5	1	4	3	2
Guatica	1	3	2	5	4
Mistrató	1	4	2	5	3
Pereira	1	3	2	5	4
Dosquebradas	3	1	2	4	5
Santa Rosa	2	1	3	5	4
Apia	1	2	4	5	3



Fuente: Elaboración propia

Como se logra analizar a través de la gráfica anterior los aspectos de mayor importancia para los emprendedores encuestados son los recursos financieros, la gestión de la calidad y un personal capacitado. Por otra parte aquellos factores que no reflejan mayor relevancia sin dejar de ser importantes son la infraestructura y la tecnología.

Según lo anterior, podría establecerse que para los gerentes de las asociaciones cafeteras contar con un buen capital financiero es fundamental a la hora de emprender cualquier tipo de negociación, pues de ello depende tener excelente capacidad productiva y un cumplimiento oportuno de las negociaciones y acuerdos que se pacten, además de ser un recurso primordial a la hora de requerir nuevas tecnologías o adquirir infraestructura adecuada para la implementación de cada proceso.

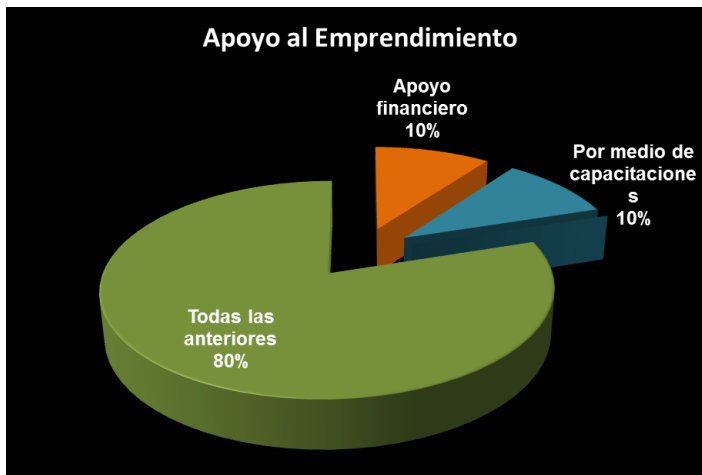
Como segunda medida para ellos es indispensable desarrollar procesos productivos eficientes enfocados en satisfacer las necesidades y expectativas de cada cliente a través de estrategias como la gestión y el aseguramiento de la calidad, así como también el hecho de contar con personal altamente calificado para el cumplimiento de lo establecido anteriormente.

Sin embargo no siempre los recursos financieros y la gestión de la calidad son garantía de un desenvolvimiento adecuado de las asociaciones en el ejercicio de su negocio, ya que de nada sirve el tener mucho dinero para invertir sino se racionaliza y administra de la manera adecuada, y tampoco de nada sirve tener productos de excelente calidad que podrían ser elaborados a altos costos por la no implementación de tecnología apropiadas que faciliten y mejoren la eficiencia de las actividades productivas en el sector. Por otra parte la no apropiación de la infraestructura como uno de los factores o recursos de mayor importancia para las asociaciones, implicaría el deterioro de sus actividades, ya que de nada vale tener productos de alta calidad en una infraestructura inapropiada, carente de ambientes propicios para su procesamiento, almacenamiento y distribución.

Además se puede determinar que una vez las asociaciones cuenten con recursos como un excelente plan de negocios, la existencia de un personal capacitado, buena tecnología e infraestructura, Cabría la posibilidad en la existencia de apoyo al sector por parte del estado, por préstamos con entidades financieras o por factores como inversiones.

**Pregunta 9:** De qué manera considera usted que se debe apoyar el emprendimiento

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Apoyo financiero	1	10%
Por medio de capacitaciones	1	10%
Financiando investigación		0%
Con impuestos bajos		0%
A través de subsidios		0%
Todas las anteriores	8	80%
No sabe		0%
Total	10	100%



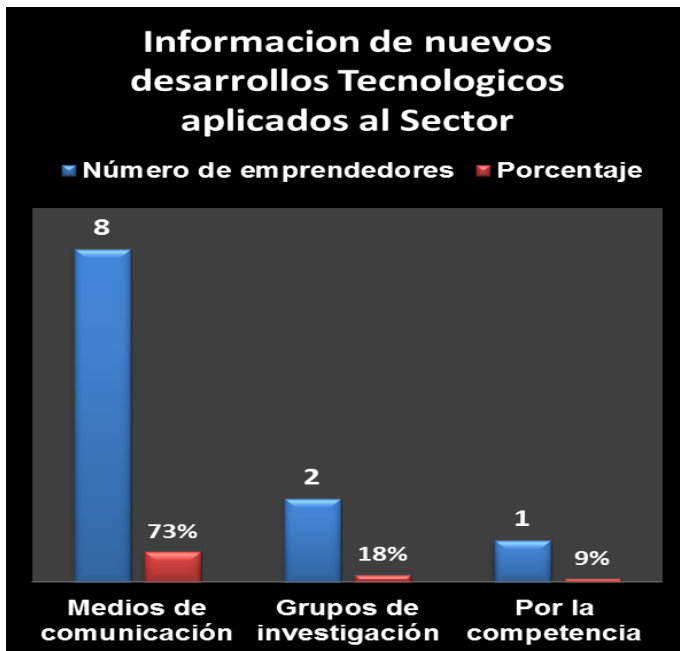
Fuente: Elaboración propia

A través de la gráfica anterior se puede identificar que para el 80% de los gerentes de las asociaciones cafeteras encuestados el emprendimiento se debe apoyar financieramente, por medio de capacitaciones, financiando investigación a través de impuestos bajos y subsidios, para un 10% de ellos debe apoyarse exclusivamente a través de apoyo financiero y para el otro 10% se debe apoyar por medio de capacitaciones.

Según lo anterior se puede concluir que para la gran mayoría de los emprendedores es esencial que se le brinde al emprendimiento del sector un apoyo integral, es decir, cooperación no solo económica sino ayudas que repercutan sobre todo en la formación y capacitación de cada empresario, de tal manera que esto les permita lograr un óptimo desempeño en desarrollo de sus funciones y una excelente administración de los recursos que se les brinden.

**Pregunta 10:** Cómo se informa de los nuevos desarrollos tecnológicos aplicados al sector?

Opción	Número de emprendedores	Porcentaje
Medios de comunicación	8	73%
Grupos de investigación	2	18%
Por la competencia	1	9%
Otro		0%
Total	11	100%



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica anterior el 73% de los emprendedores encuestados se informa de los nuevos desarrollos tecnológicos aplicados al sector a través de medios de comunicación, el 18% a través de grupos de investigación y finalmente el 9% a través de la competencia.

Según lo anterior se podría concluir que no existe un componente fuerte en cuanto a los grupos de investigación enfocados en el tema de nuevos desarrollos tecnológicos aplicados al sector, que pudieran no solo informarse en cuanto a que tipo de tecnologías se están implementando sino además, determinar qué tan optima es la aplicación de esas nuevas tecnologías para sus procesos productivos. Puesto que si bien los medios de comunicación establecen y proporcionan información acerca de dichas tecnologías, las características de estas no son lo suficientemente claras y la veracidad de la información podría no terminar satisfaciendo los requisitos del cliente.

**Pregunta 11:** En una escala de 1 a 10 determine el grado de importancia que le da a la relación entre la Universidad y las empresas del sector para apoyar la investigación y la innovación



ASOCIACION	Grado de importancia
Belén	5
La Celia	10
Quinchía	9
Santuario	5
Guatica	2
Mistrató	8
Pereira	10
Dosquebradas	6
Santa Rosa	4
Apia	5



Fuente: Elaboración propia

Se establece a través de la gráfica anterior que para Pereira, la Celia, Quinchía y Mistrató con una calificación por encima de 8 determinan que la relación entre la universidad y el sector para el apoyo de la investigación es muy importante, Sin embargo para Belén, Santuario, Dosquebradas, Santa Rosa y Apia la relación que existe entre la universidad y el sector como estrategia en el fortalecimiento de la investigación y la innovación no se le da mucha importancia y por el contrario el vínculo que existe entre ambos es medianamente importante, y por su parte se encuentra el municipio de Guatica en el cual se plantea que la relación entre estas partes tiene un grado de importancia casi nulo.

Según lo anterior se puede establecer que la relación que existe entre la universidad y el sector como mecanismo de apoyo en temas como la investigación y la innovación si es importante, sin embargo para aquellos municipios más pobres y alejados del casco urbano se les dificulta aún más tener acceso y apoyo por parte de la universidad en estos dos factores, Por ello se plantea que es necesario la existencia de personal especializado al interior de estos municipios que trabaje conjuntamente con el sector, que se tengan instalaciones apropiadas y diseñadas con todos los mecanismos necesarios para el desarrollo de las investigaciones y que se formen desde las escuelas a aquellas poblaciones más jóvenes, quienes desde pequeños siempre han visto el trabajo del campo como un trabajo riguroso que exige esfuerzos físicos y quienes están más propensos a abandonar sus tierras, a dirigirse hacia la ciudades en busca de mejores oportunidades, es por lo que se plantea que a esta población hay que trabajarla, formarla desde sus raíces y hacerles ver el potencial que durante muchos años ha tenido el campo y que por falta de conocimiento y precisamente por falta de investigación de sus predecesores fue perdiendo su potencial.

Por lo anterior es necesario que la universidad promueva dentro de sus disciplinas un campo netamente enfocado en el tema de agroindustria y especializado en el sector cafetero de tal manera que se formen personas que no solo puedan dirigirse hacia el campo a aplicar su conocimiento, sino que además lo transfieran y generen en la población un buen potencial en cuanto a la optimización de sus recursos y el mejor aprovechamiento de sus tierras, pero todo planteado desde la academia.

También es importante establecer que debe existir un apoyo justo por parte del estado a esta población, que se deben destinar los recursos necesarios para que se puedan aplicar el resultado de las investigaciones que se realicen y que sean productivas para el sector, Además de buscar la implementación de metodologías y procesos más tecnificados que hagan del campo un trabajo menos dispendioso y que a su vez se capacite la población antes mencionada para el desarrollo de estos mecanismos.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Como resultado de una serie de preguntas, a través de la encuesta enfocada a los emprendedores de agroindustria del sector cafetero, de algunos de los municipios del departamento de Risaralda, se logra concluir lo siguiente:

1. En el sector se evidencian debilidades en el papel de liderazgo. Pues en lo que respecta al capital humano o en su defecto al personal encuestado, la gran mayoría oscila entre los 30 y 40 años de edad; lo que quiere decir que hace falta personal joven que reconozca que el sector tiene potencial, que aporte nuevas iniciativas y que se especialice en temas agroindustriales enfocados específicamente al fortalecimiento de los cafés especiales.

