

**APROXIMACIÓN HISTÓRICA A OSWALDO GRANADOS MARTINEZ Y LA  
COOPERATIVA ROSABLANCA EN EL MUNICIPIO DE GIRARDOT  
AÑOS 1990 - 2015**

**JUAN SEBASTIAN GRIMALDO ARTEAGA**  
**Código: 310210161**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**SECCIONAL GIRARDOT**  
**2016**

**APROXIMACIÓN HISTÓRICA A OSWALDO GRANADOS MARTINEZ Y LA  
COOPERATIVA ROSABLANCA EN EL MUNICIPIO DE GIRARDOT  
AÑOS 1990 - 2015**

**JUAN SEBASTIAN GRIMALDO ARTEAGA**  
Código: 310210161

*Proyecto de Grado para optar por el Título de Administración de Empresas*

**Asesor Trabajo de Grado**

**MARIA PATRICIA DIAZ CARDENAS**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SECCIONAL GIRARDOT  
2016**

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

Los resultados de este proyecto, están especialmente dedicados aquellas personas que de una manera indirecta o directa hicieron parte de su inicio, desarrollo y culminación.

Mis más sinceros agradecimientos a Oswaldo Granados Martínez, quien con su gran ayuda, me brindó información valiosa y precisa de su vida para que quedaran documentados para la posteridad en este proyecto.

A mi familia, por brindarme ese incondicional apoyo, tanto emocional como económico. A mi querida Sonia, por ser esa persona que me motiva a salir adelante y a mi sobrinita Mariana, ya que no hay una fuerza más poderosa que el amor para poder realizar metas.

También mis agradecimientos para todos los docentes que me acompañaron durante este arduo camino, sin ellos no hubiera sido posible, en especial a María Patricia Díaz Cárdenas, Gloria Soraya Arias Ramírez y Libardo Portela Lozano.

Gracias Dios, gracias padres y hermanos.

## CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO.....	17
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
2.1 ÁREA.....	18
2.2 LÍNEA.....	18
2.3 PROGRAMA .....	18
3. PROBLEMA .....	19
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
4. OBJETIVOS .....	21
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	21
5. JUSTIFICACION .....	22
6. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
6.1 MARCO TEÓRICO.....	24
6.1.1 Esquema Para el Análisis de un Empresario .....	24
6.1.2 La Teoría Organizacional. ....	26
6.1.3 Teoría científica (Town, Taylor, 1900). :.....	26
6.1.4 Teoría funcional (Fayol, 1916). ....	27
6.1.5 El Cooperativismo .. ..	28
6.2 MARCO LEGAL .....	30

6.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	31
6.4 MARCO CONCEPTUAL.....	32
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
7.1 TIPO DE INVESTIGACION .....	34
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	35
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	35
7.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	35
8. RECURSOS .....	36
8.1 RECURSOS HUMANOS.....	36
8.2 RECURSOS MATERIALES .....	36
8.3 RECURSOS INTITUCIONALES .....	36
8.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	36
9. CAPÍTULO I. OSWALDO GRANADOS MARTINEZ Y LA COOPERATIVA ROSABLANCA .....	37
9.1 SOBRE OSWALDO GRANADOS MARTÍNEZ.....	37
9.2 UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL DESARROLLO DEL MERCADO CAFETERO EN COLOMBIA.....	38
10. CONCLUSIONES.....	47
11. RECOMENDACIONES .....	49
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS.....	53

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Esquema Conceptual para el análisis del Empresario .....	24
Tabla 2. Participación del Café en la Economía Colombiana .....	41

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación de las instalaciones principales de la Cooperativa Rosa Blanca - Girardot.....	61
Figura 2. Oswaldo Granados Martínez en su oficina el día 15 de Abril del 2016...61	61
Figura 3 Uno de los silos de secado, en los cuales se lleva a cabo el secado del café de forma natural con el mismo cisco del café .....	62
Figura 4. Trabajadores de la Cooperativa Rosa Blanca cargando un camión con café para ser trasladado a otros municipios .....	62
Figura 5. Interior de las instalaciones principales de la Cooperativa Rosa Blanca en Girardot.....	63
Figura 6. Producción lista para salir al mercado luego del proceso de secado y empacado. ....	63
Figura 7. Trabajador analizando muestras para determinar la calidad del grano ..	64
Figura 8. Lote de café siendo secado naturalmente a temperatura ambiente .....	65



## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Entrevista A Oswaldo Granados Martínez .....	54
Anexo 2. Evidencias fotográficas .....	61

## INTRODUCCIÓN

El empresariado es una figura poco estudiada en Colombia. Tomar al empresario como objeto de estudio, en ese sentido, es emprender una tarea a la que la comunidad académica otorga poco valor. No obstante, la convicción de que a través del conocimiento del empresario es posible comprender una parte sustancial del país y abrir una perspectiva a través de la cual interpretar los fenómenos de violencia, exclusión, desigualdad y pobreza que tanto nos afectan.

En Girardot, como en cualquier otro municipio del país, los estudios sobre la historia del empresariado, entiéndase las élites empresariales, gremios, familias, empresarios, empresas y gerentes de determinado territorio, tiene un carácter aún incipiente. Sin embargo, el exigente trabajo emprendido por el grupo de investigación del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot, representa un inicio y la apertura de un camino a través del cual muchos estudiantes de administración de empresas y otras disciplinas relacionadas deban acercarse, con el ánimo de complementar la formación teórica recibida a lo largo de su carrera, con el contacto y experiencia de acercamiento a figuras que ya se han desenvuelto en el siempre exigente campo laboral.

Esa tarea, igual que muchos estudiantes de antaño, la emprende el autor del presente documento quien, como opción de grado para optar al título de Administrador de Empresas, ha elegido la elaboración de un estudio a un empresario bastante conocido y particular. Oswaldo Granados Martínez, quien desarrollase actividades en el mercado del café a lo largo de los últimos veinticuatro años, y aún poseedor de la fuerza para proyectar a la empresa hacia un futuro de sostenibilidad y éxitos, es el protagonista de este estudio al igual que lo es su emprendimiento, la Cooperativa Rosa Blanca.

Lograr que los resultados del presente trabajo sean del interés de los lectores, estudiantes del Programa de Administración, docentes y demás; fue uno de los objetivos que, a pesar de no ser explícitamente manifestado, se ha propuesto el autor del presente trabajo y en función de lo cual ha obrado con la transparencia y el rigor que toda investigación historiográfica exige. Quedará de ese modo, a juicio del lector, si la tarea se ha o no cumplido, no obstante, una sensación de satisfacción por la labor terminada ahora embarga a quien escribe las presentes letras, y es algo que, tanto como la experiencia que significó el desarrollo del análisis de la actividad

empresarial del señor Granados; quedará por siempre en la memoria, justo en esa sección de los recuerdos agradables.

## **1. TITULO**

“HISTORIOGRAFIA EMPRESARIAL DE OSWALDO GRANADOS MARTINEZ EN EL MUNICIPIO DE GIRARDOT”.

## **2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ÁREA**

Administración y Organizaciones

### **2.2 LÍNEA**

Desarrollo organizacional y Regional

### **2.3 PROGRAMA**

Administración de Empresas

### **3. PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Es el municipio de Girardot, centro de la región Provincia del Alto Magdalena, un territorio que por diferentes circunstancias de índole geográfica y social, principalmente, posee una serie de ventajas comparativas que posibilitan el desarrollo de las actividades turísticas y otras que en torno a ella tienen lugar como el comercio, el transporte, la agricultura y demás; han surgido a lo largo de todo el siglo XX una serie de figuras empresariales lo suficientemente importantes como para despertar el interés de la comunidad académica de la región y motivar el desarrollo de trabajos en los cuales se intenta analizar sus rasgos y establecer una serie de caracterizaciones con base en las cuales elaborar un perfil de lo que puede ser el empresariado estándar de la región.

A pesar de los esfuerzos llevados a cabo por el grupo de investigación Los Acacios del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot, a través de su línea historia empresarial; son muchos los vacíos que existen en materia de entendimiento del empresariado de la región y mucho más en el proyecto de consolidación de la caracterización del empresario de la región. Es debido a ello que el presente trabajo, llevado a cabo por el estudiante Juan Sebastián Grimaldo Arteaga, se orienta hacia el estudio del empresario Oswaldo Granados Martínez y su unidad empresarial Cooperativa RosaBlanca, operante hace veinticuatro años en el municipio de Girardot, sobre el cual emergen una serie de cuestionamientos que serán esbozados a continuación.

#### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles fueron las condiciones políticas, económicas y sociales que sirvieron de escenario para la creación de la Cooperativa Rosa Blanca y bajo qué contexto se formó el empresario Oswaldo Granados Martínez para llevarlo a ser un empresario?

### **3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características definen a una organización creada a finales del siglo XX en el municipio de Girardot?

¿De qué forma la creación de la Cooperativa Rosa Blanca obedece a cambios en la industria cafetera colombiana durante la década de los noventa?

¿Qué oportunidades se aprovechan al crearse la Cooperativa Rosa Blanca a finales del siglo pasado?

¿Qué rasgos, desde la óptica empresarial, definen a una figura como la del señor Oswaldo Granados Martínez en la Cooperativa Rosa Blanca?

