

## Un modelo de cultura empresarial

Los colombianos somos capaces de lo mejor y de lo peor. Esa sencilla frase resume la extraordinaria diferencia entre la gente de nuestra tierra. Pero, así como nuestros defectos han traspasado fronteras, conviene también recordar las virtudes que conforman la otra cara de la moneda...

Con ocasión de un reciente encargo de investigación sobre la Federación Nacional de Cafeteros, tuve la oportunidad de conocer más de cerca la labor que se realiza en esa institución y a varios de los protagonistas, responsables de poner por obra todos sus proyectos. En las diferentes entrevistas, reflexionaba sobre lo que somos como país y lo que podríamos llegar a ser. Al acabar ese trabajo, quedé convencido de que el modelo de los caficultores es un referente exitoso para el resto de Colombia.

Son más de 500.000 familias de pequeños productores de café a lo largo de la geografía nacional, desde la Sierra Nevada de Santa Marta hasta Nariño, pasando por el Valle del Cauca o Casanare. Hoy, existe producción cafetera en 588 municipios, en 20 de los 32 departamentos del país. Más de dos millones de personas dependen directamente de este cultivo. El café, además de ser un vehículo eficaz para la redistribución de la riqueza en el campo colombiano, es dueño del capital social necesario para reforzar los valores que precisa Colombia, especialmente en el campo.

La filosofía de los caficultores acrisola las virtudes de todo el pueblo colombiano: el trabajo bien hecho, el servicio, la constancia, la visión de largo plazo, el compromiso por la calidad, la innovación, la eficiencia, la exigencia, la honestidad, la responsabilidad social y ambiental... No son palabras vacías; son la realidad de una cultura forjada por varias generaciones de campesinos que dieron lo mejor de sí para sacar adelante sus familias y su país.



**ALFONSO AZA JÁCOME**  
Profesor Inalde Business School  
@aza\_alfonso

El hecho de ser una organización sin ánimo de lucro permite a la Federación poner en primer lugar al pequeño productor y, tal vez, es esa la receta del éxito como organización. Su crecimiento surge de la lealtad con todos los productores de café, que cuentan con la garantía de que su cosecha se podrá vender al mejor precio posible y que recibirán el dinero de contado en cualquiera de los 540 puntos de compra de café que tiene la Federación repartidos por el país. Además, reciben apoyo por parte del Servicio de Extensión en programas de carácter social, técnico, económico y gremial para mejorar su calidad de vida y las de sus familias.

El éxito también se ha venido construyendo alrededor del mundo. La reconocida calidad de nuestro café y el esfuerzo por servir a procesadores y comercializadores ha permitido desarrollar nuevos productos y servicios para satisfacer con flexibilidad los gustos y necesidades más exigentes. Hoy, la marca Café de Colombia tiene ya una larga tradición en el mercado mundial, con presencia en diferentes continentes, y es junto con Juan Valdez sinónimo de todos esos valores e ícono nacional.

Por eso, no cabe duda que la cultura del café ofrece lo mejor de nuestra gente y de nuestra tierra y es un gran ejemplo para rescatar el campo colombiano con otros productos, mostrando la imagen correcta de la verdadera Colombia.



**GUSTAVO MORENO MONTALVO**  
Consultor independiente  
gustavomorenom@gmail.com

## Agro y desarrollo

Voceros de los ganaderos, preocupados con el riesgo de aftosa en animales traídos de Venezuela, tienen razón: las fronteras deben ser efectivas para este propósito y muchos más. El problema de fondo es claro: el Estado no ejerce de manera real el monopolio del poder coercitivo en la periferia. No es posible el desarrollo armónico mientras esta inaceptable circunstancia no se corrija. Hacerlo tendrá costos inevitables, pero se verá justificado en buena parte por los beneficios para las regiones y sus pobladores.

Lo más notorio en economía rural en Colombia hoy es que tres cuartas partes del área en ganadería deberían estar en agricultura, y en buena parte en cadenas agroindustriales de valor agregado. La falta de política de Estado, la deficiente infraestructura vial en comparación con países de desarrollo similar y la inseguridad son graves obstáculos para aprovechar la tierra en forma adecuada.

La política para el sector productivo en general debe comenzar por actuar con rigor en lo fiscal y monetario, para que la tasa de cambio del peso sea estable y permita establecer cadenas de valor con apoyo en ventajas comparativas potenciales. Sería deseable que la autoridad monetaria fuera independiente, sin participación de ningún agente del gobierno en las decisiones; hoy la junta directiva del Banco de la República tiene como presidente al Ministro de Hacienda. Además, debe involucrar el impulso al conocimiento necesario para materializar posibilidades que tengan fundamento en ciencia y tecnología, y en el caso del agro la construcción y mantenimiento de sistemas viales adecuados, incluidas vías terciarias.