2. La incorporación de la mujer en las prácticas cafeteras, durante los últimos años, ha venido en ascenso, lo que implica que este suceso está generando un buen impacto en la sociedad y es la aceptación de la mujer a trabajos que durante décadas se estimó que era exclusivamente para el género masculino.

3. El tema de la educación en el gremio cafetero de estos departamentos es mínimo dado que el 60% de los emprendedores se encuentra como máximo en un nivel de educación técnica.

4. El apoyo por parte del gobierno según se puede evidenciar es poco, los altos precios en cuanto a la adquisición de insumos, equipos y maquinarias es notable, la falta de organización de los cafeteros y la baja capacidad para adaptarse a las condiciones de clientes nacionales e internacionales es el reflejo de las problemáticas que se viven el sector.

5. Como factor a destacar se evidencian aspectos positivos en cuanto a la trayectoria de las asociaciones en el tiempo, ya que el 90% de los líderes afirman que sus organizaciones llevan incorporadas en el mercado más de 5 años. Además no solo hacen énfasis en que el planteamiento inicial de una dirección estratégica es fundamental en el tema de la administración y el logro de los objetivos, sino que al mismo tiempo el 90% de la población en cuestión las tienen incorporadas en sus procesos de dirección.

Por su parte también, la gran mayoría de los gerentes de estas organizaciones afirman que contar con una estructura organizacional definida genera ventajas en la dirección de sus negocios, el 90% de las asociaciones cuenta con este modelo organizacional y gran parte de ellos enfatizan en que es una estructura jerárquica, lo cual implica que los colaboradores a excepción de uno están subordinados a un ente a una área específica, aspecto particular en el que se nota el tema del liderazgo, bien sea desde la parte gerencial o en cada departamento o sección específica.

Sin embargo se tiene un buen grado de certeza de que la incorporación e implementación de una estructura jerárquica a nivel de estas empresas no contribuye en buena medida en el tema de interrelación y sinergia que debe existir entre las actividades operativas y gerenciales.

6. En cuanto se refiere a las dependencias administrativas de estas organizaciones, se concluye que hace falta fortalecer secciones administrativas de suma importancia como lo son las áreas enfocadas a la investigación y el desarrollo del sector, el talento humano, la calidad, la logística y el desarrollo comercial. Áreas vitales que según el estudio de los índices de competitividad cafetera de la región de 2013, en el cual fueron incorporados 16 departamentos de la nación, Risaralda se ubica en las últimas posiciones, para explicar con mayor detalle estos resultados, Risaralda se encuentra en el décimo segundo puesto en temas como calidad y diferenciación, en el noveno lugar con relación al desempeño económico y en el décimo sexto puesto en mercado laboral, una

evidencia clara de la falta de estrategias y mecanismos que contribuyan a incorporar, mejorar e implementar con mayor veracidad tácticas y soluciones a este tipo de procesos en las asociaciones, de tal manera que se pueda mejorar aún más la competitividad, no solo vista desde el nivel individual en lo que respecta a cada asociación, sino también a nivel departamental en proporción a la competitividad con los municipios de los otros departamentos.

7. En cuanto a temas que tienen que ver con el estudio de la competencia es de destacar que el 80% de los emprendedores lo incorpora dentro de sus estrategias empresariales, dichos investigaciones se enfocan principalmente en la calidad y presentación de los productos, los procesos de producción, el precio de venta y la tecnología, lo que quiere decir que su enfoque es más hacia como cada entidad transforma sus productos, los equipos y maquinarias que utilizan para ello y cuál es la asignación de su valor o precio final, Sin embargo hace falta identificar y analizar factores de gran importancia como lo son la formación académica, la competencia indirecta, la publicidad y la tecnología, pues si bien esta última se encuentran arraigadas como uno de los factores más representativos de los índices de competitividad del departamento su funcionalidad muchas veces no es del todo óptima para mejorar la calidad de los productos, por lo que esencial ir en busca de nuevas tecnologías que promuevan este factor, no solo desde la obtención del producto final sino también desde el desarrollo de toda la actividad productiva en la que se incorpore también el tema ambiental y las buenas prácticas de manufactura.

8. También es importante destacar que la mayoría de los empresarios no solo consideran que es elemental adoptar un plan de negocios dentro de su actividad gerencial sino que además y en su gran mayoría lo incorporan e implementan al interior de su organización, esto no solo les permiten proyectarse hacia el logro de sus metas u objetivos organizacionales, sino que además les permiten prever y anticiparse a posibles problemáticas e inconvenientes que se puedan presentar. Estos planes de negocio se enfocan fundamentalmente en la estructuración y documentación de proyectos o convenios que las asociaciones pretenden o desean efectuar en un lapso o periodo de tiempo determinado. Esto no solo les permite tener acciones enfocadas a una realidad y sustentadas en base a información preestablecida sino que además podría brindarles mayor veracidad en la obtención de sus logros, que si bien son medidos según este estudio, muchas veces esta medición no es del todo objetiva, ya que no se fundamenta en la realidad que hoy en día viven estas asociaciones y pocas veces estos indicadores que se implementan estudian o incorporan en su resultado los sucesos o fenómenos que se puedan generar en el entorno.

9. El precio de venta de los cafés especiales de las asociaciones del departamento como tal, es competitivo, pero no se tiene certeza de que tan competitivo es en relación a los municipios de otros departamentos, lo anterior se basa esencialmente, en la calidad que se tiene en los productos de otras regiones del país, en la diferenciación que existe

en cuanto a la fertilidad de los suelos, las características del ambiente, el costo de los insumos y de la mano de obra, así mismo de la tecnología que se implemente y la infraestructura que se tenga en cada municipio. Es importante tener en cuenta que muchas veces el precio de venta es determinado por el mercado y en su defecto este suele repercutir en la rentabilidad de la actividad de agroindustrial cafetera, por lo cual hay que fortalecer y hacer mucho más eficiente la productividad y la optimización de los recursos por parte de cada asociación, bien sea que estas replanten la manera en como acceden a sus insumos y estos mismos tengan la capacidad de elaborarlos.

10. Finalmente se puede concluir que existen características positivas de las asociaciones en temas como la gestión de recursos tecnológicos, recursos humanos y la gestión empresarial, sin embargo, es claro que se deben mejorar mucho más los aspectos o procesos que permiten expandirse hacia panoramas más competitivos, aspectos esenciales como la educación de sus líderes, la investigación y el desarrollo, la calidad, la innovación y la optimización de sus recursos.

También es indispensable que el gobierno enfatice en planes de acción en los que se promueva la educación del personal que trabaja tanto a nivel administrativo como operacional. Pues si bien el gobierno ha proporcionado recursos tanto a nivel educativo, tecnológico y económico, estos se generan durante periodos de tiempo muy cortos en los que en realidad no repercuten con mayor trascendencia en la competitividad final de las asociaciones. Además se evidencia muy poca relación entre la universidad y el sector para el desarrollo de la innovación y la investigación sobre todo para aquellos municipios más vulnerables.

Por otra parte y en lo que respecta a las características propias de un líder estas son básicamente la responsabilidad, el riesgo y la recursividad, factores que si bien son fundamentales para el ejercicio de sus actividades como líderes no se incorporan a otros aspectos de gran valor como la innovación, la creatividad y la colaboración, lo cual no solo se refleja desde la asignación misma de cada empresario líder en no poseerlo, sino que además se manifiesta en el ranking en el que se encuentra Risaralda al interior del estudio de los índices de competitividad cafetera de la región frente a temas como la diferenciación de sus productos y la calidad.

### 9.3 CAPÍTULO 3

#### ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CAFETERO

##### 9.3.1 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un mejor nivel educativo de los asociados</li> <li>2. Falta de participación de los jóvenes en las prácticas cafeteras.</li> <li>3. Falta de dependencias funcionales dedicadas al estudio de la calidad de los productos, a la administración del talento humano y a la innovación y desarrollo.</li> <li>4. Falta de instalaciones físicas propias para adelantar las actividades de investigación e innovación requeridas en el sector. (Laboratorios de prueba de calidad)</li> <li>5. Desconocimiento de la importancia de la relación entre la universidad y las asociaciones.</li> <li>6. Falta investigación sobre nuevas técnicas para mejorar los procesos productivos de las asociaciones.</li> <li>7. Falta de confianza por parte de los representantes.</li> <li>8. Dificultades para atraer nuevos asociados, debido a los altos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de consumo y aceptación de los productos derivados del café a nivel mundial.</li> <li>2. Proyección de crecimiento a nivel internacional.</li> <li>3. Identificación e implementación de nuevos proyectos y estrategias a través del análisis de la competencia del sector.</li> <li>4. Adopción de nuevas tecnologías y metodologías aplicables al sector.</li> <li>5. Capacitación y apoyo al sector por parte de entidades y fundaciones internacionales.</li> <li>6. Sabor del café con características especiales.</li> <li>7. Utilización de planes de negocio.</li> <li>8. Fuente generadora de empleo para el departamento.</li> <li>9. Valor agregado de los productos cafeteros.</li> <li>10. Apoyo gubernamental, tanto económico como de formación para</li> </ol>

<p>estándares de calidad requeridos.</p> <p>9. Falta de conciencia de reconocimiento del café como un producto alimenticio por parte de los productores.</p> <p>10. Desconocimiento y temor de los requerimientos para la exportación de los productos cafeteros.</p> <p>11. Bajos niveles de competitividad en producción del café con respecto a otros países.</p>	<p>los líderes cafeteros.</p> <p>11. Reconocimiento de las características especiales del café de Risaralda por parte de compradores internacionales.</p> <p>12. Programas de formación orientados a las prácticas que agregan valor al café ofrecidos por la UTP.</p> <p>13. Fomento del turismo como resultado de la declaración del Paisaje Cultural Cafetero.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Alto nivel de aprovechamiento de los recursos y las oportunidades que brinda el sector cafetero.</p> <p>2. Tiempo de permanencia de las asociaciones en el mercado.</p> <p>3. Adopción de la planeación estratégica en las asociaciones.</p> <p>4. Estructura organizacional definida.</p> <p>5. Prestigio y reconocimiento de los productos cafeteros risaraldenses.</p> <p>6. Ambiente colaborativo entre las asociaciones de café especial del departamento.</p> <p>7. Medición y control del funcionamiento y resultados de las asociaciones.</p> <p>8. Concordancia de los resultados obtenidos frente a los esperados.</p> <p>9. Establecimiento de metas y objetivos.</p>	<p>1. Falta de interacción y comunicación apropiada entre la junta de socios y los empleados.</p> <p>2. Desconocimiento o falta de implementación de tecnologías y maquinaria de avanzada para los procesos de transformación de los productos.</p> <p>3. Bajo nivel de competitividad en el precio de los productos cafeteros.</p> <p>4. Bajos niveles de capacitación para los empleados.</p> <p>5. Inestabilidad en el precio de venta de los productos cafeteros.</p> <p>6. Altos costos en insumos y maquinaria para el sector cafetero.</p> <p>7. Poco reconocimiento por parte del gobierno local.</p> <p>8. Desconocimiento de herramientas tecnológicas como el internet para darse a conocer a sus</p>