¿Qué teorías de la Administración de Empresas se pueden relacionar con los modos de dirección y gerencia del señor Oswaldo Granados Martínez?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la vida del señor Oswaldo Granados Martínez desde la perspectiva de la historiografía empresarial, de modo que sea posible conocer las condiciones políticas, económicas y socio-culturales que influyeron sobre su ejercicio, así como la forma en que su actividad incidió sobre las mismas.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Indagar por medio de entrevista al señor Oswaldo Granados Martínez para conocer su conducta como empresario y los factores endógenos y exógenos que llevaron al origen, evolución y desarrollo de su vida empresarial.
- Determinar las condiciones políticas, sociales y económicas en las que tuvo lugar el origen, evolución y desarrollo de la actividad empresarial de Oswaldo Granados Martínez.
- Definir el aporte de la Cooperativa Rosablanca y de la actividad empresarial del señor Oswaldo Granados Martínez al desarrollo del municipio de Girardot, durante los años 1990-2015, y a la consolidación de un modelo empresarial girardoteño sustentable.



## 5. JUSTIFICACION

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot, a través de su grupo de investigación Los Acacios, viene desarrollando a lo largo de los últimos años trabajos adscritos a la línea de Historia Empresarial, a través de los cuales se busca analizar al empresariado de la Provincia del Alto Magdalena, conociendo sus rasgos y caracterizándolos de modo que sea posible construir una idea de lo que ha sido el impacto de su actividad, su mentalidad, su origen, su relación con el estado y demás factores que toma en cuenta la metodología propia del presente trabajo.

Múltiples preguntas existen aún acerca del impacto que diferentes personas naturales o jurídicas han producido sobre la Provincia del Alto Magdalena, a lo largo de todo el siglo veinte y en la época actual. Girardot, centro de la provincia por su historia y por sus ventajas estratégicas, se alza como un punto de gran importancia económica y el escenario en el cual ha tenido lugar el surgimiento de toda una serie de figuras que componen su empresariado.

En ese sentido, el presente trabajo intenta contribuir a la solución de los cuestionamientos sobre el empresariado de la Provincia del Alto Magdalena y con ello, ofrecer a los estudiantes de administración de empresas o lectores interesados el análisis a una serie de referentes empresariales que han alcanzado un importante nivel de protagonismo y contribuido durante su vida al desarrollo de la economía de la región.

Cada una de las cosas que en la actualidad reposan dentro del escenario en el cual tiene lugar nuestro cotidiano, tuvo un origen, y a partir de allí una historia que narrar. Tal circunstancia, hace de un campo como la historia algo lo suficientemente amplio como para ocupar a un significativo grupo de estudiosos, en distintos tópicos dentro de la generalidad que representa. De este modo, sub-campos como la historia económica y la historia empresarial (business history), que son materia relevante para los profesionales en administración de empresas, cobran significado y abren puertas a un universo de conocimiento que hasta el momento permanece en las sombras.

La Historiografía Empresarial al señor Oswaldo Granados Martínez, en este orden de ideas, es la continuidad de esta iniciativa, un intento más por registrar los acontecimientos que lo convirtieron en fundador de un ente organizacional de gran

relevancia para el municipio de Girardot, como lo es la Cooperativa comercializadora de productos agrícolas, Cooperativa RosaBlanca; analizando las circunstancias a nivel político, económico y socio-cultural; con incidencia sobre su origen y evolución, así como la posterior influencia del accionar empresarial del empresario en mención, sobre estas circunstancias.

El relato historiográfico realizado al señor Oswaldo Granados Martinez, permitirá en últimas, junto con los demás trabajos similares realizados, definir las características de lo que se podría denominar “un modelo empresarial de la Provincia del Alto Magdalena”, que permita conocer la forma en que habitualmente se genera empresa en los municipios que éste territorio, cuyo espectro abarca municipios de los departamentos de Tolima y Cundinamarca, comprende.

## 6. MARCOS DE REFERENCIA

### 6.1 MARCO TEÓRICO

**6.1.1 Esquema Para el Análisis de un Empresario<sup>1</sup>.** El desarrollo de la Historia Empresarial en Colombia se encuentra en un estado aún incipiente. El reducido número de investigadores, centros de investigación, cátedras y la inexistencia de una comunidad académica con sus respectivas publicaciones y demás, han impedido que la Business History en Colombia alcance el desarrollo que otras disciplinas han experimentado. Sin embargo, a pesar de tal circunstancia es digno de resaltar el trabajo que Carlos Dávila L. de Guevara y un conjunto de investigadores provenientes de diferentes disciplinas, han realizado para impulsar a la Historia Empresarial y convertirla en temática de interés para los académicos del país. Entre los aportes del profesor Dávila, se cuenta el Esquema para el Análisis de un Empresario, una herramienta que permite el desarrollo de trabajos de historiografía del empresariado, al posibilitar el análisis y estudio de la figura empresarial, teniendo en cuenta sus diferentes dimensiones, entre las que se encuentran las que se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Esquema Conceptual para el análisis del Empresario

<b>ANALISIS DE UN EMPRESARIO</b>		
<b>1. CONDUCTA ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contexto</li><li>- De Negociante a empresario Industrial</li><li>- Mercados en que Opera</li><li>- Acumulación de Capital</li><li>- Combinación y Coordinación de factores de Producción</li><li>- Creación de Empresas</li><li>- Alerta y Respuesta de Oportunidades</li><li>- Manejo de Información</li><li>- Innovación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toma y manejo de Riesgo</li><li>- Creación/ Destrucción de Mercados</li><li>- Formación de Redes Comerciales</li><li>- Conexiones con el Mercado Internacional</li><li>- Gestión y Organización para Maximizar la Eficiencia</li><li>- Manejo de Crédito</li><li>- Actividades Bancarias</li></ul>

<sup>1</sup> Carlos Dávila Ladrón de Guevara: Líder del Grupo de Investigación Historia y Empresariado (GHE) Universidad de los Andes.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destino de Excedentes de Capital</li> <li>- Moralidad en los Negocios</li> </ul>
<b>2. EMPRESARIO Y ESTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes, trayectoria. Política, familiar.</li> <li>- Participación en elecciones</li> <li>- Financiación de campañas Políticas</li> <li>- Desempeño en Cargos de Elección Popular</li> <li>- Desempeño en cargos por nombramiento en rama ejecutiva</li> <li>- Dirección de grupos políticos (partidos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento del estado</li> <li>- Contratista del estado</li> <li>- Utilización de concesiones estatales</li> <li>- Promoción/gestión de asociaciones de empresarios</li> <li>- Cabildeo ante Estado</li> <li>- Promoción de movimientos sociales, cívicos y fundaciones</li> </ul>
<b>3. PERFIL SOCIO-ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen social</li> <li>- Estatus social</li> <li>- Movilidad social intergeneracional</li> <li>- Individuo o familia empresarial</li> <li>- Origen extranjero (inmigrante sin aporte de capital, inversionistas extranjeros, representantes de capital extranjero)</li> <li>- Movilidad geográfico-regional</li> <li>- Religión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación a la actividad empresarial (edad)</li> <li>- Formación como empresario: educación, experiencia, entrenamiento</li> <li>- Socialización en la actividad empresarial</li> <li>- Origen de la riqueza</li> <li>- Patrimonio individual o familiar</li> <li>- Motivos de la actividad empresarial</li> <li>- Personalidad, características</li> </ul>

<b>4. ESTILO DE VIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel de los negocios dentro de su vida</li> <li>- Cosmopolitanismo/Parroquialismo</li> <li>- Estilo de dominación y de dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frugalidad/Consumo derrochador</li> <li>- Uso del tiempo libre</li> <li>- Capital social y cultural</li> </ul>
<b>5. MENTALIDAD E IDEOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza</li> <li>- Viveza: reglas de juego</li> <li>- Visión: a corto y a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideología respecto a: Papel del estado en el desarrollo económico, competencia, innovación, riesgo, instituciones, etc.</li> </ul>

Fuente: Carlos Dávila. Esquema conceptual para el análisis del empresario. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2000.

**6.1.2 La Teoría Organizacional.** Las organizaciones -conjuntos de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común- están presentes permanentemente en la vida de todos nosotros. Formamos parte de organizaciones y nos servimos de ellas: desde el nacimiento en una maternidad u hospital, pasando por escuelas, clubes, iglesias, hasta los lugares en que trabajamos. Todas son organizaciones. De lo anterior se desprenden algunos elementos fundamentales que caracterizan a una organización: Conjunto de seres humanos o personas Con expectativas comunes de logros<sup>2</sup>.

**6.1.3 Teoría científica (Town, Taylor, 1900)<sup>3</sup>.** Existe un amplio debate sobre considerar “científica” a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, aunque ciertamente está bastante lejos de serlo en el sentido moderno del concepto. De cualquier manera, constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor escribió dos trabajos fundamentales:

<sup>2</sup> Teoría de la Organización, Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional de la Provincia de Buenos Aires, Argentina

<sup>3</sup> RIVAS, TOVAR, Luis Arturo; Evolución de la teoría de la organización, Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, vol 17, pág 11- 32; Bogotá, 2009.

Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific management). En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

- A. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
- B. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
- C. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
- D. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. Con base en la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear “el mejor método de trabajo”, Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Las ideas de este autor tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron extensivamente.

**6.1.4 Teoría funcional (Fayol, 1916)<sup>4</sup>.** Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial desatada en 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Aunque en esta época comenzó la creación de las grandes empresas en los Estados Unidos, la sociedad todavía era básicamente agraria, y por lo tanto la economía dominante era de autoconsumo, y las organizaciones pequeñas de tipo familiar eran las más comunes.

---

<sup>4</sup> Ibídem.

Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas. La aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos<sup>5</sup>.