Es preciso revisar criterios: la unidad mínima de explotación económica en el agro viene en aumento en el mundo desde hace tiempo, para aprovechar beneficios de tecnología que requieren economías de escala. El campo del siglo XXI no tiene la posibilidad de generar empleo de épocas pasadas. Es asunto técnico, aunque caben cultivos muy intensivos en trabajo de elevada calificación, en productos de muchísimo valor agregado. Debe hacerse a un lado la ilusión urbana de que el campesino, amante de su ámbito, no lo cambia porque ha crecido en relación simbiótica con la naturaleza, y reemplazarse por el entendimiento de que las concentraciones de población en ciudades densas generan oportunidades para prestar servicios en forma eficiente a costo menor por beneficiario, y que es apenas normal la aspiración de quien hoy es campesino a tener acceso a servicios que no llegan a su sitio de residencia porque saldrían muy costosos.

Es importante revisar ventajas comparativas para establecer qué oportunidades caben para la agricultura y la ganadería en cada sitio. No debe olvidarse la importancia de la agricultura de precisión, que distingue cada pequeña parcela para propósito de escoger cultivo y prácticas a realizar: el suelo suele no ser homogéneo. Además, la tarea de explorar nuevas oportunidades es ineludible: a medida que un país progresa y su moneda se fortalece como reflejo del aumento de su productividad relativa será preciso involucrar cada vez más tecnología y menos mano de obra no calificada. El reto en las cadenas agroindustriales en el campo y la ciudad es hacer las cosas bien y asumir las consecuencias, que a veces evocan a Sísifo: hay que cargar la gran piedra hasta la cima para dejarla caer una vez se llega a ella.

### SEGÚN LA ANH, ENTRE 2007 Y 2016 LOS INGRESOS DEL ESTADO POR RENTA PETROLERA ASCENDIERON A \$198 BILLONES

ínfimo 0,8% en 2016 (\$3.3 billones), cuando, gracias al efecto rebote, sube penosamente a 2,8% en 2017 y se aspira a 6% en 2018.

Pero, también se han visto menguados los ingresos de las regiones, al afectar los recursos provenientes de las regalías, que entre 2009 y agosto de 2018 se aproximaron a los \$60 billones, las cuales se han constituido en la principal fuente de financiación de sus proyectos de inversión (48,2%) a través del Sistema General de Regalías. El monto de las regalías pasó de los \$17,7 billones en el bienio 2013 - 2014 a los \$11,7 billones en el bienio 2017 - 2018. Según la Agencia Nacional de Hidrocarburos, entre 2007 y 2016 los ingresos del Estado por concepto de la renta petrolera ascendieron a los \$198 billones. ¡Del petróleo, entonces, puede decirse que es mejor tenerlo y no necesitarlo, que necesitarlo y no tenerlo y como hemos visto sí que lo necesitamos!

llegue a 33% el año próximo. En cuanto al IVA, les aprobaron exenciones en bienes de capital y mantienen privilegios a través de las zonas francas que, como lo sabe la Dian, se han utilizado para evadir el pago de tributos.

Es claro que el mayor aporte tributario lo hacen las grandes empresas, sin embargo debe quedar claro también que los mayores ingresos de la economía lo tienen ellas, sin que su aporte sea proporcional al que hacen los individuos, pues hay prácticas conocidas para eludir el pago de impuestos, como la de crear empresas en Panamá para la fuga de activos. Eso todo el mundo lo sabe y el mismo Ortega afirma que es

imposible subir a términos reales la tributación de los dueños de las empresas por la amenaza de sacar sus capitales; amenaza poco convincente, pues los paraísos fiscales cada día son menos y cualquier país medianamente desarrollado cobra impuestos mucho más altos que Colombia.

El impacto de la reforma anterior fue considerable en el bolsillo del asalariado y de los sectores de menores ingresos que perdieron capacidad de compra, de ahorro y de crédito. Los electrodomésticos, la ropa, el calzado, los tiquetes, los artículos de aseo fueron gravados con 19% de IVA. La economía se sintió y apenas ahora se recupera lentamente.

En este escenario que estaba totalmente previsto, llega la segunda era Carrasquilla a mantener el mismo esquema que parece agotado. Gravar lo que queda de la canasta familiar por fuera de IVA es otro golpe a un sector que ya está llegando al límite. La taza tiende a rebosarse pues la elusión, la evasión y los privilegios parece que no quisieran tocarse. Nadie volvió hablar del impuesto a las bebidas azucaradas, derrotado por presiones indebidas al Congreso, y es un tabú la actualización del catastro rural. En ese orden de ideas, preocupa el impacto social de una reforma tributaria que castiga a los de siempre y preocupa que este Gobierno no parece dispuesto a corregir el rumbo.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgomr

*"Lo importante no es tener la voluntad de ganar, sino la voluntad de prepararse y de hacer sacrificios para poder ganar".*

BEAR BRYANT

**ES IMPORTANTE REVISAR VENTAJAS COMPARATIVAS PARA ESTABLECER OPORTUNIDADES EN AGRICULTURA**