10. Control financiero.	consumidores.  9. Poca adaptabilidad al cambio.
-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.2 Estrategias

DO(DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)	FA(FORTALEZAS-AMENAZAS)
<p><b>1. D1-O5, O10</b></p> <p>Para contrarrestar la falta de un mejor nivel educativo para los líderes y asociados de las empresas del sector cafetero (D1), es necesario hacer un uso adecuado y frecuente de las oportunidades de capacitación y apoyo que ofrecen entidades y fundaciones extranjeras (O5-O10).</p>	<p><b>1. F1-A2</b></p> <p>Como contrapeso para mantener un alto nivel en el aprovechamiento de los recursos y las oportunidades que brinda el sector cafetero (F1), es trascendental darle un buen manejo al desconocimiento y/o la falta de implementación de tecnologías y maquinaria de punta de manera que se logre una transformación representativa en cada uno de los procesos. (A2).</p>
<p><b>2. D2-O4, O12</b></p> <p>Si se desea trabajar sobre la poca participación de los jóvenes en el liderazgo y desarrollo de las actividades de las asociaciones cafeteras (D2) es recomendable adoptar la implementación de las nuevas tecnologías y metodologías (O4) que son aplicables al sector, a través de los distintos programas de formación ofrecidos por la Universidad Tecnológica de Pereira orientados a generar valor agregado a los productos cafeteros del departamento (O12).</p>	<p><b>3. F2-A3,A4,A6,A8,A9</b></p> <p>Para equilibrar el tiempo de permanencia de las empresas del sector cafetero en el mercado (F2) es de gran importancia tener control en factores como: El bajo nivel de competitividad en el precio de los productos cafeteros teniendo en cuenta que el exceso de oferta de café en el mercado mundial es la causa de los más bajos precios observados en los últimos cien años<sup>29</sup> variable que debe ser analizada a través de datos estadísticos(A3), asimismo, los Bajos niveles de capacitación para los empleados</p>

<sup>29</sup> Cuad. Econ. vol.22 no.38 Bogotá Jan./June 2003; Luis Ignacio Aguilar Zambrano



	<p>es una variable determinante en el crecimiento de la empresa (A4). Los Altos costos en insumos y maquinaria para el sector cafetero (A6). De otro lado, se puede aumentar la eficiencia de los diferentes procesos como: producción, área comercial, área administrativa, reducción de costos y elevar su competitividad mediante el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC). A demás de mejorar la eficiencia de los procesos empresariales, el uso de las TIC tiene especial importancia para el mercadeo y las ventas, para la búsqueda y comunicación con proveedores, socios y clientes, y para el continuo aprendizaje del empresario y de todo el personal que labora dentro de la empresa (A8). Finalmente, también interviene la poca adaptabilidad de las empresas al cambio (A9).</p>
<p><b>4. D3-O5, O8, O12</b></p> <p>La falta de dependencias funcionales dedicadas al estudio de la calidad de los productos, a la administración del talento humano y a la innovación y desarrollo (D3), puede asociarse con la fuente de generación de empleos que se evidencia en el sector y con los programas de formación dictados por la universidad.</p>	<p><b>2. F3-A4,A7</b></p> <p>Para aprovechar la adopción de la planeación estratégica en las asociaciones del sector cafetero (F3) es significativo tener pleno control sobre situaciones como, los Bajos niveles de capacitación para los empleados (A4) y el poco reconocimiento por parte del gobierno local (A7).</p>
<p><b>5. D4-O3,O4,O7</b></p> <p>La falta de instalaciones físicas propias para adelantar las actividades de investigación e innovación requeridas en el sector. (Laboratorios de prueba de calidad), se puede asociar con la identificación e implementación de nuevos proyectos y estrategias a través del análisis de la competencia del sector, con la adopción de</p>	<p><b>3. F4-A4,A1</b></p> <p>Para lograr el sostenimiento de la Estructura organizacional que se tiene en la empresa, es necesario inspeccionar y controlar las variables que pueden afectar de manera directa e indirecta la estructura organizacional tales como, los bajos niveles de capacitación para los colaboradores de la empresa (A4) y la falta</p>

<p>nuevas tecnologías y metodologías y la utilización y adopción de planes de negocio orientados a gestionar y lograr la consecución de los laboratorios de calidad.</p>	<p>de interacción y comunicación apropiada entre la junta de socios y los empleados de la organización.</p>
<p><b>6. D5- O10, O12</b></p> <p>El desconocimiento de la importancia de la relación entre la universidad y las asociaciones se puede trabajar mediante el aprovechamiento de los distintos apoyos económicos y de formaciones ofrecidas por parte de entidades gubernamentales y el fomento de la educación basada en los procesos de agregación de valor a los productos cafeteros dictados por la Universidad.</p>	<p><b>5. F5-A3,A5,A6,A7,A8</b></p> <p>Para compensar el prestigio y reconocimiento de los productos cafeteros del departamento Risaralda (F5), se hace necesario realizar una profunda vigilancia de los siguientes fenómenos relacionados con, el bajo nivel de competitividad que se tiene en el precio de los productos cafeteros (A3), la Inestabilidad en los precios de venta de los productos cafeteros (A5), los altos costos en insumos y maquinaria para el sector cafetero (A6), El Poco reconocimiento por parte del gobierno local (A7) y por último el desconocimiento de herramientas tecnológicas para darse a conocer a sus consumidores y potenciar nuevos clientes (A8).</p>
<p><b>7. D6-O2,O3,O6,O9,O11</b></p> <p>La falta de investigación sobre nuevas técnicas para mejorar los procesos productivos de las asociaciones, puede afrontarse con las altas proyecciones de crecimiento a nivel internacional, la identificación e implementación de nuevos proyectos y estrategias a través del análisis de la competencia del sector, el reconocimiento de las características especiales del café de Risaralda por parte de compradores internacionales, la capacidad de generar valores agregados a los productos y las características especiales en el sabor del café.</p>	<p><b>6. F6-A1,A3,A7</b></p> <p>Para contrapesar el ambiente colaborativo entre las asociaciones de café especial del departamento (F6), es necesario investigar y aplicar estrategias que logren controlar la falta de interacción y comunicación apropiada entre la junta de socios y los empleados (A1), el bajo nivel de competitividad en el precio de los productos cafeteros (A3) y finalmente el poco reconocimiento por parte del gobierno local (A7).</p>

<p><b>8. D7-O1,O8,O11</b></p> <p>Falta de confianza por parte de los representantes se debe fortalecer a través de la concientización del reconocimiento de las características especiales del café de Risaralda por parte de compradores internacionales, los altos niveles de consumo y aceptación de los productos derivados del café a nivel mundial y la fuente generadora de empleo para el departamento que se proyecta desde el sector.</p>	<p><b>7. F7-A1,A4,A6,A7,A8</b></p> <p>Para neutralizar la medición y control del funcionamiento y resultados de las asociaciones (F7), es importante trabajar en disminuir los bajos niveles de capacitación, teniendo en cuenta que el tiempo requerido para la misma puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los funcionarios agrícolas posiblemente deben tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. Asimismo, disminuir los altos costos en insumos y maquinaria para el sector cafetero Poco reconocimiento por parte del gobierno local, y por ultimo desconocimiento de herramientas tecnológicas como el internet para darse a conocer a sus consumidores.</p>
<p><b>9. D8-O2,O4,O7,O9</b></p> <p>Las dificultades para atraer nuevos asociados, debido a los altos estándares de calidad requeridos, se puede afrontar a través de la promoción de la proyección de crecimiento a nivel internacional de las asociaciones, la adopción de nuevas tecnologías y metodologías aplicables al sector, la utilización de planes de negocio y el fortalecimiento en la generación de valor agregado a los productos cafeteros.</p>	<p><b>8. F8-A1,A3,A9</b></p> <p>Para sostener la concordancia de los resultados obtenidos frente a los esperados (F8); es necesario afianzar la interacción y comunicación adecuada entre la junta de socios y los empleados de la organización. Analizar las estadísticas para lograr ser competitivos con los precios de ventas y asegurar el mercado logrando adaptación a los cambios que se vayan presentando.</p>
<p><b>10. D9-O9,O12</b></p> <p>La evidente falta de conciencia de reconocimiento del café como un producto alimenticio por parte de los</p>	<p><b>9. F9-TODAS</b></p> <p>Para mantener el cumplimiento al establecimiento de metas y objetivos. (F9), es importante analizar cada una de las</p>

<p>productores, debe ser trabajada a través de la implementación y fortalecimiento de la relación entre las asociaciones y la universidad y la adopción de prácticas orientadas a la generación de valor agregado a los productos del sector cafetero.</p>	<p>estrategias que se han estado mencionando, logrando mantener un clima organizacional propicio y mejorando la falta de interacción y comunicación entre la junta directivas y los empleados. Además es de gran importancia permanecer informado sobre las innovaciones y las tecnologías de punta para tener procesos productivos eficientes y rentables para la organización, disminuyendo de manera representativa de la variación de precios.</p>
<p><b>11. D10-O1,O2,O5,O12</b></p> <p>El desconocimiento y temor de los requerimientos para la exportación de los productos cafeteros deben afrontarse con campañas educativas relacionadas con el impacto generado por los altos niveles de consumo y aceptación de los productos derivados del café a nivel mundial, lo que proyecta y amplía el crecimiento a nivel internacional a través de la capacitación y apoyo económico por parte de entidades y fundaciones internacionales; con la valiosa colaboración de los programas educativos con los que cuenta la UTP.</p>	<p><b>10. F10-A1,A4,A9</b></p> <p>Para contrapesar el control financiero (F10). Es indispensable manejar una buena comunicación interna y externa con todo el personal que hace parte de la organización, de tal forma que se pueda controlar los precios de ventas y se aumente la competitividad frente al mercado, sin dejar de lado, que se debe estar totalmente informado para disminuir la resistencia al cambio; logrando crecimiento y sostenimiento en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

Luego de identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas y los líderes cafeteros de las asociaciones de diez municipios del departamento de Risaralda, se trató de establecer las posibles estrategias para contrarrestar los factores negativos que se evidenciaron durante la realización del presente estudio. Con el objeto de proponer mejoras que permitan impactar de forma

significativa tanto los aspectos negativos que arrojó este estudio, como los resultados globales de las asociaciones, se establecen una serie de metodologías orientadas a fortalecer los índices de competitividad de las mismas, logrando así asegurar su permanencia y crecimiento a través del tiempo.