**6.1.5 El Cooperativismo** <sup>6</sup>. El movimiento cooperativo posee su propia historia intelectual y teórica. Los debates sobre el reparto de capital y una organización de trabajo que impliquen al conjunto de miembros de una comunidad o de una empresa son bastante anteriores a las primeras cooperativas que se reivindicaban como tales. Robert Owen y Charles Fourier fueron probablemente las personalidades más significativas en la construcción intelectual del movimiento cooperativo hasta los Pioneros de Rochdale. El primero puso él mismo en práctica sus teorías creando numerosas cooperativas, el segundo no lo consiguió, pero numerosos empresarios cooperativistas se inspiraron en él a través de realizaciones concretas. En 1844 los Pioneros de Rochdale forjaron los principios cooperativos tal y como siguen practicándose y reivindicándose. Otros grandes autores como Saint-Simon, Léon Walras y Pierre-Joseph Proudhon consagraron de igual forma una parte de sus obras al fenómeno cooperativo. En cualquier caso, el movimiento cooperativo se centra en la empresa más que en la teoría. La base teórica actual más conocida es la "declaración sobre la identidad cooperativa" (Manchester, 1995) de la Alianza Cooperativa Internacional.

Esta carta describe en algunos párrafos los valores a los que todo empresario cooperativo y todos los miembros de las cooperativas se comprometen a suscribir.

El Régimen General de Trabajo Asociado surge desde el año de 1989 con la expedición de la Ley 79 de 1988; posteriormente los Decretos 1333 de 1989 y 468 de 1990 reglamentaron y le brindaron una plataforma propia y de avanzada a ésta

---

<sup>5</sup> AHUMADA, FIGUEROA; Luis; Teoría y Cambio en las Organizaciones, Un acercamiento desde los modelos de cambio organizacional, Universidad de Valparaíso, Chile, 2009.

<sup>6</sup> GONZALEZ, SOLER; Fernando; La historia del Cooperativismo, Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, Colombia, 2005.

modalidad de trabajo personal; sin embargo, desde un comienzo las Otas (Organizaciones de Trabajo Asociado) y más específicamente las PCTA (Precooperativas de Trabajo Asociado) y CTA (Cooperativas de Trabajo Asociado) se crearon sin el cumplimiento a cabalidad de las características que dictaban las normas y que les imprimían a éstas empresas asociativas su naturaleza propia especial y diferenciadora de otro tipo de empresas y asociaciones, aún en el sector solidario cooperativo.

La corriente más influyente fue la de hacer uso de la figura de Cooperativas de Trabajo Asociado con fines de evitación, no necesariamente evasión, de pagos parafiscales y de seguridad social, y de afectar el pago del salario mínimo vital y otros amparos constitucionales con el propósito de: además de tercerizar o realizar un outsourcing de mano de obra, competir con otros proveedores y ofrecer servicios, obras o productos con costos inferiores a los que podrían asumir otras entidades oferentes; simultáneamente, los mismos empresarios o contratantes de las Cooperativas de Trabajo Asociado, en su gran mayoría, fomentaron la creación de estos entes, presionando cada vez más para que sus “tarifas” fueran más “competitivas”, claro está, tendiendo a la baja, pues de lo contrario, perdían el contrato.

**6.1.4. Historiografía.** La historiografía es el registro escrito de la historia, la memoria fijada por la propia humanidad con la escritura de su propio pasado. El término proviene de historiógrafo, y éste del griego ιστοριογράφος historiográphos, de ἱστορία historia 'historia' y -γράφος gráphos, de la raíz de γράφειν gráphein 'escribir'; o sea, el que escribe (o describe) la historia<sup>7</sup>.

#### ✓ **Historiografía Empresarial (Business History)**

La escritura de la historia colombiana, a excepción de algunos trabajos, padece esta misma característica. Al introducirnos en el terreno de la reflexión disciplinar acerca de la historiografía, esto es, la producción escrita sobre temas y procesos históricos (Fontana, 1999: 9) acaecidos en el país, nos encontramos con un panorama poco alentador. Escasos trabajos promueven una de las labores esenciales y no menos importantes del historiador: reflexionar y pensar sobre la historiografía.

Para avanzar y renovar el grado de investigación histórica en el país, es necesario no solo la revisión de los rumbos que ha tomado la escritura de la historia en su

---

<sup>7</sup> Ferro Osuna, Álvaro José, Perfil Biográfico de un empresario Inmigrante a Colombia: Antonio Paccini (1931-), Universidad de los Andes, 2007.



labor de reconstruir, explicar e interpretar la historia sino, también, el análisis de las relaciones que se producen por la concurrencia de los historiadores y sus obras en el campo historiográfico nacional. De esta manera "la historia parece verse obligada a mirarse al espejo, aplicando para su propio autoexamen y estudio todas las herramientas que se han ido desarrollando y perfeccionando en los últimos ciento treinta años" (Aguirre, 2004: 144). Necesidad hoy impostergable que llama a los historiadores a impulsar y consolidar el estudio y análisis de la historia de la historiografía.

## **6.2 MARCO LEGAL**

- Constitución Política de Colombia, en el Título I: DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES y en su Artículo 1º, donde nuestra República está fundada en el respeto de la dignidad al trabajo.
- Código de comercio (Decreto 410 de 1971), en sus Artículos 110 y complementarios que constituyen el marco legal de las sociedades comerciales, de igual forma hace referencia a su constitución y funcionamiento. Incluyendo además, el TÍTULO I: Calificación de los Comerciantes.

**Artículo 10.-** Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado. Intermediario o interpuesta personal.

Respecto a los libros que debe llevar un comerciante el Código de comercio establece:

**ARTICULO 48.** CONFORMIDAD DE LIBROS Y PAPELES DEL COMERCIANTE A LAS NORMAS COMERCIALES - MEDIOS PARA EL ASIEN TO DE OPERACIONES.

**ARTICULO 49.** LIBROS DE COMERCIO - CONCEPTO. Para los efectos legales, cuando se haga referencia a los libros de comercio, se entenderán por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares necesarios para el completo entendimiento de aquéllos.

Por otro lado el decreto reglamentario 2649 de 1993 se refiere con mayor detenimiento sobre los libros que se deben llevar y registrar y como se deben llevar:

- Código de Comercio. Libro Tercero. De los Bienes Mercantiles. Título I. Del Establecimiento de Comercio. Capítulo I. Establecimientos de Comercio y su Protección Legal. Artículo 515. Establecimiento de comercio es el conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa.
- DIAN. Garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras, cambiarias y facilita las operaciones del comercio internacional como local.
- Ley 1314 de 2009. Ley que regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Ley 1429 de 2010, denominada Ley<sup>8</sup> de formalización y generación de empleo trajo consigo beneficios tributarios (impuestos, tasas y contribuciones). Las pequeñas empresas que se acojan a los beneficios contemplados por el artículo 4 de la ley 1429 de 2010, no se les practicará retención en la fuente por el tiempo que las cobije el beneficio.

### **6.3 MARCO INSTITUCIONAL**

Relacionado a las instituciones que han sido de gran ayuda para la profundización de la respectiva reestructuración organizacional llevada a cabo sobre la empresa Cooperativa Rosablanca.

- Cámara de Comercio de Girardot
- La Alcaldía Municipal de Girardot
- Universidad de Cundinamarca y la Biblioteca Institucional

---

<sup>8</sup> Ley 1429 de 2010 de Formalización y Generación de Empleo. Senado de la República de Colombia. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html)

## 6.4 MARCO CONCEPTUAL

**COOPERATIVA:** Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores con el fin de producir, comprar o vender de un modo que resulte más ventajoso para todos. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada<sup>9</sup>.

**COOPERATIVISMO:** El término cooperativismo permite designar a aquel movimiento social, doctrina, que propone, promueve, la cooperación de sus seguidores o integrantes a nivel social y económico para de esta manera conducir a quienes producen a que logren un beneficio considerado a la hora de la satisfacción de sus necesidades. Cabe destacarse que esos productores o consumidores se encuentran mancomunados en asociaciones conocidas popularmente como cooperativas. Asimismo, el cooperativismo puede aparecer denominado como movimiento cooperativo<sup>10</sup>.

**EMPRESARIADO:** Es el conjunto de empresarios, empresas, gremios, familias empresariales y gerentes de una comunidad en específico, que conforman una élite empresarial y en quienes se deposita gran responsabilidad por el progreso económico de determinada región<sup>11</sup>.

**EMPRESARIO:** Un empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros. El empresario es la persona física, o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> MERINO, HERNANDEZ; Santiago; Los Orígenes del Cooperativismo moderno y el Socialismo premarxista, Revista Vasca de Economía Social, España, 2005.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Carlos Dávila, Empresas y Empresarios de Colombia siglos XIX y XX, 2003.

<sup>12</sup> *Ibid.*

**ESTRATEGIA:** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.

**REFORMULACIÓN:** Formulación es el proceso y el resultado de formular (indicar, declarar o exteriorizar algo; explicarlo con palabras precisas). A partir de esta definición, podemos comprender a qué se refiere el concepto de reformulación, aún cuando el término no forme parte del diccionario elaborado por la Real Academia Española (RAE).

**TECNOLOGÍA:** Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

La presente investigación por ser un trabajo de historiografía empresarial utiliza los métodos que naturalmente emplea la historia, siendo estos la consulta de fuentes primarias, documentos de archivo, elaboración de un cuestionario y aplicación del cuestionario por medio de la entrevista. Además, utiliza el Esquema de Análisis del Empresario diseñado por Carlos Dávila, el cual ofrece una herramienta útil y contribuye a la comprensión del personaje objeto de estudio, desde diferentes dimensiones.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo porque se pretende describir una secuencia de hechos que condujeron a la creación de la empresa Cooperativa Rosablanca como unidad empresarial relevante del municipio de Girardot.