Como principales estrategias sugeridas para lograr generar el cambio en las empresas cafeteras, se presentan la promoción y adopción de la cultura de generación de valor agregado a los productos y procesos productivos a través de la implementación de tecnologías aplicables al sector, así como el aprovechamiento de la capacitación promovida por las universidades, entidades gubernamentales y multinacionales para todo el personal que interviene en las prácticas cafeteras. Es bueno hacer énfasis en que es recomendable utilizar adecuadamente los recursos económicos que las entidades promotoras del emprendimiento ofrecen a todas aquellas empresas que tienen una necesidad y la pueden argumentar a través de un proyecto, para ello es indispensable la construcción y ejecución de planes de negocio que permitan cautivar tanto a aquellas entidades como a inversionistas y nuevos clientes y motivar a las nuevas generaciones a formar parte activa de las labores cafeteras.

Además, es importante afianzar y mejorar las relaciones entre los colaboradores y la junta de socios, esto se logra por medio de la definición de funciones y responsabilidades para cada miembro de la asociación como también la construcción y adopción de planes de motivación para mejorar el clima laboral y de este modo impactar positivamente la productividad de cada uno de ellos.

De otra parte, es trascendental diseñar un sistema de costos y presupuestos que permita llevar un control de cada una de las áreas de las empresas, así mismo invertir en estrategias como las entrevistas, secciones de grupo y encuestas para conocer a fondo la competencia y saber qué tan rentable se está siendo en el mercado con relación a las demás empresas del sector.

Por otro lado, se hace necesaria la creación del departamento de calidad como parte fundamental para analizar y promover el cumplimiento de las características y estándares de los productos que se ofrecen a los clientes finales, por tal motivo es indispensable implementar indicadores y hacer uso de la ingeniería de métodos y tiempos para el control del proceso productivo y así lograr la estandarización del mismo.

## 9.4 CAPITULO 4

### DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER PARA EL SECTOR CAFETERO

La competitividad se ha convertido en un factor constante de análisis por parte de las industrias de cualquier sector, siempre se busca encontrar puntos diferenciadores, ideas y alternativas que sean viables para el funcionamiento del negocio y que no hayan sido utilizadas por las demás empresas competidoras, con el ánimo de impactar de manera positiva la rentabilidad y generar un posicionamiento estratégico el mercado frente a los clientes. Con el análisis del sector se logra visualizar el entorno más cercano a la empresa y sus hallazgos y conclusiones aportan criterios importantes para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa tanto nacional como internacionalmente.

Debido a los beneficios que presenta analizar la competencia y teniendo en cuenta que para el desarrollo de este estudio uno de los objetivos planteados fue determinar y reconocer los principales factores internos y externos que determinan la competitividad de las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda, se adoptó la herramienta del Diamante Competitivo propuesto por Michael Porter. En él se trata de evidenciar y estudiar esas características y factores que influyen en la competitividad del sector.

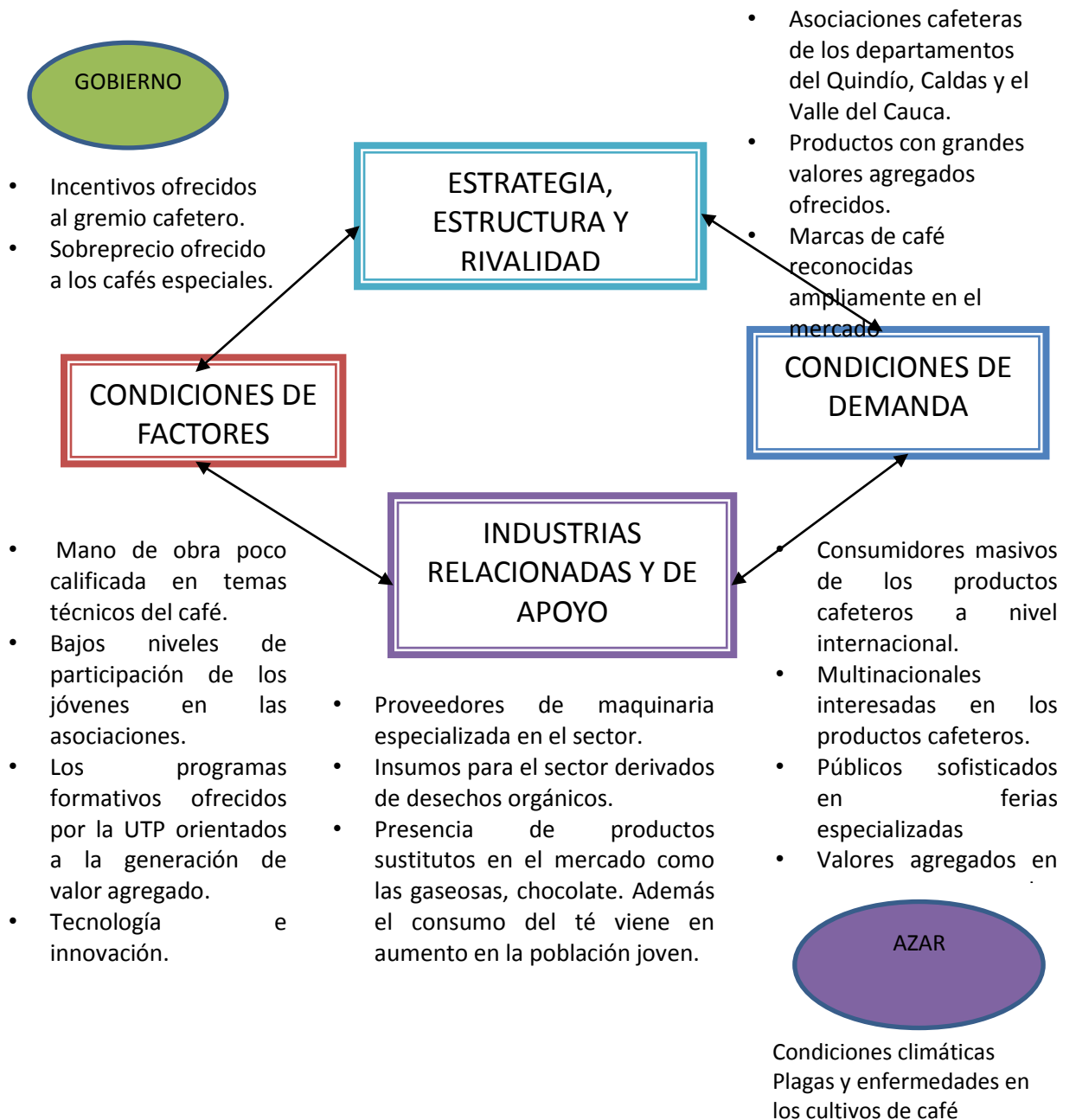
Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es bastante amplio, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales se compete”<sup>30</sup>

De acuerdo al modelo planteado por Porter el análisis de la competitividad se hace basado en cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial y en los principales elementos del mercado: competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales.

A continuación se presenta el diamante competitivo de Porter aplicado al sector cafetero del departamento de Risaralda, basado en el comportamiento y la información suministrada por las asociaciones de café especial de 10 municipios, donde se desarrolló este estudio.

---

<sup>30</sup> EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>



Fuente: elaboración propia

En el ambiente competitivo cafetero, se presentan los competidores directos de las asociaciones referente al tema de la rivalidad en el mercado, en este caso se tiene presencia de asociaciones cafeteras en los departamentos que conforman el eje cafetero colombiano (Caldas, Quindío y Valle) que también ofrecen café con características

especiales y además presentan cualidades muy similares a las que posee el entorno risaraldense. Teniendo en cuenta que el principal mercado de las asociaciones de café especial es el internacional, esta situación representa un alto grado de compromiso y esfuerzo para los líderes y las asociaciones risaraldenses, en donde demuestran al mercado internacional que poseen un producto cafetero y unos valores agregados mucho más estructurados y atractivos para los consumidores.

Para este caso debe tenerse en cuenta que debe hacerse uso de barreras que permitan que las asociaciones del departamento no pierdan su horizonte y el reconocimiento que se tiene en el mercado. Debe evaluarse que los valores agregados de los productos cafeteros que son ofrecidos por las asociaciones de los demás departamentos no sean mejores que los que poseen los risaraldenses; el tiempo de permanencia en el mercado, la infraestructura y la maquinaria que utilizan, la calidad del capital humano que poseen, la capacidad de acceder a nuevos proveedores de insumos, los canales de distribución con los que cuentan, el reconocimiento de las marcas y los accesos y grado de cumplimiento a las políticas que son aplicables al sector. Teniendo en cuenta estos factores y el estudio de competitividad regional cafetero realizado por la Federación de Cafeteros de Colombia<sup>31</sup>, Risaralda ocupa el cuarto lugar en este estudio con un índice de competitividad igual a 85 puntos. En este estudio Quindío ocupa el primer lugar con un resultado de 100 puntos, el segundo lugar es ocupado por Valle con 98 puntos, Caldas ocupa el tercer lugar con 98 puntos; debe aclararse que la diferencia de lugares entre estos dos últimos se da por los indicadores evaluados para el cálculo general del índice de competitividad.

Ahora, si se analizan los factores más determinantes que fueron tenidos en cuenta para el cálculo del índice global de competitividad, en cuanto a recursos naturales Risaralda ocupa el segundo lugar con 88 puntos, después de Quindío que cuenta con 100 puntos en este aspecto. El tema de la tecnología deja a Risaralda con el segundo lugar con 99 puntos después de Caldas que tiene 100 puntos. En aspectos como calidad y diferenciación, Risaralda ocupa el cuarto lugar con 25 puntos, Caldas ocupa el primer lugar con 37 puntos en este aspecto. Por último, el factor de la institucionalidad cafetera deja a Risaralda con el tercer lugar con 86 puntos, Caldas ocupa el primer lugar con 100 puntos.

De acuerdo a este estudio, la situación de competitividad cafetera de Risaralda frente a los demás departamentos que conforman el eje cafetero no es muy favorable, ya que siendo estos los principales competidores existentes en el sector cafetero, se evidencia que es necesario tomar acciones en los aspectos más críticos como la calidad y la diversidad de los productos ofrecidos, pues si bien según lo evidenciado en la encuesta realizada a los líderes de las asociaciones cafeteras del departamento, si se poseen valores agregados y se cuenta con altos estándares de calidad en los productos

---

<sup>31</sup> Índice de competitividad regional cafetero  
[http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Indice\\_competitividad\\_cafetero.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Indice_competitividad_cafetero.pdf)



cafeteros, pero no están en igualdad de condiciones frente a los ofertados por las asociaciones cafeteras de los demás departamentos. Esta debe ser una alerta clara para las asociaciones del departamento que propicie la creación de un plan de acción orientado a mejorar este aspecto el valor agregado, que genere un grado de recordación importante en los clientes y consumidores, buscando siempre que los productos ofrecidos sean percibidos como algo único en el mercado por sus características excepcionales. Este valor agregado no solo debe ser pensado desde el punto de vista del producto solamente, también se puede trabajar en términos de la presentación, el diseño y el uso de todo aquello que es visto como residuos de café.

Otro ítem tenido en cuenta como un factor de rivalidad en el sector cafetero son los cafés que son comercializados fuertemente en supermercados y tiendas, que si bien son vendidos en mayor volumen cuentan con unas condiciones de calidad muy inferiores a las que presentan los cafés especiales producidos en las asociaciones cafeteras de origen vegetal. Con respecto a este aspecto es bueno mencionar que los líderes cafeteros no ven estos competidores dentro de la clasificación de la competencia directa, pues según lo manifiestan, los productos ofrecidos por las asociaciones cafeteras tienen características especiales y sobresalientes que hacen que los consumidores reconozcan en estos un valor agregado por el que están dispuestos a pagar incluso precios más altos.

Los grupos empresariales reconocidos y las multinacionales hacen parte fundamental de la competitividad en el sector, ya que estos tratan de comprar y atraer los mejores productos para comercializarlos a nivel internacional. Es el caso de las cifras de consumo de café en China, las cuales van en aumento notablemente. Pues a pesar de ser conocida como la nación del té, se cree que la población china se convierta en uno de los mayores importadores de café en el mundo. En la actualidad importa café de Brasil, Colombia y Vietnam.<sup>32</sup> Por esta razón la competencia en este punto es bastante reñida y es necesario que los líderes cafeteros risaraldenses estructuren estrategias y planes de acción enfocados en la preparación y fortalecimiento de la capacidad de afrontar las condiciones y necesidades de estos grandes compradores.

Teniendo en cuenta que la actividad cafetera se ve afectada por factores que no son controlables como lo son las condiciones climáticas y las características del suelo, que intervienen de manera significativa en la competitividad. En muchas ocasiones se pierden negociaciones por que las condiciones climáticas afectan significativamente la calidad del café. En este aspecto debe hacerse énfasis sobre la necesidad de apoyo de parte del gobierno y actores regionales, donde se cuenten con planes de contingencia para contrarrestar estos efectos negativos, bien sea a través de auxilios económicos o apoyo a través de asistencia técnica a las asociaciones.

---

<sup>32</sup> China, un interesante mercado en crecimiento para el café. [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/china\\_un\\_interesante\\_mercado\\_en\\_crecimiento\\_para\\_el\\_cafe](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/china_un_interesante_mercado_en_crecimiento_para_el_cafe)

Otro factor que debe tenerse en cuenta es el aspecto de la salud cuando se está tratando el tema del café, ya que este se asocia con algunas enfermedades y también se dice que genera dependencia en los consumidores. Por estos aspectos es que se genera la competencia a través de productos sustitutos del café, donde las compañías hacen uso de estas situaciones para generar un tipo de ventaja orientada en el cuidado de la salud. Pues si bien son altamente reconocidas las propiedades del café y los beneficios de la cafeína, en muchas ocasiones las personas buscan alternativas diferentes a su consumo con el propósito de evitar los posibles efectos negativos generados. Actualmente el consumo del té viene en aumento, basando su publicidad principalmente en los beneficios que trae para la salud de los consumidores.

Las bebidas gaseosas y productos energizantes son también reconocidas de cierta forma como un producto sustituto del café, sin embargo no representan un valor significativo de sustitución de este producto. Sobre todo en su forma de consumo, pues en las bebidas gaseosas está más bien asociado de algún modo con las condiciones climáticas, pues está bien y es bastante agradable tomarse una gaseosa cuando hay temperaturas altas, pero cuando el escenario es el contrario, la gaseosa deja de ser un producto atractivo; punto a favor del café, pues este puede ser consumido en cualquier momento del día y con una gran variedad de preparaciones y presentaciones.

También es importante tener en cuenta que los clientes y consumidores del café se caracterizan por poseer paladares exquisitos y exigentes, lo cual obliga a que los líderes y sus asociaciones trabajen arduamente en este aspecto, ya que como se evidenció anteriormente, existen debilidades importantes en el tema de la calidad y diversificación de los productos cafeteros.

Como ya se tuvo en cuenta los clientes internacionales y las condiciones de negociación con los mismos, es importante tener presente el consumo del café especial al interior del país, aunque el consumo de este producto en su mayoría este siendo aprovechado por empresas extranjeras. Ya que aun sabiendo las grandes bondades del café especial, se tiende a asociar calidad con altos precios de venta. Esta debe ser una alternativa de estudio, pues a pesar de que las personas tienen claro que el café que consumen no es netamente puro ni posee las características especiales que ofrecen los productos cafeteros propios, prefieren los productos que están a su alcance y que son más reconocidos, si bien no por calidad si por la estrategia comercial, los canales de distribución que utilizan y la publicidad que manejan.

En este punto es donde se evidencia ampliamente la necesidad de contar con una mano de obra tecnificada y una formación administrativa y gerencial para los líderes, haciendo uso de las alternativas de educación ofrecidas por la Universidad Tecnológica de Pereira, donde se busca concientizar y hacer partícipe a todos los actores que intervienen en la cadena productiva del café sobre la necesidad de generar valor agregado a los productos cafeteros y de este modo visualizar nuevas oportunidades de creación y fortalecimiento del negocio.

El tema de la negociación con los clientes debe estar orientado a visualizar la concentración de los clientes y el volumen de compra principalmente. Para el caso de las asociaciones cafeteras del departamento, como ya se ha mencionado, sus principales clientes están ubicados internacionalmente, aunque también se hace uso de las relaciones comerciales con las cooperativas de caficultores de los municipios donde se ofrecen programas de certificación y pago del café con sobretasa debido a las condiciones especiales evidenciadas en el café.

Debido a que lo que se busca actualmente por parte de los líderes cafeteros es tecnificarse y tratar de vender su café ya tostado y molido, los clientes más atractivos para cumplir con esta expectativa son los internacionales. Un actor determinante para la competitividad en este punto es la tecnología y la maquinaria que se requiere para dar cumplimiento a los estándares requeridos para agregar valor a los productos derivados del grano de café. Por tal motivo siempre que se quiera generar valor agregado generalmente se requieren alternativas y herramientas con las que no se cuenta actualmente, como lo son los laboratorios de calidad que según lo manifiestan los líderes cafeteros, son requeridos indudablemente para poder ofertar ante los clientes y públicos más demandantes, sofisticados y especializados.

Un punto a favor que tienen las asociaciones cafeteras es que los compradores difícilmente tienen la posibilidad de hacer uso de la integración hacia atrás, es decir, no es tan factible que compradores extranjeros vean más rentable producir el café que comprarlo en el país, además las características y propiedades de ciertos países no permiten que se dé su producción. Otro factor influyente en las negociaciones con los clientes es el hecho de ser reconocidos ante ellos y diferenciados por cualquiera de estas características, diseño, marca y calidad; valor agregado.

De este aspecto se deriva otro tema muy sensible como lo es la negociación con los proveedores, pues este aspecto también determina la capacidad de crecimiento y posicionamiento de las asociaciones. Para el caso específico del entorno risaraldense, donde los proveedores de insumos, maquinarias y herramientas son determinantes para la realización de las actividades del campo, es evidente que deben establecerse condiciones de negociación beneficiosas para ambos actores, debido a que en muchas ocasiones los precios de los productos necesarios para realizar las prácticas cafeteras son demasiado elevados y al momento de evaluar la rentabilidad del negocio, se llega a la conclusión de que se está trabajando solo para el coste de maquinaria e insumos.

Si bien la concentración de los proveedores para el sector se encuentra en una buena proporción, es muy poca la diversidad en cuanto a alternativas de negociación, ya que no es muy tenido en cuenta el volumen de compra que realizan los integrantes de las asociaciones, por tal motivo es importante generar estrategias que fortalezcan las relaciones comerciales entre las asociaciones y los proveedores.

El gobierno y las entidades locales son actores que pueden generar alternativas para la mejora de relaciones comerciales con los proveedores, a través de convenios y subsidios ofrecidos a cambio del fomento y tecnificación de los procesos productivos de las asociaciones, donde se genere un reconocimiento no solo para los individuales, sino para el país en general. Además, también se ha conocido que los caficultores vienen trabajando en la adopción y creación de prácticas que permitan que ellos mismos sean los proveedores de algunos de los insumos requeridos, haciendo uso de los residuos que se generan del café como la cáscara, que se utiliza como abono para el cultivo. Esta es una alternativa que denota el compromiso y la pro actividad que poseen los líderes cafeteros para hacer más rentable su negocio. En este punto también debe tenerse en cuenta que uno de los requerimientos de los compradores del café especial, es el no uso de herbicidas e insecticidas para las plantaciones del café, donde se busca promover que todos los insumos agrícolas que se utilicen sean de origen orgánico, para fomentar el cuidado y la protección de los recursos naturales.

Ahora bien, si se tienen en cuenta todos los aspectos que se han tratado hasta el momento, quizá se tenga la percepción de que el ambiente competitivo para las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda no es el mejor, pero es importante tener en cuenta que aun siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, claro está, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar.

En conclusión, para el sector cafetero risaraldense es indispensable mejorar aspectos esenciales para la competitividad como lo son la calidad y el valor agregado de los productos cafeteros, la formación técnica y profesional de los actores que intervienen en la cadena de producción del café; para este caso juega un papel determinante el grado de aprovechamiento que se dé a la relación que debe existir entre las asociaciones y la Universidad, ya que se ofrecen programas tanto de orientación administrativa como los de orientación agroindustrial.

Actualmente existen grandes campos de acción y frentes potenciales de intervención para el fomento de la competitividad en el sector cafetero de Risaralda, como lo son el plan del paisaje cultural cafetero, como instrumento para el fomento del turismo. Los programas de certificación para los cafés especiales, la adopción de iniciativas que promuevan la consecución de herramientas y maquinaria que le apunten a la innovación tanto a los procesos productivos como a la innovación en los productos. El apoyo del gobierno es fundamental para el fortalecimiento de la competitividad, de igual manera como lo es la implementación y adopción de los programas formativos tanto para los líderes como para los trabajadores en general.

Hacer inversiones a nivel de infraestructura y maquinaria especializada, implementar estrategias como el estudio de mercado para incentivar el reconocimiento de las asociaciones, invertir en capacitación y en los laboratorios de calidad son algunas de las

principales estrategias que se plantean como resultado de este estudio de competitividad para los líderes y las asociaciones cafeteras del departamento de Risaralda.