Alcance de la Investigación: el tipo o alcance de la investigación es Descriptiva, dado que está dirigida a investigar una realidad relevante en torno a la profesión de la Administración de Empresas como lo es el desarrollo de una organización durante el período 1990-2015, y todo lo que tuvo incidencia dentro del proceso.

La metodología que llevara a cabo la presente investigación está fundamentada en la revisión de textos, archivos y entrevistas, que mencione todo relacionado con los estudios historiográficos realizados a don ( ) y su contribución empresarial en la provincia del alto magdalena

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación a desarrollar es Descriptiva – Histórica por medio de la información más relevante escogida a través de entrevistas, relatos, y textos.

## **7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Se identifica principalmente a quienes posean un aporte de carácter científico o histórico que contribuya al desarrollo del presente trabajo.

## **7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para recolectar la información se empleó la entrevista, el relato de familiares, y textos mediante el cuestionario con preguntas prediseñadas.

## **7.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para procesar la información se registró y clasificó la información obtenida del empresario y se analizó a la luz de la información exógena encontrada.

## 8. RECURSOS

### 8.1 RECURSOS HUMANOS

Estudiantes investigadores: Juan Sebastián Grimaldo Arteaga

### 8.2 RECURSOS MATERIALES

Grabadora, equipo de cómputo, Memoria USB, resma de papel, impresora, cámara digital.

### 8.3 RECURSOS INTITUCIONALES

Universidad de Cundinamarca, Banco de la República, Cámara de Comercio, Oficina Asesora de Planeación Municipal.

### 8.4 RECURSOS FINANCIEROS

RUBRO	COSTO UNITARIO)	No. UNIDADES	COSTO TOTAL
Fotocopias	\$100	100	\$10.000
Transporte	\$1.500 (pasaje bus urbano)	10	\$15.000
Asesoría de Experto en Sistemas	\$ 12.000 (hora)	4 (horas)	\$48.000
Digitador			
Equipo de Cómputo			
<b>TOTAL</b>			<b>\$73.000</b>

## **9. CAPÍTULO I. OSWALDO GRANADOS MARTINEZ Y LA COOPERATIVA ROSABLANCA**

La actividad empresarial del señor Oswaldo Granados Martínez, específicamente la relacionada con su rol determinante en el origen, evolución y desarrollo de la Cooperativa Rosa Blanca, obedece a una serie de condiciones y circunstancias que tenían lugar en el contexto dentro del cual vivía. A nivel político, económico y socio-cultural, muchas cosas sucedían para los años noventa, cuando se funda la cooperativa, y este fenómeno, no puede ser ajeno a ellas.

La Cooperativa Rosa Blanca, un agente que aglutina las ventas de los productores de una serie de productos agrícolas –principalmente el café- de diferentes territorios de la Provincia del Alto Magdalena y otras regiones, surge en el año de 1992 a raíz de la detección de una necesidad-oportunidad en un mercado como el de la agricultura, que ya había visto sus auges y declives a lo largo de los dos últimos siglos y que experimentó un fuerte impulso a raíz de la apertura económica que caracterizó a los años noventa.

### **9.1 SOBRE OSWALDO GRANADOS MARTÍNEZ**

El señor Oswaldo Granados Martínez, protagonista del presente relato historiográfico por su carácter de fundador de la Cooperativa Rosa Blanca, nace en la ciudad de Bogotá, el 23 de septiembre de 1961. Hijo de la señora Verónica Martínez y el señor Juanario Granados vive allí junto con sus hermanos Jairo, Pedro y Marlen hasta que un día por las enormes posibilidades que para la década de los noventa representaba para gran parte del pueblo colombiano un producto que se había consolidado como su símbolo identitario, así como un indicador financiero, y en el cual Colombia para ese entonces era uno de los más grandes exportadores a raíz de la idoneidad de sus climas y suelos para el cultivo y producción – transformación- del grano; Oswaldo ingresó a trabajar con la exportadora de café RAFAFE, la cual tenía una sede en el municipio de Girardot. Habiendo cursado sus estudios en economía en la Universidad Inca , tuvo posibilidad de hacer reemplazos de gerente y conocer desde la perspectiva del encargado de la toma de decisiones de una empresa que realizaba negocios internacionales, la importancia



del emprendimiento, al mismo tiempo que identificaba una serie de oportunidades que la operación de RACAFE dejaba sin cubrir.

Oswaldo, acérrimo lector y deportista, contaba en su juventud con la disposición, la fuerza, la claridad de ideas que el paso por la universidad le había posibilitado, pues veía las cosas con mayor profundidad y sabía ir más allá al momento de analizar las circunstancias y generar ideas. Al haber estudiado economía, conocía la importancia de la actividad de los mercados internacionales y el cómo diferentes variables de índole nacional e internacional incidían directamente sobre el quehacer de los productores colombianos. Trabajando en una empresa exportadora de café, evidentemente se interesó por todo lo que correspondía con su actividad de producción, transformación y exportación, y a pesar de que era ese un mercado ya consolidado, vio en él una serie de oportunidades que pensó, podrían ayudar a consolidar un grupo de productores que penetrasen en el mercado y compitiesen con un factor diferenciador.

## **9.2 UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL DESARROLLO DEL MERCADO CAFETERO EN COLOMBIA<sup>13</sup>**

No son pocos los aportes al desarrollo económico, social e institucional del cultivo de café en Colombia. En una perspectiva histórica, el café ha sido el único producto que ha logrado estabilizar el crecimiento a través de las exportaciones pese a las recurrentes crisis de precios en el mercado internacional. Ayudó de manera significativa a conformar un mercado interno irrigando ingresos y generando empleo. Integró económicamente a las regiones con apertura de vías de transporte terrestre y el estímulo al desarrollo de los ferrocarriles, y dio ocupación a una ingente masa de campesinos y jornaleros en una economía agraria de vertiente que sostuvo el modelo primario-exportador durante buena parte del siglo.

Parece que los árabes primitivos llamaron Bunn la cereza y el arbusto, Quishr la pulpa y Bunchum la bebida. Posteriormente, y por prepararse la bebida en forma de vino, los árabes le dieron al café el nombre de qahwah, genérico de los vinos, éste degeneró en cahueh. Los turcos lo tomaron para llamarlo cahve, origen etimológico que le da a la palabra la Real Academia Española. De acuerdo con la enciclopedia

---

<sup>13</sup> PIZANO SALAZAR, Diego; El sector cafetero colombiano en el siglo XX. En Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Ediciones Uniandes, Bogotá, 2003.

del Islam, Kahwah es una palabra árabe de etimología incierta, que es la base de la palabra café, se difundió a través del vocablo turco Kahweh, con diferentes grafías según los idiomas pero con la misma raíz así: café es castellano, portugués y francés; coffea en latín (su nombre científico); coffee en inglés y Kaffee, en alemán, sueco y danés<sup>14</sup>

La historia de la economía cafetera se puede periodizar en cuatro épocas<sup>15</sup>:

- El establecimiento de la Industria cafetera 1880 -1910
- La expansión pre-capitalista de la economía 1919 -1930
- La transición al capitalismo 1940 -1970
- La modernización de la economía cafetera y su crisis estructural

Para efectos del presente trabajo el período que se tendrá en cuenta será el último, debido a que la Cooperativa Rosa Blanca surge dentro de los años que este comprende. Teniendo en cuenta eso es posible afirmar entonces que No obstante, pasó lo inesperado. En junio de 1989, principalmente por la iniciativa de los países compradores del grano, se vino abajo el pacto de cuotas regulado en el Acuerdo Internacional del Café. Después de 29 años de un mercado regulado, de la noche a la mañana se regresó a la ley de oferta y demanda. Aunque la Federación Nacional de Cafeteros hizo toda clase de esfuerzos para volver al pacto de cuotas, esta opción nunca pudo tomar forma, y en breve las pérdidas ya eran millonarias.

Un estimativo de la época señala que en un año, los países productores ya habían perdido unos 6.000 millones de dólares por los bajos precios. Aunque se llegaron a proponer fórmulas como la retención de la producción nacional para disminuir la oferta en el mercado mundial, nada detuvo que empezara a abrirse paso una época de apremios. Como si fuera poco, a la pelea por los mercados se sumaron países como Vietnam, Etiopía o India, con lo cual también se perjudicaron los precios del grano.

Como lo describió la catedrática Angélica Rettberg en un ensayo para el libro 'Crisis y transformaciones del mundo del café', la caída de los precios internacionales perjudicó también a la Federación Nacional de Cafeteros que, con el correr de los años, afrontó un déficit creciente y cada vez perdió más capacidad para garantizar la estabilidad de los precios que antes le daba a los productores nacionales. Eso

---

<sup>14</sup> De la Parcela a la Fabrica, Biblioteca Digital Banco de la República. Enlace <http://www.banrep.co>.

<sup>15</sup> MACHADO, C; Absalon; El Café en Colombia a principios del siglo XX, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

explica cómo fue recortando su presupuesto y su accionar, sin renunciar a la búsqueda de alternativas.

Sin embargo, ni los programas de cafés especiales, ni la apertura de las tiendas Juan Valdez que dio proyección a la actividad a nivel mundial, ni siquiera la recuperación de los precios, le dieron alivio a la creciente crisis. Inevitablemente, en las otrora prósperas regiones cafeteras, además de la sustitución de la actividad en algunos casos, no faltaron las primeras tensiones políticas. Y en busca de responsables, tampoco faltaron las recriminaciones a la Federación Nacional de Cafeteros<sup>16</sup>.