## 9.5 CAPITULO 5

### PLAN DE ACCION Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS ASOCIACIONES CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

PLAN DE ACCIÓN PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR CAFETERO EN RISARALDA					
ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Contratar personal calificado y capacitado en áreas tanto administrativas como agroindustriales.	Establecer y ejecutar procesos de selección de personal	Levantamiento del perfil que se requiere Vacante. Reclutamiento. Entrevistas. Verificación de experiencias laborales.	Humano Financiero	Según la necesidad y requerimientos del personal.	RR.HH
Definición de tareas específicas para cada cargo	Diseño de perfil de cargos y asignación de responsabilidades. Capacitación a los líderes de cada área por parte de la Universidad.	Análisis de funciones	Humano Financiero	Seis meses aprox.	Área de Recursos Humanos y la Universidad Tecnológica de Pereira
Aumentar el nivel educativo de los colaboradores vinculados	Convenios con instituciones educativas (universidades colegios, institutos) y hacer uso de los programas que ofrecen entidades y fundaciones extranjeras	Análisis de sus empleados en cuanto a su nivel de escolaridad. Motivar el personal para que se capacite. Replantear la selección de personal.	Humanos Financieros Educativos y tecnológicos	Según la necesidad identificada de capacitación	RR.HH Áreas administrativas Empleados interesados
Afianzar la interacción y comunicación	Diagnóstico de comunicaciones efectivo.	Realizar un mapa de competencias	Humanos Tecnológicos	Tres meses aprox.	RR.HH

entre la junta directiva y los empleados de la organización.	Establecer indicadores. estrategia según los modelos de Gerencia Integral de Comunicaciones.	comunicativas. Establecer una medición anual de las variables de comunicación.			
Técnicas y herramientas para fortalecer la motivación laboral	Gerencia de capacitación Desarrollo Organizacional	Incentivar y crear sentido de pertenencia. Premios de reconocimiento. Beneficios sociales. Flexibilidad laboral. Actividades de integración. Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación). Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.	Humanos Financieros	Debe ser de implementación constante	RR.HH
Fortalecer la confianza por parte de los representantes de las empresas.	Programas que promuevan la concientización del reconocimiento de las características especiales del café de Risaralda	Promover a través de medios publicitarios los altos niveles de consumo y aceptación de los productos	Humanos Económicos Técnicos	01 de enero a 02 de febrero	RR.HH Gerencia Comercial área de marketing

	por parte de clientes, proveedores y socios.	derivados del café a nivel mundial y la fuente generadora de empleo para el departamento que se proyecta desde el sector.			
Afianzar las relaciones con la universidad y las asociaciones del mismo sector.	Trabajar mediante el aprovechamiento de los distintos apoyos económicos y de formaciones ofrecidas por parte de entidades gubernamentales y el fomento de la educación basada en los procesos de agregación de valor a los productos cafeteros dictados por la Universidad.	Asistir a las ruedas de negocios como mecanismo simple y de acción directa, que consiste en reuniones de empresarios, instituciones y organizaciones, de uno o más países, que desean celebrar entrevistas y promover contactos entre sí, con el propósito de realizar negocios y relaciones asociativas.	Humanos		Área administrativa
Aumentar la eficiencia de los diferentes procesos productivos de la empresa.	Ingeniería de métodos y tiempos. Evaluación del desempeño. Evaluación del sistema de costos.	Medir la productividad y la eficiencia de cada una de las áreas de la empresa, producción, área comercial, área administrativa.	Humanos	Debe realizarse de manera constante.	Jefes de áreas
Mejoras en los procesos y productos de la empresa a través de la intervención de todos los niveles funcionales de la organización.	Reunión con los colaboradores.	Lluvia de ideas. Organizar la empresa conforme a equipos creativos Brindar absoluta libertad a los equipos sobre las propuestas de metodologías y procedimientos	Humanos	Periodos trimestrales	Líderes de cada sección



		de trabajo. Las directivas deben Evaluar, retroalimentar y felicitar. Detectar clientes no atendidos y crear nuevos nichos de mercado.			
Establecer dependencias funcionales dedicadas al estudio de la calidad del café	Capacitación sobre las cualidades del café en instituciones y/o fundaciones.	Reclutar personal capacitado y con amplio conocimiento en el sector cafetero	Humanos Económicos	Seis meses aprox.	RR.HH Universidad Tecnológica de Pereira
Implementar un programa de Marketing orientado a mejorar los canales de distribución y logística	Capacitación sobre Marketing	Análisis de la competencia a través de encuestas, entrevistas, secciones de grupo.	Humanos Financieros Técnicos		Mercadeo
Implementación de nuevos proyectos y estrategias para el mejoramiento del proceso y producto.	A través del análisis de la competencia del sector cafetero y con el apoyo de entidades gubernamentales y académicas.	Adopción de planes de negocio orientados a gestionar y lograr valores agregados en cada uno de los procesos productivos de la empresa.	Humanos Económicos Técnicos	Mínimo una vez al año	Entidades gubernamentales Jefes de área Universidad Tecnológica de Pereira
Implementación de nuevas tecnologías aplicables al sector	A través de programas de formación ofrecidos por la Universidad Tecnológica de Pereira orientados a generar valor agregado a los productos cafeteros del departamento de Risaralda	Seleccionar jefes de áreas y personal idóneo para adquirir conocimientos de manera que puedan aplicarlos en los procesos productivos de la empresa.	Económicos Humanos Técnicos	Una vez al año	Área Administrativa Jefes de área Personal interesado Universidad Tecnológica de Pereira

Implementación de laboratorios para la realización de pruebas de calidad	Investigación cuantitativa e innovación del sistema de calidad para cada uno de los procesos	Buscar solución a problemas puntuales que se evidencian en la empresa Por medio de un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático. Planteamiento y comprobación de hipótesis.	Financieros Humanos Tecnológicos	Dos años en la consecución, seis meses en la formación y seguimiento continuo a su funcionamiento y a los resultados.	Universidad Tecnológica de Pereira Entidades gubernamentales Multinacionales Área de investigación y desarrollo
Vigilar los altos costos en insumos y maquinaria para el sector cafetero.	Implementar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de costos en apoyo a los objetivos y las actividades planificadas de la empresa.	La planificación de los costos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien al aprovechamiento de los recursos limitados, los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben programarse los recursos suficientes para cumplir con las mismas.	Humanos Tecnológicos	Un año aprox.	Finanzas Mercadeo Área de sistemas
Aumentar el nivel competitivo en el precio de los productos cafeteros	Análisis profundo de la competencia a través de las encuestas, secciones de grupo, entre otras.	Reducir costos y maximizar capacidad productiva Mejorar los procesos y el desempeño	Humanos Económicos	De manera constante	Mercadeo Multinacionales Entidades gubernamentales Actores regionales
Ampliar los conocimientos sobre las exportaciones de los productos cafeteros	Contratar una persona que tenga experiencia en el proceso de exportación para que pueda	Realizar un plan de negocio donde se establezca los objetivos de la empresa,	Humanos Económicos	Tres meses	Gerencia comercial Entidades externas

	capacitar a los colaboradores de la empresa. También, se puede hacer alianzas estratégicas con instituciones y/o universidades.	realizar la constitución legal. Realizar un examen detallado de las fortalezas y debilidades que se tienen y de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio.			
Utilizar herramientas tecnológicas para darse a conocer a sus consumidores y potenciar nuevos clientes.	Internet (Redes sociales) Páginas web T.V Periódico	Utilizar las herramientas que existen para ampliar su nicho.	RR.HH Técnicos	Este programa debe realizarse de manera constante debido a los grandes avances tecnológicos	Mercadeo

Fuente: elaboración propia

## **PROPUESTA PARA EL PLAN DE MEJORA PARA LAS ASOCIACIONES CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

De acuerdo a los resultados evidenciados en el plan de acción y como propuesta principal de mejora se establece la implementación de un laboratorio de prueba de calidad para evaluar y asegurar las características especiales del café, que permita que el producto que el cliente final reciba este en excelentes condiciones, si bien se sabe, lo más importante de cualquier empresa es suplir la necesidad de sus clientes y cumplir con las características que se prometen del producto para lograr permanecer en el mercado. Esto debe asociarse a la capacidad de generar valores agregados a los productos y procesos, buscando siempre generar un reconocimiento por parte de sus clientes y propiciando ambientes seguros para los inversionistas; la estrategia planteada se enfoca principalmente en la capacidad de hacerse atractivos comercialmente para todos los actores interesados.

Para esta propuesta de mejora, se trata de relacionar aspectos que propicien la capacidad de las asociaciones del departamento para ser más competitivos, es el caso del aprovechamiento que debe hacerse a la importante posición con la que cuenta el departamento en el plan del paisaje cultural cafetero, con lo que busca fomentarse el turismo hacia la región. En la siguiente tabla se muestra la participación por departamento en dicho plan, en donde Risaralda ocupa el segundo lugar en cuanto a extensión de hectáreas de café cultivadas. Un punto a favor para la situación del departamento, específicamente para las asociaciones tenidas en cuenta para este estudio, es que 9 (Pereira, Dosquebradas, Quinchía, Apia, Santuario, Belén, Santa Rosa, La Celia y Guatica) de los 10 municipios en donde se realizó la encuesta están incluidos dentro de dicho plan; no fue incluido el municipio de Mistrató. Con este plan establecido indudablemente se ha promocionado ampliamente las características que posee el eje cafetero y se ha fomentado de manera significativa el turismo, generando que más extranjeros visiten la zona cafetera, logrando encontrar grandes inversionistas que se interesen en apoyar e incentivar el fortalecimiento de las prácticas cafeteras y en la compra de los productos que allí se promueven.

**Tabla 6: área principal y área de amortiguamiento para el Paisaje cultural cafetero**

Departamento	Área Principal	Área de Amortiguamiento	Municipios
Caldas	51.278 hectáreas	71.437 hectáreas	Aquadas Anserma Aranzazu Belalcázar Chinchiná Filadelfia La Merced Manizales Neira
	159 veredas	165 veredas	Pácora Palestina Riosucio Risaralda Salamina San José Supía Villamaría
Quindío	27.476 hectáreas	38.658 hectáreas	Armenia Buenavista Calarcá Circasia Córdoba Filandia
	70 veredas	58 veredas	Génova Montenegro Pijao Quimbaya Salento
Risaralda	32.537 hectáreas	49.536 hectáreas	Apía Balboa Belén de Umbria Dosquebradas Guática La Celia
	108 veredas	133 veredas	Marsella Pereira Quinchía Santa Rosa de Cabal Santuario
Valle del Cauca	29.828 hectáreas	47.369 hectáreas	Alcalá Ansermanuevo Caicedonia El Águila El Cairo
	74 veredas	91 veredas	Riofrio Sevilla Trujillo Ulloa

Tomado de: Ministerio de Cultura - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Paisaje cultural cafetero. Junio 25 de 2011<sup>33</sup>

Las oportunidades de negocio siempre están latentes y la capacidad de cada empresa para aprovecharlas se refleja en su crecimiento año tras año. Para el caso de las asociaciones cafeteras del departamento, un factor para analizar son los altos costos que se evidencian en las diferentes empresas, posiblemente se debe a la falta de planeación de los recursos que se necesitan para realizar las actividades de la misma, por esta razón es de gran importancia atacar este factor controlando las operaciones diarias logrando ser más rentables desde sus propios recursos; para ello, el principal impulsor es la tecnología.

De otro lado, es importante analizar uno de los factores más trascendentales para que las empresas del sector cafetero se hagan más lucrativas a través de las exportaciones, y es la creación de un plan de negocios, es decir, es relevante conocer el entorno en el cual la empresa quiere ingresar, por ejemplo, los costos, la cultura, la capacidad adquisitiva de los posibles clientes y sus necesidades. Establecer el plan de negocios permitirá que la empresa conozca las debilidades y fortalezas que tiene la misma con respecto a las empresas competidoras y a los requerimientos del mercado al que se desea ingresar.

Otro de los elementos importantes evidenciado en el plan de acción es la falta de comunicación entre socios, directivos y colaboradores de las empresas. Si bien se sabe, la comunicación es determinante para el éxito de cualquier negocio, cada una de las personas tiene ideas que aportar a la empresa, es cuestión de tenerlos en cuenta y utilizar mecanismos donde se evidencie el sentido de pertenencia, la motivación y demás factores que aportan de manera directa e indirecta al crecimiento de la organización.

<sup>33</sup> Paisaje cultural cafetero, patrimonio mundial.  
[http://www.federaciondefeferos.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/paisaje\\_cultural\\_cafetero\\_patrimonio\\_mundial](http://www.federaciondefeferos.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/paisaje_cultural_cafetero_patrimonio_mundial)

El proceso de selección de personal debe ser acorde a las necesidades reales de la empresa, en donde se tenga claridad de cada una de las funciones y se evidencien las capacidades y habilidades que debe poseer una persona idónea para el cargo; se deben tener en cuenta todas las etapas del proceso de selección: identificación del perfil, reclutamiento, hoja de vida, corroborar información suministrada por el candidato, una inducción conforme a las tareas específicas a desempeñar, el período de prueba, conocimiento y apropiación del reglamento interno de trabajo.

De otra forma, contar con la ingeniería de métodos y tiempos permite que las empresas tengan conocimiento de qué tan productivos están siendo los colaboradores, y qué tan eficientes y eficaces están siendo con los recursos disponibles para realizar sus funciones. De esta manera se evalúa la capacidad de cumplimiento de cada una de las áreas de la empresa y se identifica claramente dónde están los cuellos de botella. Un factor positivo para este sector, es la implementación de las herramientas de medición de resultados como lo son los indicadores de gestión, por tanto se trata de impulsar la adopción de indicadores orientados a controlar la productividad y la eficiencia de cada una de las áreas, confrontando los resultados obtenidos con los objetivos planteados inicialmente para la toma oportuna de acciones correctivas y preventivas.

De igual forma, se hace necesario afianzar la relación y la comunicación entre las directivas de las empresas, las universidades, el gobierno, y las asociaciones del sector, de manera que se pueda informar y actualizar sobre los avances de la tecnología aplicable a la mejora de los procesos. Acceder a las oportunidades que ofrece la universidad para capacitar a sus colaboradores y mejorar los procesos de la empresa indudablemente es una de las estrategias que podría utilizar la empresa para ser más rentable ante un mercado tan competitivo.

Así mismo, es importante que las empresas del sector desarrollen la capacidad de identificar sus principales necesidades para plantear y sustentar proyectos que puedan ser presentados a las entidades promotoras del emprendimiento tales como el SENA, Colciencias, la Universidad Tecnológica de Pereira y demás instituciones que se encargan de apoyar los proyectos viables para el desarrollo y crecimiento de la economía nacional.

El tema de la vigilancia de los precios de venta debe ser implementado en mayor medida ya que se evidencia un bajo nivel de competitividad con respecto a los precios de la competencia, se hace necesario que el área de mercadeo busque y ejecute estrategias como las entrevistas, secciones de grupo, encuestas, en las que de manera incógnita la población dé su punto de vista de acuerdo a los productos que se comercializan, además con esta dinámica también se conocen los atributos que puede tener la empresa con respecto a su competencia, como también sus debilidades para atacarlas.

La administración de las empresas del sector cafetero debe establecer adecuadamente las ventajas competitivas en el producto, de modo que le permitan no sólo mantenerse en el nicho de mercado que se tiene establecido, sino además que le faciliten la inclusión a

otros nuevos. Hoy, ante la dinámica de una competencia tan agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan ingresar a la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas. Esto, si se lleva de la mano con la universidad los resultados tienden a ser mejores, debido a que esta cuenta con el conocimiento de la nueva tecnología y de las posibles metodologías que llevarán al éxito a las empresas

Finalmente, es importante que las organizaciones utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, en este caso particular el internet, sin dejar de lado que muchas personas se sienten confusas a la hora de utilizarlo, posiblemente porque es una tecnología muy moderna, y requiere un período de adaptación. Sin embargo, esta herramienta es muy importante debido a que facilita información de todo tipo, permite darse a conocer al mundo a un bajo costo, tener a los clientes, proveedores y colaboradores informados de cualquier novedad que suceda en la empresa.

## 10. CONCLUSIONES

- Desde una perspectiva general se concluye que en la realización de este estudio como mecanismo de estrategia en la búsqueda de las principales características de los emprendedores de agroindustria en el sector cafetero se lograron identificar aspectos y comportamientos similares de los líderes de las diferentes asociaciones en cuestión, desde factores tan simples como la tendencia en su rango de edad hasta la agrupación misma en las características de su personalidad, sin embargo es claro resaltar que el perfil emprendedor de estos gerentes no siempre es el resultado de la apropiación de aspectos universales, es decir, no siempre quien tiene mayor educación y cuenta con los mejores recursos es quien tiene el mayor potencial para emprender y dirigir una organización, una evidencia clara de lo anterior es el auge que han tenido las asociaciones de agroindustria del sector cafetero durante los últimos años, donde la mayoría de la población según este estudio se encuentra como máximo en un nivel técnico de formación.
- La importancia que tiene la educación y el conocimiento para la dirección y administración de los recursos es trascendental, ya que no vale la pena asumir nuevos retos y emprender nuevos proyectos, sino se tiene una noción plena de cómo administrarlos, un factor negativo que se estimó en la gran mayoría de los emprendedores fue la falta de conocimiento teórico, dado que estos empresarios durante años han desarrollado sus actividades empíricamente y han tenido mayor enfoque y le han dado mayor trascendencia a los temas productivos; muestra de lo anterior se evidencio al momento de realizar gran parte de las encuestas, puesto que estos representantes si bien se encontraban allí, muchas veces quien acentuaba y explicaba los términos eran sus secretarias o colaboradores administrativos.
- Una característica innata de estos emprendedores ha sido la responsabilidad, la motivación y sobre todo el compromiso hacia el cumplimiento de las metas. Quizá por ello estos representantes han estado primordialmente enfocados en los temas de producción perdiendo de vista otros factores fundamentales a la hora de competir entre las asociaciones, como lo son la innovación, la diversificación y la calidad. Aspectos esenciales que se deben incorporar dentro de las características que debe poseer cada líder de las organizaciones y aquellos que se formen para trabajar en este sector.
- Un aspecto importante a destacar es el reconocimiento y la buena apropiación que ha tenido el sector en el departamento para la incorporación e implementación de



excelentes tecnologías, lo que ha facilitado el trabajo y desempeño de los procesos productivos para estas asociaciones.

## 11. RECOMENDACIONES

- Implementar en mayor medida los planes de negocio para estructurar de mejor manera las propuestas de alianzas estratégicas con las multinacionales interesadas en los productos ofrecidos por las asociaciones cafeteras.
- Trabajar en el tema de la calidad de los productos ofrecidos, actualizando los valores agregados, la investigación y el desarrollo, la innovación y la tecnología aplicable al sector.
- Hacerse pioneros en el tema del manejo de los residuos del café para ser sus propios proveedores de abono orgánico.
- Estudiar la posibilidad de ampliar el consumo del café especial en su país de origen.
- Establecer convenios y alianzas estratégicas con los proveedores
- Hacer uso masivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Aumentar los niveles de educación de los colaboradores de las asociaciones en alianza con las universidades y las instituciones educativas.
- Fomentar el trabajo en equipo no solo visto de manera individual para cada asociación sino en general para todas las empresas del departamento de Risaralda.
- Promover la motivación, el sentido de pertenencia, la comunicación y la cooperación entre las áreas funcionales de cada asociación.
- Medir la productividad de cada uno de los procesos de la empresa a través de la ingeniería de métodos y tiempos.
- Utilizar un sistema de costos y presupuestos para llevar un control de los costos directos e indirectos en los que se incurre al momento de realizar las actividades agroindustriales.
- Identificar, analizar y tomar acciones relacionadas con la rentabilidad de las asociaciones comparado con los años anteriores y estudiar los posibles escenarios que propician la situación.

- Establecer estrategias que permitan la incorporación de la población joven en los procesos agroindustriales, que generen garantías en cuanto a la obtención de conocimientos y mejoren su calidad de vida.
- Búsqueda de alternativas que promuevan un mayor apoyo a las asociaciones por parte de las entidades gubernamentales.
- Implementar un sistema de gestión de calidad para las asociaciones.
- Optimización y uso responsable de los recursos vitales (agua, energía) que se utilizan en los procesos agroindustriales, a través de la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

## BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA VIRTUAL LUIS ANGEL ARANGO. POLITICA NACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD Cap. I. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN: IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD  
<http://www.banrepcultural.org/node/69886>

COLOMBIA: ESTRUCTURA INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN 1967-1996

Luis Jorge Garay S. disponible en  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>

COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Departamento Nacional De Planeación – Ministerio De Comercio Industria Y Turismo–Cámara De Comercio De Dosquebradas – Universidad Tecnológica De Pereira. (En línea).  
<http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000073.pdf>

DEPARTAMENTO DE RISARALDA; estudio de mercado laboral en Risaralda con énfasis en café y confecciones. (En línea).edit. Red Ormet. Risaralda 2012.  
consultado.....(23/2/2013)  
[www.mintrabajo.gov.co/.../390-estudio-de-mercado-laboral-en-risara...](http://www.mintrabajo.gov.co/.../390-estudio-de-mercado-laboral-en-risara...)