### **1927 Creación de la Federación Nacional de Cafeteros**

Desde 1927, la Federación Nacional de Cafeteros ha tecnificado y fomentado los cultivos mediante la selección de calidades, y ha establecido una especial protección y defensa del elemento humano dedicado al cultivo del grano con programas de desarrollo y diversificación en las zonas cafeteras. Asimismo, ha regulado las exportaciones y defendido los precios en los mercados extranjeros.

La creación de la Federación Nacional de Cafeteros permitió a los productores establecer un mecanismo de diálogo con el gobierno y el impulso de políticas para el desarrollo del sector. La unión de campesinos y pequeños productores en torno a la Federación les permitió afrontar retos comunes de logística y comercialización desde ese entonces.

### **El Café en la Década de los Noventa**

Entre 1990 y 1997 la agricultura colombiana registró un pobre desempeño, el cual ha sido resultado fundamentalmente de tendencias macroeconómicas negativas (la apreciación del tipo de cambio), y de la caída de los precios internacionales. Sin embargo el desempeño global esconde una importante heterogeneidad en el interior del sector. Entre los cultivos transables, los bienes importantes sufrieron las caídas más drásticas en su rentabilidad, a pesar de la reversibilidad de algunas medidas de apertura después de 1992. Sin embargo los bienes no transables (así como los cultivos permanentes) mostraron un repunte importante en los niveles de producción.

---

<sup>16</sup> Diario el Espectador, De la bonanza a la crisis, un siglo de economía cafetera.

A pesar del desempeño mediocre del sector agrícola, las estadísticas señalaron sin ambigüedad que los niveles de vida mejoraron significativamente para los pobladores del área rural entre 1990 y 1997. En este período, el grueso de la población rural experimentó crecimientos importantes en ingreso per cápita, Además las mayores tasas de crecimiento fueron experimentadas por los sectores más deprimidos de la población<sup>17</sup>.

De acuerdo con cifras del Centro de Información cafetera de FEDERACAFE, la participación del café dentro de la economía colombiana en el año de 1993 se puede resumir por medio del siguiente cuadro:

**Tabla 2.** Participación del Café en la Economía Colombiana<sup>18</sup>

<b>TÓPICO</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Reintegros por exportaciones de bienes	25.4%
PIB total (1991)	5.3%
PIB Agropecuario (1991)	23.4%
En el Empleo Agropecuario	40.0%
Municipios cafeteros en el país	624 de un total de 1022

Fuente: FEDERACAFE-Investigaciones Económicas- Centro de información cafetera. Marzo 24 de 1993.

De esa manera se explica la importancia del sector en el cual incursiona el señor Oswaldo Granados Martínez con la fundación de su iniciativa Cooperativa Rosablanca, sobre la cual se profundizará en posteriores párrafos.

## **Nacimiento de la Cooperativa Rosa Blanca**

### **Inicios**

Para 1992 cuando nace en Girardot la Cooperativa Rosa Blanca, en Colombia el sector agrícola continuaba siendo, como en la mayor parte de los países subdesarrollados, uno de los más importantes para la economía<sup>19</sup> seguido de la

<sup>17</sup> JARAMILLO, Carlos Felipe; La Agricultura colombiana en la década de los noventa, Banco de la República, Bogotá, Colombia.

<sup>18</sup> La información utilizada para la elaboración de la tabla también fue citada en el trabajo de CARDENAS, GUTIERREZ; Jorge; La Industria del Café en Colombia, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

<sup>19</sup> Banco de la República; Información Económica. Estadísticas. Encontrado en la página de internet: <http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/ctanal1sr.htm>. Información interpretada por el autor.

industria manufacturera, construcción y obras públicas, transporte y comunicaciones, minería, entre otros<sup>20</sup>. Las exportaciones e importaciones, es decir la actividad de las empresas colombianas en los mercados internacionales y viceversa, se vieron impulsadas con la apertura económica iniciada con la nueva constitución de 1991 en el gobierno de César Gaviria. Al ser mayores las importaciones que las exportaciones la balanza comercial del país presentaba cifras negativas y con este nuevo empujón a la economía, el período complejo de la década de los ochenta se apagaba para dar inicio al surgimiento de una serie de figuras empresariales que aprovecharon los incentivos que se ofrecían para las exportaciones y generaron emprendimientos orientados hacia los mercados en el exterior, logrando que las exportaciones en determinado momento llegasen a ser mayores a las importaciones y se generase una vez más, mucho tiempo después de las bonanzas cafeteras, una balanza comercial con resultados positivos.

El señor Oswaldo Granados Martínez no fue ajeno a tal circunstancia y a partir de su conocimiento de la economía, viendo allí en tal coyuntura una posibilidad de emprender y estando radicado en Girardot definitivamente, abandona su empleo en RACAFE, para fundar una cooperativa, que en principio *se creó con el fin de proporcionar ayudas relacionadas con préstamos a través de la cooperativa que se solicitaban a las exportadoras. Dicho préstamo era semanal y tocaba cumplirlos para que la cooperativa le diera el respectivo aval*<sup>21</sup>. Además, su principal objetivo, el aglutinamiento de la producción, asesoría en temas de exportación y ocupación de la logística que posibilitase la salida de las mercancías de los productores de café de la región, resultó atractiva a los ojos de diferentes personas que hasta el momento de manera individual sacaban sus cosechas para atender un mercado interno o llevarla hasta otras empresas que funcionando como intermediarios cobraban altos precios que redundaban en sobrecostos que les dificultaban la competitividad. En resumen, estando asentado en la región, Oswaldo Granados Martínez observó el contexto y se encontró con que básicamente existía la necesidad de una cooperativa comercializadora de productos agrícolas, enfocado en la bonanza cafetera ya que no había un organismo que aglutinara las ventas por parte de los agentes económicos de la región. En el objeto social se pudo establecer que se podía conformar una cooperativa que buscara buenos precios y dignificar el sector ante los exportadores de café. Entonces con la intención de incentivar la creación de la cooperativa con el fin de agrupar a los diferentes asociados para que

---

<sup>20</sup> De acuerdo con la fuente comentada anteriormente, la agricultura representaba más de un 20% del valor total del PIB para 1990, y ese valor continuó relativamente estable durante los años siguientes.

<sup>21</sup> Tomado de la entrevista hecha al señor Oswaldo Granados Martínez.

cada uno pudiese facilitar sus mecanismos de compra y venta y no entorpecer sus labores diarias; surge esta iniciativa como respuesta.

La competencia representada por dos compañías con características similares ubicadas en el departamento del Huila, se encontraba lo suficientemente lejos como para no representar una amenaza a las ambiciones del señor Granados, que luego de unos años logró incluso abrir sucursales en la ciudad de Neiva e intentar penetrar un mercado en el que aparentemente ellas ya se encontraban consolidadas como las únicas alternativas para el productor agrícola.

De ese modo el número de socios de la cooperativa creció y se aprovechó la oportunidad que el gobierno nacional ofrecía a los empresarios que se interesasen por exportar sus productos y mejorar la balanza comercial colombiana.

Sin embargo, el número de importaciones continuó en crecimiento y la devaluación del peso colombiano frente al dólar hizo que la consecución de diferentes materias primas y maquinarias especiales resultase mucho más costoso, no obstante, superados estos inconvenientes, la debilidad del peso y la fortaleza del dólar promovió también la exportación a raíz de que las ganancias o el valor de las ventas era recibido en esta divisa, al momento del cambio representaba mucho más pesos colombianos y era mucho más factible la contratación de personal pues los salarios resultaban relativamente bajos. La devaluación del peso continuó hasta finales del siglo XX y la competencia en el mercado interno aumentó, sin embargo, para el caso específico de la Cooperativa RosaBlanca, esta circunstancia resultó favorable pues el interés de ellos estaba en el mercado extranjero, debido a que era allí donde se compraba la mayor cantidad y a mejor precio, del ya famoso café colombiano.

La violencia también tuvo un fuerte impacto sobre la economía y ello hizo que la confianza inversionista disminuyera. No obstante, al señor Oswaldo Granados Martínez, y específicamente a la Cooperativa RosaBlanca, no le afectó por razones como el encontrarse en un territorio muy al interior del país en el cual la violencia no fue tan intensa como sí en diferentes territorios rurales, y su actividad no dependía directamente de la confianza de los inversores extranjeros, pero si presentando algunos casos de robos a los camiones que iban cargados con café hacia su destino.

### **De cara al nuevo milenio**

El año 2000 iniciaba con una cuadruplicación de la tasa de cambio y la Cooperativa Rosa Blanca, ya contaba con ocho años de fundación y había adquirido a lo largo

de ese turbulento período, en materia económica y política, la suficiente experiencia para mirar el nuevo milenio con expectativa. El señor Oswaldo Granados Martínez, al frente de la empresa, actuaba en función de los retos que representaba el hecho de que, luego de costar \$500 pesos, la divisa del dólar, esta llegase a la suma de \$2.000. Fuertes repercusiones tuvo esta circunstancia sobre la economía nacional, afectándose principalmente las exportaciones e importaciones. Si bien las utilidades representaban muchos más pesos para los exportadores y los productos importados elevaban cuatro veces su precio, situación que dejaba mal parados a los importadores y reducía el nivel de competencia en el mercado local, la consecución de algunas materias primas e insumos necesarios para la producción cafetera también incrementaron su valor, incurriendo los productores en sobrecostos. A pesar de esto la Cooperativa se mantuvo estable y continuó atendiendo las solicitudes de sus asociados en temas de asesoría, logística, préstamos, entre otros.

La expansión hacia otros departamentos aledaños caracterizó a los primeros años del siglo XXI, habiéndose concentrado en algunos territorios de Tolima y Cundinamarca, las decisiones tomadas condujeron a la creación de puntos en zonas de Huila y el norte, sur y oriente del Tolima, que antaño habían sido de imposible acceso por el asentamiento de grupos guerrilleros en el sector y el recrudecimiento de la actividad delictiva en la zona que había incrementado las cifras de secuestros, homicidios, extorsiones y expropiaciones a pequeños terratenientes y agricultores de los cuales muchos tuvieron que salir de allí agudizando el vergonzoso fenómeno del desplazamiento forzado en el país.

En ese sentido, el período de relativa calma, que se iniciaba bajo el liderazgo del presidente Álvaro Uribe, había permitido tener de nuevo acceso a zonas antaño complejas y para el caso del señor Oswaldo Granados Martínez, dirigir la actividad de su empresa de nuevo hacia zonas de producción agrícola que el estado recién recuperaba.

## **Actualidad**

Sobre el momento que en la actualidad vive la Cooperativa Rosa Blanca, muchos aspectos resultan sugerentes. En primer término el nivel de especialización de las actividades y servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados da indicios sobre el progreso y el mayor grado de tecnificación alcanzada por la misma, a raíz del impacto generado por la capacidad decisora y racionalidad capitalista del señor Oswaldo Granados Martínez. Entre tales innovaciones en contraste con el simple

ofrecimiento de los servicios de venta que se ofrecía en un principio, al soporte industrial en cuanto al secado del café con carbón coque y luego de forma más amigable con el ambiente utilizando el mismo cisco del café para el proceso de secado y la utilización de patios y espacios para otros tipos de secado mucho más naturales y que preservan en mayor medida la calidad del producto.

Además, el ofrecimiento a los asociados de soporte técnico, financiero y legal, hace que sus servicios sean mucho más completos y que el productor dependa en mayor medida de la cooperativa, de modo que se genera un estado de fidelidad que otorga solidez a la misma y que está estrechamente relacionado con su sostenibilidad a lo largo de los veinticuatro años que le caracterizan.

El manejo de la información, que según el autor ha sido clara, abierta, transparente y de fácil acceso para los asociados, obra en favor de la credibilidad de la empresa y de su representante legal, el señor Granados, de modo que le brinda estabilidad y contribuye con la consolidación de su buena imagen, lo cual atrae a muchos más socios que realizan sus aportes y se benefician junto con los demás miembros. Además, el carácter democrático y participativo del liderazgo del señor Oswaldo Granados Martínez, es algo de lo que dan fe quienes están a su cargo y los socios de la cooperativa, lo cual genera un clima de trabajo agradable en el cual se reducen al máximo las disputas que produzcan cualquier clase de retraso o problema.

La innovación ha sido otra clave para mantenerse en el mercado y ellos, apoyados por la labor de la Federación Nacional de Cafeteros, se han mantenido a la vanguardia en procesos y en diferentes aspectos a los que no dudan otorgar su granito de creatividad y ese toque que los diferencia de los demás competidores del mercado.

El buen manejo del crédito, que se ve reflejado en la gestión en ese tópico, llevada a cabo durante la década de los noventa en que los intereses eran sumamente costosos. La capacidad de asociación contribuyó también con ello debido a que a través del intercambio de ideas y la unión de capitales –humanos, económicos, intelectuales, etc- de acuerdo con el señor Granados, es posible lograr la sostenibilidad en mercados altamente competitivos, como lo demuestran numerosos ejemplos.

Con respecto al modo en que operan y se toman decisiones en dinámicas capitalistas de suma agresividad el señor Oswaldo Granados Martínez opina que *las políticas agresivas tienen que ver con no dejarse sacar del medio o del mercado*



*y vienen acompañados de diversas estrategias coyunturales, el capitalismo en su forma salvaje siempre intentara sacar el mayor provecho de sus inversiones. Sin importar a quien se lleven por delante. El hombre por naturaleza siempre presenta una cara en sus negocios por su misma mecánica, y otra muy distinta en su vida personal y familiar, que debe ser alejada de cualquier vínculo laboral por sí misma*<sup>22</sup>. En ese sentido, sin tener vínculo alguno con el estado, como de acuerdo con otros trabajos de historiografía empresarial colombiana, resulta un rasgo casi infalible en el empresariado colombiano, la Cooperativa Rosa Blanca ha logrado hasta el momento en que se elabora el presente relato, mantenerse vigente y continuar con su actividad.

Al preguntársele a su representante legal, por los proyectos que existen para la cooperativa a futuro, con la seguridad que le es propia a quienes confían en su experiencia y han a lo largo de su trayectoria superado diferentes retos, este responde con una palabra “sostenibilidad”, y hace referencia a que para ello es necesario mantener la calidad del producto, planear y actuar en función de los planes, que, aunque la mayor parte de las veces no resultan 100% efectivos, si representan una guía para la toma de buenas decisiones pues marcan un horizonte sobre el cual proyectar la actividad empresarial.

---

<sup>22</sup> Entrevista realizada a Oswaldo Granados Martínez, ver anexo I.

## 10. CONCLUSIONES

- La actividad cafetera de la misma manera que sobre la economía y cultura nacional, ha tenido un fuerte impacto sobre diferentes regiones del interior del país, en departamentos tradicionalmente agricultores como Quindío, Antioquia, Huila, Caldas, Tolima y Cundinamarca; posibilitando la generación de empleos, el flujo de recursos, atracción de capitales, fomento del emprendimiento y adquisición de habilidades del empresariado colombiano para competir en mercados internacionales y traer al país recursos foráneos, lo cual deviene en importantes beneficios para la economía del mismo.
- Oswaldo Granados Martínez es uno entre un significativo grupo de emprendedores que han visto en el café una alternativa para generar desarrollo en la región de Girardot. A pesar de haber iniciado su actividad en un momento en que un mercado como el cafetero ya se encontraba maduro y consolidado, emerge como una figura que demuestra la virtud de la innovación y el cómo, gran parte de la capacidad creativa depende de la detección de oportunidades y aguda observación de las cosas, de modo que sea posible identificar lo que hace falta o lo que se podría integrar a un mercado tradicional
- La Cooperativa Rosa Blanca, que aglutina la producción de un importante número de asociados, en su mayoría productores de café, para la posterior transformación, desarrollo de toda la actividad logística y exportación, genera en Girardot empleos directos y se mantiene luego de veinticuatro años de fundación. La experiencia adquirida así como la racionalidad de su representante legal, el señor Oswaldo Granados Martínez, en la toma de decisiones, parecen ser los elementos que dan garantía de su sostenibilidad en el tiempo. Además, la apertura de otras sucursales en territorios de diferentes departamentos como Huila, en Neiva, obedece a una política de expansión que la orienta hacia un mejor posicionamiento de modo que sea posible hacerse con una mayor cuota del mercado.
- El presente trabajo, en ese sentido, es una evidencia de la importancia de la formación y educación universitaria en la generación de emprendimientos que logren mantenerse a lo largo del tiempo. La toma de decisiones racionales es algo a lo que contribuye la inversión en educación y es precisamente esa racionalidad un factor característico de las grandes empresas que enfrentan en

la actualidad retos que exigen de sus líderes una serie de cualidades bastante particulares.

- De acuerdo a lo manifestado por el señor Oswaldo Granados Martínez en la entrevista realizada<sup>23</sup> las características del proceso con base en el cual toma las decisiones que competen a la administración de la empresa, tienen estrecha relación con lo que proponen los modelos de liderazgo consultivo y democrático. Además, el buen trato a las personas y la existencia de una interacción constante entre los trabajadores y su superior, para el presente caso el señor Granados, son indicio de la existencia de bases teóricas de lo que en administración se denomina Teoría de las Relaciones Humanas.
- Teniendo en cuenta los cuestionamientos planteados en la formulación del problema y en la procura de dejarlos todos resueltos por medio de la presente investigación, el autor manifiesta de acuerdo con lo que ha sido su formación profesional, ciertos rasgos humanistas en la administración de las empresas de fin de siglo, lo cual posibilita identificar un paso de las teorías clásicas de la administración, en las que el trato a los subordinados se daba partiendo de la identificación de estos con máquinas y simples piezas de un sistema, al paso de las teorías de las relaciones humanas, que históricamente, se deben al nacimiento de asociaciones sindicales y grupos al interior y fuera de las empresas, encargados de pelear por los derechos de los trabajadores de modo que se les tratase en función de la dignidad que una democracia les garantiza.
- El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, que a través de su grupo de investigación Los Acacios, posibilita el desarrollo de trabajos de historia empresarial, permite a los estudiantes conocer a su empresariado y tener contacto directo con las diferentes y más relevantes figuras de la economía de la Provincia del Alto Magdalena, de modo que el profesional de allí egresado, además de obtener las bases teóricas necesarias para el buen ejercicio, adquiere de primera mano relatos sobre la experiencia y lo que significa la creación de empresas en una nación como Colombia; los retos, las exigencias y los resultados que, en la mayor parte de los casos, permiten reflexionar y hacerse a la idea de que, aun siendo complejo, el emprendimiento deja a fin de cuentas importantes resultados y es una excelente posibilidad o proyecto de vida.

---

<sup>23</sup> Ver Anexo I

## 11. RECOMENDACIONES

- De la experiencia que conduce a la elaboración final del presente documento se encuentra el autor con un conjunto de lecciones importantes que vale la pena convertir en recomendaciones con el ánimo de en primer lugar, contribuir a la generación de trabajos de la línea de historiografía empresarial, empleando mejor las metodologías y siendo mucho más conscientes de la importancia que esto representa, así como en segundo lugar, ofrecer una serie de sugerencias que para el quehacer profesional de los administradores de empresas y todos los lectores interesados, pueden resultar útiles.
- De tal forma que no se debe ignorar la importancia de la metodología para el análisis de los empresarios que expone Carlos Dávila en sus más recientes publicaciones, y sintetiza en el Esquema para el Análisis del Empresario, a través del cual es posible diseñar los cuestionarios orientados a los tópicos específicos que permiten comprender los aspectos más importantes, desde la perspectiva teórica, sociológica, psicológica, filosófica y administrativa; de la figura del empresariado que se toma como objeto de estudio. Sin embargo, la aplicación de los cuestionarios, por medio de la entrevista, no se debe limitar al empresario como tal debido a que ello puede producir un sesgo e ir en detrimento del desarrollo objetivo del relato historiográfico en construcción. Deben ser consultadas otras fuentes como archivos notariales, notas de prensa y aplicar entrevista, diseñada de una forma similar, a allegados o conocidos que no tengan necesariamente alguna clase de compromiso con la empresa o empresario estudiados.
- Por otro lado, el manejo de una tesis central permitirá guiar a la investigación, de modo que cada hallazgo de la misma se dirija en función de la puesta en duda o comprobación de la hipótesis central. Esa, para el presente trabajo, está construida a partir de las preguntas, en la sección de la formulación del problema.
- A lo largo de la historia empresarial girardoteña, ha tenido lugar el nacimiento y desaparición de diferentes emprendimientos, algunos han sido estudiados por miembros del grupo de investigación los Acacios y otros permanecen olvidados, por lo que otra de las presentes recomendaciones va hacia aquellos interesados en la realización de nuevos trabajos de historia empresarial y como sugerencia adicional, es válido resaltar el hecho de que el municipio de Girardot, tuvo una

época de importancia a nivel nacional, durante las primeras décadas del siglo XX, período en el cual surgieron interesantes emprendimientos, de los cuales la mayoría desaparecieron por la significativa reducción de la importancia del transporte fluvial y férreo.

- En ese sentido, una última recomendación va dirigida a tener en cuenta el papel de empresarios como Oswaldo Granados Martínez, quien por medio de la Cooperativa Rosa Blanca, sus decisiones y su trayectoria de veinticuatro años, en un sector tan competitivo como el cafetero logra dejar a los administradores de empresas en formación importantes lecciones en temas como la administración de los recursos, la toma de decisiones, el rol de la innovación como fundamental para la sostenibilidad empresarial en tiempos contemporáneos, la importancia del capital intelectual y el liderazgo democrático que convierte a un grupo en un equipo con objetivos en común y que orienta sus esfuerzos a la consecución de los resultados; resultados que ahora mismo son evidentes y que se hacen en mayor medida perceptibles a través de la revisión de la presente monografía historiográfica.

## BIBLIOGRAFIA

AHUMADA, FIGUEROA; Luis; Teoría y Cambio en las Organizaciones, Un acercamiento desde los modelos de cambio organizacional, Universidad de Valparaíso, Chile, 2009.

ALVAREZ MORALES, Víctor (1999). Gonzalo Restrepo Jaramillo: Familia, empresa y política en Antioquia. 1895-1966. Faes, Medellín.

AMATORI, Franco; JONES, Geoffrey, editores (2003). Business history around the world. Cambridge University Press, MA.

CAICEDO, Paulina (2003). Perfil Biográfico de un gran Gerente: Jaime Bueno Miranda (KPMG). Trabajo de pregrado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá.

CARDENAS, GUTIERREZ; Jorge; La Industria del Café en Colombia, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

DÁVILA, Carlos (1991). Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Monografías, No. 20, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

DÁVILA, Carlos (2000). Esquema conceptual para el análisis del empresario. Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

DÁVILA, Carlos; compilador (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

DEAS, Malcolm (1996). Vida y opiniones de Mr. William Wills. Banco de la República. Bogotá.

GONZALES, SOLER; Fernando; La historia del Cooperativismo, Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, Colombia, 2005.

JARAMILLO, Carlos Felipe; La Agricultura colombiana en la década de los noventa, Banco de la República, Bogotá, Colombia.

MACHADO, C; Absalon; El Café en Colombia a principios del siglo XX, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

MERINO, HERNANDEZ; Santiago; Los Orígenes del Cooperativismo moderno y el Socialismo premarxista, Revista Vasca de Economía Social, España, 2005.

PIZANO SALAZAR, Diego; El sector cafetero colombiano en el siglo XX. En Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Ediciones Uniandes, Bogotá, 2003.

RIPOLL, María Teresa (2003). Las redes familiares y el comercio en Cartagena: el caso de Rafael del Castillo y Compañía 1861-1960. Universidad de los Andes, Bogotá.

RIVAS, TOVAR, Luis Arturo; Evolución de la teoría de la organización, Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, vol 17, pág 11- 32; Bogotá, 2009.

## **ANEXOS**



## **Anexo 2. Entrevista A Oswaldo Granados Martínez**

Se ha tomado, para estudiar la actividad empresarial del señor Oswaldo Granados Martínez, iniciada en el año de 1992 y aún vigente en el momento en que se realiza la presente investigación historiográfica; el esquema creado por Carlos Dávila L. de Guevara, denominado “Esquema Conceptual para el Análisis de un Empresario”, como base para la realización del cuestionario de preguntas, a través de las cuales se conocerá de primera mano –por ser aplicado al representante legal-, una importante perspectiva de lo que ha sido el origen, evolución y desarrollo de la marca, en términos organizacionales, así como las condiciones dentro de las cuales ha tenido lugar tal actividad, y la forma en que ésta las ha modificado.

El cuestionario se dividirá, tal y como lo sugiere el autor citado<sup>24</sup>, en cinco partes, que conforman un todo, cuyos datos aunados serán el fundamento del relato historiográfico; siendo estas.

1. Conducta Económica
2. Empresario y Estado
3. Perfil Socio-Económico
4. Estilo de Vida
5. Mentalidad/ Ideología

---

<sup>24</sup> Carlos Dávila L. De Guevara

## CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Siendo las cinco (5:00 pm) del día \_11/\_03/\_2016, reunidos en la bodega principal de la Cooperativa comercializadora de productos agrícolas, Cooperativa Rosablanca. nos encontramos con el señor Oswaldo Granados Martínez, actual representante legal de la Cooperativa Rosablanca, quien se dispone a responder una serie de preguntas, en torno al inicio, evolución y desarrollo de la cooperativa.

### 1. Conducta Económica

- a. ¿Cuántos años tiene la Cooperativa Rosablanca en el Mercado?
  - Hace 24 años.
- b. ¿Cuál fue el contexto económico, político y social, dentro del que tuvo lugar el origen de la Cooperativa Rosablanca?
  - El contexto, básico que tiene que ver con la necesidad ya que no había una cooperativa que aglutinara las ventas por parte de los agentes económicos de la región. En el objeto social se pudo establecer que se podía conformar una cooperativa que buscara buenos precios y dignificar el sector ante los exportadores de café.
- c. ¿De qué manera éste contexto incidió sobre la creación de la Cooperativa Rosablanca?
  - Se creó con el fin de proporcionar ayudas relacionadas con préstamos a través de la cooperativa que se solicitaban a las exportadoras. Dicho préstamo era semanal y tocaba cumplirlos para que la cooperativa le diera el respectivo aval.
- d. ¿A qué considera obedeció la creación de la Cooperativa Rosablanca?
  - Incentivar la creación de la cooperativa con el fin de agrupar a los diferentes asociados para que cada uno pudiese facilitar sus mecanismos de compra y venta y no entorpecer sus labores diarias.
- e. ¿Existían competidores fuertes para la Cooperativa Rosablanca en aquel entonces?
  - En esa época había un par de cooperativas en Huila.
- f. ¿La creación de la Cooperativa Rosablanca obedece a una necesidad, un sueño o si se trata de otro factor, cuál es?
  - Necesidad primero que todo, y buscando una manera eficaz de derivar las ventas a través de la cooperativa y no seguir facturando a nombre propio ya que en las leyes de las cooperativas existentes beneficiaban al sector de la

retefuente de la Dian. Que si alguno cobraba a la Dian posteriormente se le venían con revisiones a las cuentas y casi siempre resultaban pero el remedio que la enfermedad.

- g. ¿En qué mercados inició la operación de la Cooperativa Rosablanca y, a lo largo de su historia, hacia cuáles se ha expandido?

-Inicialmente con los clientes de la región Cundinamarca y Tolima, luego se aglutino a los socios del Huila, después se cogieron clientes del sur de Tolima (Sur, norte y oriente).

- h. Dentro de la terminología empleada por los historiadores empresariales contemporáneos, suele definirse al empresario industrial como aquel que implanta dentro de su empresa, una serie de elementos (tecnología, máquinas, procesos) para aumentar su producción y convertir su negocio en industria. Éste, guarda una importante diferencia con el negociante, quien desarrolla una actividad económica con un tinte, en mayor medida, administrativo y cuyas características más comunes son la diversificación de sus actividades, el establecimiento de vínculos con socios comerciales y la definición de estrategias conducentes a la sostenibilidad y diferenciación – ésta última en el mejor de los casos; sin ligar su avance a la capacidad productiva, como sí a las habilidades para la toma de decisiones, por parte de sus líderes. ¿En ese orden de ideas, considera usted que la Cooperativa Rosablanca es el producto de la iniciativa de un Empresario Industrial o un Negociante?

-Inicialmente se pensó en solamente en ofrecer servicios de venta con los exportadores luego se intervino en la parte de soporte industrial en cuanto al secado (en silos) con carbón coque luego con cisco de café, y también la utilización de los patios para darle secado natural (Girardot y Neiva).

- i. ¿Si es la creación de la Cooperativa Rosablanca, la respuesta ante la identificación de una oportunidad, de qué oportunidad se está hablando?

-Se creó buscando el beneficio general de los asociados, en todo sentido; en ayudas económicas, soporte financiero y soporte legal.

- j. ¿De qué forma se ha llevado a cabo la gestión de la información en la Cooperativa Rosablanca?

- La información ha sido clara, abierta, transparente, y de fácil acceso, directamente o a través de teléfono y correos.

- k. ¿Ha tenido alguna incidencia dentro del desarrollo de la Cooperativa Rosablanca el elemento “Innovación”? ¿Cuál?

- La innovación ha sido una constante en los procesos de beneficio de café ya que la FNC mantiene todo el tiempo en procesos de innovación para el gremio y lo hace a través de los medios de comunicación.

- l. ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones dentro de la Cooperativa Rosablanca? ¿Se considera usted un líder consultivo, democrático, autocrático o apoyador?
  - la toma de decisiones tiene un proceso breve y conciliatorio y es totalmente democrático y consultivo.
- m. ¿Considera que el surgimiento de la Cooperativa Rosablanca significó la creación de un nuevo mercado o fue sencillamente el ingreso a uno ya existente?
  - Fue sencillamente un ingreso a un mercado existente y solo se aportó el punto de vista personal
- n. ¿Tuvo alguna incidencia el crédito dentro de su crecimiento y sostenibilidad? ¿Por qué?
  - Claro que sí, el crédito fue muy bueno cuando lo suministro el exportador, mientras que el crédito bancario fue muy costoso sobre todo en la década del 90 y en lo posible no se utilizaba, llegaba hasta el 60% anual.
- o. ¿Considera que la asociación jugó algún rol dentro del crecimiento de la Cooperativa Rosablanca?
  - Por supuesto, la asociación siempre es buena; las grandes empresas del país y del mundo provienen o se integran en asociaciones; por eso existen las sociedades y seguirán existiendo en el mundo entero.
- p. La dinámica capitalista es agresiva y se ve que en muchos casos los empresarios más poderosos utilizan una serie de técnicas y estrategias poco éticas ¿Qué opina usted sobre ello? ¿Considera que se debe ser uno en los negocios y otro en la vida personal?
  - Las políticas agresivas tienen que ver con no dejarse sacar del medio o del mercado y vienen acompañados de diversas estrategias coyunturales, el capitalismo en su forma salvaje siempre intentara sacar el mayor provecho de sus inversiones. Sin importar a quien se lleven por delante. El hombre por naturaleza siempre presenta una cara en sus negocios por su misma mecánica, y otra muy distinta en su vida personal y familiar, que debe ser alejada de cualquier vínculo laborar por sí misma.

## **2. Empresario y Estado**

- a. ¿Cuál es el lugar de nacimiento del fundador de la Cooperativa Rosablanca?
  - Bogotá D.C
- b. ¿Qué causas lo condujeron hasta Girardot (en caso de no ser de Girardot)?
  - Trabaje en la exportadora de café RACAFE, la cual tenía una sede en Girardot donde hice reemplazos de gerente, luego me retire y me traslade a Girardot.

- c. ¿Participó alguno de los miembros de la familia, activamente en política?
  - No.
- d. ¿Tuvo la Cooperativa Rosablanca algún vínculo contractual con el municipio, departamento o estado?
  - No.
- e. ¿Qué piensa de la dupla empresario-estado?
  - Deben ir de la mano.
- f. ¿Considera que el empresario es la mano derecha del estado o viceversa?
  - Viven uno del otro.

### 3. Perfil Socio-Económico

- a. ¿En qué posición de la escala socio-económica (estrato) ubicaría usted al fundador de la Cooperativa Rosablanca (antes de fundada y después de fundada)?
  - Empecé en estrato 3 y luego pase al 5.
- b. ¿Conoció él el exterior? ¿Qué países? ¿Cuál considera usted le impactó en mayor medida? ¿Cuál es la causa de ese impacto? ¿Algo de lo allí conocido fue vertido sobre el negocio? ¿En qué forma?
  - Si, estados unidos, Venezuela, ecuador, México, me impacto mucho estados unidos y México porque fui en plan de vacaciones, los negocios no tuvieron nada que ver.
- c. ¿Cooperativa Rosablanca tuvo socios en el exterior? De no ser así ¿Pensó en algún momento en que sería bueno tenerlos? ¿Por qué no fue posible?
  - No, falta de iniciativa.
- d. ¿Qué rasgo distintivo colombiano considera usted caracterizó a la Cooperativa Rosablanca?
  - Idiosincrasia colombiana básicamente.
- e. ¿Es creyente usted en alguna religión? ¿Considera de alguna forma incidió la religión sobre el desarrollo de la Cooperativa Rosablanca?
  - Soy católico, no tuvo nada que ver.
- f. ¿Qué nivel académico alcanzó el fundador de la Cooperativa Rosablanca? ¿Considera la academia ejerce alguna influencia sobre la evolución de los negocios? ¿Incidió la academia de alguna forma sobre Cooperativa Rosablanca?
  - Economista, analista financiero. Es la base de muchas actuaciones laborales, estrategias, vínculos, etc. El estudio es demasiado importante para la creación y la sostenibilidad empresarial.
- g. ¿Por qué Cooperativa Rosablanca y no otra empresa? ¿Por qué empresario y no otra profesión u arte?

- Vi la oportunidad y se fundó de una vez, tenía las bases financieras, contables y la juventud.
- h. ¿Cómo describiría usted al fundador de la Cooperativa Rosablanca? ¿Cómo se describe usted?
  - Con mucho dinamismo, carisma y persistencia en los negocios.

#### **4. Estilo de Vida**

- a. ¿Qué rol considera jugaron los negocios dentro de la vida del fundador de Cooperativa Rosablanca? ¿Qué rol juegan dentro de su vida?
  - Los negocios inherentes en la vida del ser humano, todos los días de la vida uno vende o trata de vender desde una idea hasta un hecho material.
- b. ¿Gusta de alguna cultura, dentro del plano internacional, en especial?
  - Lectura y deporte.
- c. ¿Desde la perspectiva administrativa, teniendo en cuenta que está usted formado en un área relacionada, con qué estilo de dirección relacionaría usted al fundador de la Cooperativa Rosablanca? ¿Con cuál se identifica usted?
  - Liderazgo participativo y democrático.
- d. ¿Existe alguna actividad de la cual fuese acérrimo el fundador de Cooperativa Rosablanca ¿Existe alguna actividad que disfrute y haga con regularidad?
  - La lectura y viajar.
- e. ¿Aconsejaría usted el ahorro o la inversión? ¿Qué piensa usted del hedonismo, del “la vida es corta y hay que disfrutarla al máximo”; del “para qué guardo dinero si a la tumba me voy sin nada”?
  - Ahorro, como base de toda riqueza. Y la inversión va ligada al buen desempeño del ahorro. No comparto esas ideas, no me criaron con esas premisas, me criaron y prepararon para lograr una base para el ahorro y con visión futurista.
- f. ¿Existe algún tema en específico que considera le haya llamado la atención al fundador de la Cooperativa Rosablanca?
  - La asociación y el sostenimiento permanente como fuente de ahorro.
- g. ¿Existe algún tema en específico que llame su atención?
  - El crecimiento de la cooperativa en tiempos de cosecha.

#### **5. Mentalidad/Ideología**

- a. ¿Qué proyecta usted para la Cooperativa Rosablanca en diez años?
  - Sostenibilidad.
- b. ¿Qué papel considera, juega el estado dentro del alcance de esa visión?

- El estado juega un papel importante en la implementación de políticas cooperativas incentivando el sector.
- c. ¿Qué papel considera jugará la innovación?
  - Mucho, la innovación es parte de la vida diaria.
- d. ¿Qué papel considera jugará la tecnología?
  - Va de la mano con el desarrollo de la sociedad.

¿Cómo describiría usted la actualidad de la Cooperativa Rosablanca?

- Se trabaja dependiendo de la coyuntura de precios y mercado así como de calidad del producto respecto a la estacionalidad del tiempo en las cosechas.

**Anexo 2. Evidencias fotográficas**

**Figura 1. Ubicación de las instalaciones principales de la Cooperativa Rosa Blanca - Girardot**



**Figura 2. Oswaldo Granados Martínez en su oficina el día 15 de Abril del 2016.**





**Figura 3** Uno de los silos de secado, en los cuales se lleva a cabo el secado del café de forma natural con el mismo cisco del café



**Figura 4.** Trabajadores de la Cooperativa Rosa Blanca cargando un camión con café para ser trasladado a otros municipios



**Figura 5. Interior de las instalaciones principales de la Cooperativa Rosa Blanca en Girardot**



**Figura 6. Producción lista para salir al mercado luego del proceso de secado y empaclado.**





**Figura 7. Trabajador analizando muestras para determinar la calidad del grano**





**Figura 8. Lote de café siendo secado naturalmente a temperatura ambiente**



**Figura 9. Trabajadores de la cooperativa emparejando el café para el secado con vapor.**



**Figura 10. Silos de café en pleno funcionamiento para el secado del grano**