EL DIAMANTE DE PORTER Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO  
<http://www.gestiopolis.com/el-diamante-de-porter-y-el-ciclo-de-vida-del-producto/>

EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL CAFETERO  
[http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Indice\\_competitividad\\_cafetero.pdf](http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Indice_competitividad_cafetero.pdf)

JÁUREGUI ALEJANDRO. (2002, MARZO 20). REQUISITOS PARA SER UN BUEN EMPRENDEDOR. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/requisitos-para-ser-un-buen-emprendedor/>

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES (En línea)  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN PARA LA AGROINDUSTRIA COLOMBIANA. (En línea)  
<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/sector-agroindustria>

PAISAJE CULTURAL CAFETERO, ¿POR QUÉ ES ÚNICO EN EL MUNDO?  
[http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/paisaje\\_cultural\\_cafetero\\_colombiano\\_colombiano\\_por\\_que\\_es\\_unico\\_en\\_el\\_mund/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/paisaje_cultural_cafetero_colombiano_colombiano_por_que_es_unico_en_el_mund/)

QUE ES INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (En línea)  
<http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx>

QUE ES LA COMPETITIVIDAD (En línea)  
<http://www.iica.int/Esp/Programas/Territorios/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/CUADERNO%20TECNICO%209.pdf>

PORTAL DE LA AGROINDUSTRIA. (En línea)  
<http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustriaencolombia/>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER; Tecnología agroindustrial. (En línea).  
Santander.  
consultado.....(23/2/2013)  
[http://orientacion.universia.net.co/que\\_estudiar/universidad-industrial-de-santander-67.html](http://orientacion.universia.net.co/que_estudiar/universidad-industrial-de-santander-67.html)

VIGILANCIA COMPETITIVA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DEL PROCESO DE DISEÑO PARA LA INCORPORACION DE INNOVACIONES EN

**ANEXOS****ENCUESTA A LÍDERES DE LAS ASOCIACIONES DE CAFÉS ESPECIALES DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA****Universidad Tecnológica de Pereira  
Escuela de Tecnología Industrial.**

La presente encuesta está dirigida a los entes gerenciales de las principales asociaciones cafeteras de algunos municipios del departamento de Risaralda.

**Objetivo:** *Identificar factores y características inherentes en el desempeño gerencial de los emprendedores de las asociaciones cafeteras de algunos municipios de Risaralda.*

Nombre de la asociación: \_\_\_\_\_

Nombre del emprendedor: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_

Sexo:

Femenino  Masculino

Número de personas que conforman la asociación:

*Por Favor responda a las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio*

1. Cuál es su nivel de escolaridad

\_\_Básica Primaria

Grado				
1	2	3	4	5

\_\_Básica secundaria

Grado					
6	7	8	9	10	11

\_\_Técnico: \_\_\_\_\_

\_\_Tecnólogo: \_\_\_\_\_

\_\_Profesional: \_\_\_\_\_

2. La idea de creación de la Asociación Cafetera como idea de negocio, surge por:

- a. Oportunidad en el sector.
- b. Por necesidad
- c. Porque se encontraba desempleado
- d. Porque se capacitó
- e. Por problemáticas del sector

3. ¿Cuánto tiempo lleva la asociación en el mercado?

- a. Entre cero y un año
- b. Entre uno y tres años
- c. Entre tres y cinco años
- d. Más de cinco años

4. ¿Su empresa cuenta con una misión, visión y una política empresarial definidas?

si\_\_\_ no\_\_\_

5. Considera que el planteamiento de una misión , visión y política empresarial generan algún tipo de ventaja competitiva

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

6. Cuenta su empresa con una estructura organizacional definida

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta a la anterior pregunta, fue afirmativa; por favor responda la pregunta 6(a); de lo contrario continúe con la pregunta 7:

6 (a) Qué tipo de estructura organizacional se implementa en su asociación:

- a. Jerárquica
- b. Por procesos
- c. Circular
- d. Por departamentalización

7. Considera usted que tener una estructura organizacional definida genera ventajas para su negocio

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

8. Considera usted que la estructura actual de su organización, permite una interrelación y una interacción entre los colaboradores y la alta dirección

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

9. Qué dependencias administrativas o áreas funcionales tiene su empresa: (puede marcar varias opciones)

- a. Talento Humano
- b. Financiera
- c. Logística
- d. Producción
- e. Investigación y desarrollo
- f. Comercial
- g. Gerencia
- h. Calidad
- i. Otras

Cuáles?\_\_\_\_\_

10. Analiza usted su competencia



- a. Si
- b. No

Si su respuesta a la pregunta anterior, fue afirmativa; por favor responda las preguntas 10(a) y 10 (b); de lo contrario continúe con la pregunta 11:

10. (a) Señale cuáles de los siguientes elementos tiene en cuenta al momento de analizar su competencia:

<b>Elementos</b>	
El precio de venta	
Sistema de venta y canales de distribución	
Calidad y Presentación de los productos	
Proveedores	
Tecnología	
Publicidad	
Competencia indirecta	
Percepción de los Clientes	
Innovación	
Costos de producción	
Procesos de producción	
Infraestructura	
Formación académica de los empleados	

10 (b) A través de qué mecanismos mide los elementos anteriormente descritos en su competencia:

- a. Encuestas
- b. Visitas a las empresas competidoras
- c. A través de páginas web y redes sociales
- d. Estudios económicos
- e. Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. Estar en constante conocimiento de los procesos y las estrategias de la competencia le genera un aporte a su organización

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

12. ¿Se apoya usted en un plan de negocios para prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

13. ¿Conoce usted las ventajas que genera tener un plan de negocios bien definido?

si\_\_\_\_ no\_\_\_\_

14. Establece usted criterios de medición para saber cuáles son sus logros

- a. Si
- b. No

Si su respuesta a la anterior pregunta, fue afirmativa por favor responda la pregunta 14 (a); de lo contrario continúe con la pregunta 15:

14 (a) A la hora de medir sus logros, qué estrategias utiliza:

- a. Indicadores de gestión
- b. Cumplimiento de plan de trabajo
- c. Listas de chequeo
- d. Otros

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

15. Los logros obtenidos por la organización están acorde con los objetivos o los lineamientos previamente establecidos

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

16. Establece metas a corto y mediano plazo

- a. Siempre
- b. Casi siempre

- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

17. De las siguientes opciones señale qué tan competitivo es su precio de venta con respecto a la competencia

- a. Altamente competitivo
- b. Muy competitivo
- c. Competitivo
- d. Poco competitivo
- e. Nada competitivo

18. Considera que es importante que los miembros de la organización tengan claridad en las funciones que desempeñan.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

19. Existe claridad acerca del rol que cada uno de los miembros desempeña en su organización

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

20. Cree usted que la motivación y el bienestar de los empleados, influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

21. Dentro de su negocio, utiliza sistemas de costos y presupuestos que faciliten el conocimiento de la obtención de beneficios y ganancias reales?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

22. Para su organización, contar con una maquinaria de tecnología de punta promueve mejores resultados y genera una ventaja frente a sus competidores
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. De acuerdo
  - e. Totalmente de acuerdo
23. Considera que el conocimiento empírico tiene más importancia y más alto grado de confiabilidad frente al conocimiento teórico?
- a. Totalmente en desacuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. De acuerdo
  - e. Totalmente de acuerdo
24. Qué grado de importancia le otorga al factor innovación dentro de la operación de su negocio
- a. Totalmente innecesaria
  - b. Nada importante
  - c. Es indiferente
  - d. Es muy importante
  - e. Demasiado importante
25. Los productos y/o servicios con los que cuenta su organización poseen algún valor agregado?
- Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuál?

---

---

---

26. Del siguiente listado, seleccione qué tipo de estrategias ha utilizado para darse a conocer a sus clientes? (puede seleccionar varias opciones)
- a. Publicidad en radio
  - b. Publicidad en televisión
  - c. Publicidad en internet
  - d. Publicidad en revistas y/o periódicos
  - e. Ruedas de negocio
  - f. Ferias especializadas
  - g. Voz a voz
  - h. Vallas publicitarias
27. El estudio del mercado es una fuente extraordinaria que permite conocer aspectos de los clientes, de los productos y de la industria; lo cual propicia la creación de estrategias para

la ampliación del mercado que se posee actualmente. Pero para realizar un estudio de mercado, se requiere no solo recursos económicos, sino además, tiempo y sobre todo la capacidad de asimilar y utilizar de forma adecuada la información que de allí surge.

Dada la afirmación anterior, estaría dispuesto a realizar un estudio de mercado para su negocio?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

28. Durante la operación de su negocio, ha contado con algún tipo de ayuda o apoyo por parte de alguna institución gubernamental

- a. Si
- b. No

Si su respuesta a la pregunta anterior, fue afirmativa; por favor responda la pregunta 28 (a); de lo contrario continúe con la pregunta 29:

28 (a) Qué clase de beneficio ha recibido por parte de estas instituciones:

- a. Económico
- b. De formación
- c. Tecnológico
- d. Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. Cuando requiere personal para laborar en su organización, tiene en cuenta las etapas del proceso de selección (definir las necesidades de personal, Asignar un orden de importancia a cada tarea que tendrá que realizar el futuro empleado, Realizar una lista de características que debe tener el nuevo empleado, preparar una entrevista con los aspirantes) para hacer objetivo y efectivo el proceso

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

30. Qué grado de importancia le otorga al nivel educativo de sus colaboradores?

- a. Totalmente innecesaria
- b. Nada importante
- c. Es indiferente
- d. Es muy importante
- e. Demasiado importante

31. Dentro del siguiente listado, seleccione las opciones que usted cree, lo describen:

<b>Característica</b>	
Emprendedor	
Inteligente	
Responsable	
Innovador	
Investigador	
Líder	
Dedicado	
Autónomo	
Perseverante	
Comprometido	
Analítico	
Optimista	
Trabajador	

32. ¿Cuál cree usted que es la mayor ventaja de ser empresario?

- a. La independencia
- b. No hay que rendirle cuentas a nadie
- c. Trabaja y se esfuerza por su propio negocio
- d. Ser generador de empleo

33. De acuerdo a su criterio como empresario, califique de 1 a 5 el grado de importancia de los siguientes aspectos al interior de su organización. Siendo uno el menos importante y 5 el más importante.

a. Infraestructura	
b. Personal capacitado	
c. Tecnología	
d. Recursos financieros	
e. Gestión de la calidad	

34. ¿De qué manera considera usted que se debe apoyar el emprendimiento?

- a. Apoyo financiero

- b. Por medio de capacitaciones
- c. Financiando investigación
- d. Con impuestos bajos
- e. A través de subsidios
- f. No sabe

35. ¿Fuera de ser líder le toca a usted desempeñarse en otro cargo?

Si\_\_\_ No\_\_

¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

---

36. ¿Cuál es su mayor fortaleza como líder en su organización?

- a. Arriesgado
- b. Creativo
- c. Innovador
- d. Recursivo
- e. Responsable
- f. Colaborador

37. Cómo se informa de los nuevos desarrollos tecnológicos aplicados al sector?

- a. Medios de comunicación
- b. Grupos de investigación
- c. Por la competencia
- d. Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

38. En una escala de 1 a 10 determine el grado de importancia que le da a la relación entre la Universidad y las empresas del sector para apoyar la investigación y la innovación

Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

*Estudiantes Tecnología Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira*