

ERICKA HENAO JARAMILLO

Trabajo de grado, por la egresada de la Facultad de
Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras,
Universidad Externado de Colombia, 2004.
erickaehj@hotmail.com



LA FINCA VITIVINÍCOLA GUANANÍ: RETO Y PASIÓN DE UN EMPRESARIO

ESTUDIO DE CASO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: HISTORIA DE EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Resumen

JOACHIM HEZBERG es un ingeniero agrónomo de origen Alemán, un hombre carismático, que llegó a Colombia hace más de 20 años para liderar un proyecto del gobierno Alemán,

e incorporar variedades de uva a la región de Boyacá. Se enamoró de Villa de Leyva y desde 1985 jalona un proyecto vinícola conocido como Viñedo Guananí, que en lengua indígena significa *tierra prometida*. Y así es, su viñedo podría considerarse como la tierra prometida para el vino en Colombia. En éste, además del cultivo de la vid y la producción del vino, hay un pequeño hostel y un restaurante que administra en compañía de su esposa. “Juaco el Boyaco”, como es conocido en la región, consiente a la caprichosa vid y se da a la difícil tarea de producir vinos en Colombia, un país donde sólo un par de lugares en el Valle del Cauca y en Boyacá tienen las condiciones climáticas y geográficas para la producción de la vid.

Abstract

JOACHIM HEZBERG is a German man very charismatic, an agronomist engineer who arrived to Colombia 20 years ago. He came leading a project of the German government, to incorporate grape's varieties into Boyacá's region. Once here, he fallen in love with Villa de Leyva. So, it is as since 1985 he decided to stay in Colombia and settled down with his own farm to produce wines, known as Guananí Vineyard. Guananí in indigenous language means Promised Land, and his vineyard could be considered as a promised land to wine future in Colombia. His vineyard grows the grapes, produces the grape wine and also it has a small inn and a restaurant, managed by him and his wife. “Juaco el Boyaco”, as he is known in the region, pamper the capricious grapes and have in charge the challenging task of producing wines in Colombia, a country where only a couple places in the Valle del Cauca and Boyacá, have the climatic and geographic conditions for the production of the grapevine.

Key Words: *Grapevine, Chardonnay, enterprise development, vineyard.*

Introducción

El documento “La finca vitivinícola Guananí, reto y pasión de un empresario” presenta un acercamiento al contexto y la experiencia de Colombia en el panorama vitivinícola. Desde los inmemoriales e inciertos orígenes de la uva para vinificar, pasando por sus diversos usos, y los rumbos que tomara en las mismas embarcaciones en que viajaron nuestros conquistadores, la uva, en nuestros días, es vista como la fruta que mejor ha representado, para la historia del mundo occidental, todo un ritmo de vida, una civilización y una religión. Transmutada su condición de alimento y convertida en vino se transformó en sangre de Cristo, el símbolo de la religión cristiana. El vino hecho de la fruta del viñedo se impuso en el mundo occidental como la única bebida socialmente aceptada en las mesas aristocráticas, y se convirtió en un negocio millonario manejado por unos pocos expertos.

Aplicada a la realidad nacional, ya que la actividad vinícola no es para nada el negocio multimillonario que representa para los países tradicionalmente productores, se resalta el esfuerzo y la paciencia que trasciende las fronteras de lo “económicamente viable”, de lo “rentable”, para convertirse en una actividad casi romántica, inspiradora, quijotesca, como también la llamaran, que nos deja a los amantes del vino el gusto por tener el propio.

JOACHIM HERZBERG, el empresario que inspira este trabajo, encarna la convicción y la pasión, elementos indispensables para esta labor rebelde al clima y a las circunstancias adversas de cualquier país subdesarrollado, tropical, que quiere producir vino. Sólo lo mueve su propio motor. Dejando claro que incluso sin muchos estímulos económicos o afectivos es posible cumplir un objetivo y que sólo la perseverancia convierte una utopía en realidad. Su realidad no requiere planes estratégicos ni Internet, ni departamentos de ventas; y aunque sabe que no es perfecta, lo

más civilizada para muchos, por la que se debe seguir trabajando.

La finca vitivinícola Guananí representa el fruto del esfuerzo y la terquedad de JOACHIM. Pero, además, en el análisis de su contexto organizacional quedará claro qué es en sí el retrato de la microempresa familiar colombiana. Con sus aciertos y desaciertos, más que una empresa con metas económicas como las grandes es un conjunto de labores realizadas con empeño y pasión, cuyos beneficios, que a bien tenga generar, le darán sostenimiento a una familia y resolverán los problemas de liquidez más urgentes.

1. Generalidades del subsector vitivinícola

Para comprender mejor la importancia que reviste dedicarse al cultivo de la *vitis vinífera* en Colombia o, como la llamaríamos en términos simples, uva para vinificar, es importante tener en cuenta que se consideran como propicias las zonas del hemisferio norte ubicadas entre los 30 y los 49 grados de latitud, excepto Alemania (que alcanza los 56), y entre los 30 y 40 en el hemisferio sur, a excepción de Perú (que va de los 0 grados a los 19)⁵. Colombia, atravesada por la línea del Ecuador en el Amazonas y ubicada en plena Zona Tórrida, sí que constituye una excepción. La vid necesita para ser vino de cada uno de los climas diferentes que se presentan en los países que tienen estaciones, y al igual que Perú, Colombia carece de dichas condiciones climáticas. El espacio geográfico o contexto meteorológico localizado dentro de otro, que tiene características distintas, es lo que llamamos microclima (BERMÚDEZ, 51). Según esta descripción, en Alemania, Perú y Colombia encontramos microclimas que favorecen el desarrollo de la *vitis vinífera*. El de nuestro país se ubica en Sutamarchán, Punta Larga y Villa de Leyva, todos en el departamento de Boyacá.

⁵ MAURICIO BERMÚDEZ. *El espíritu del vino*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1999, p. 54.

Lo anterior hace que el proceso de la uva sea mucho más delicado y que los adelantos tecnológicos y de tratamiento artesanal del producto, implementados por el empresario en estudio, sean de alta eficiencia. De hecho, si Alemania alcanza a salirse de lo que se considera como “zona propicia”, existe ya en JOACHIM una predisposición (si así se le puede llamar) a lo difícil.

Unida a los problemas propios del cultivo de la vid en nuestro medio, la no pertenencia del vino a nuestra cultura y la consecuente falta de interés y de una agremiación que vele por sus propios objetivos, hacen parte de las causas principales por las que el cultivo de la uva sea aún incipiente. Sin embargo, a pesar de los contras, para nuestros empresarios amantes del vino aún hay muchos pros.

Que no existiera en América la uva antes de la llegada de los conquistadores, y que hoy tengamos más de 8.000 variedades provenientes de una sola especie: la *vitis vinífera*, y que además encontremos en el nuevo continente zonas vitivinícolas de reconocida importancia mundial, como lo es, para el sur, el Valle de Maipó, en Chile, y para el norte, California, en Estados Unidos, explica cómo la uva a través de un sinnúmero de cruces, largos viajes y penosos intentos, ha sido llevada por el hombre a nuevos espacios hasta hacerla parte de su vida⁶.

En la celebración del XX Congreso Mundial de la Viña y del Vino y la 72 Asamblea General de la Oficina Internacional de la Viña y del Vino en España, en 1992, se presentaron en el documento “La vitivinicultura americana y sus raíces” referencias del vino como complemento indispensable en la dieta del pueblo, de los siglos XV y XVI, por lo que desde siempre el vino estuvo presente en los bastimentos de las expediciones del descubrimiento y colonización de América. Los tripulantes, gentes de

armas y colonizadores, consumían vino como medicina y como reparador de fuerzas.

La lejanía de puertos de origen, las dificultades propias de la navegación y la obligación de cargas más urgentes, representaba para los descubridores asentados en nuevas tierras mucha dificultad, pues las grandes cantidades de vino para consumo solicitadas no eran atendidas suficientemente. La escasez de vino y las malas condiciones de conservación motivaron determinar condiciones de suelo y clima propicias para el cultivo de la vid. Fortalecido por la obra misional de los religiosos y sus necesidades de vino para el sacrificio, se dio lugar a la idea de cosechar la uva en sus propias tierras y poder obtener el preciado líquido que usaban en la misa, en la mesa, para dar a los enfermos, para vender o para intercambiar por provisiones. De ahí que en 1519 la Casa de Contratación de Sevilla recibiera orden de enviar en cada barco que partiera hacia las Indias cierto número de vides que serían plantadas en el nuevo mundo.

En su libro, HIDALGO hace referencia a CLARA INÉS OLAYA, quien se refiere a la uva como la fruta que mejor ha representado para la historia del mundo occidental, todo un ritmo de vida, una civilización y una religión. Transmutada su condición de alimento y convertida en vino, se transformó en sangre de Cristo, el símbolo de la religión cristiana. El vino hecho de la fruta del viñedo se impuso en el mundo occidental como la única bebida socialmente aceptada en las mesas aristocráticas, y se convirtió en un negocio multimillonario manejado por unos pocos expertos.

ALFONSO LARRAÍN, presidente de la Asociación de Exportadores y Embotelladores de Chile y de Concha y Toro, comenta en el video institucional de dicha compañía⁷ la importancia

⁶ LUIS HIDALGO. *La viticultura americana y sus raíces*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

⁷ CONCHA Y TORO. *Vides n.º 6, Chile*, Universidad Externado de Colombia, 1994.

del vino, tanto para los hebreos como para los romanos, y cómo desde siempre ha acompañado al hombre y lo ha impulsado a conocerlo. Para él toda la técnica y conocimiento actual vienen de la tradición francesa, pero aclara la importancia que para el mundo constituyen las cepas chilenas luego de que se convirtieran en la tabla de salvación para la producción de vino en el mundo, cuando a finales del siglo XIX la *phylloxera* devastara las viñas europeas y americanas, a excepción de las de Chile, donde las cepas originales siguieron reproduciéndose normalmente gracias a que las barreras naturales, que además le dan calidad a este vino, no dieron paso a la plaga.

“El cultivo de la vid en América ocupa en la actualidad una superficie de 854.000 hectáreas, que corresponde al 9.82% de la superficie mundial, con una producción media de 108.526.000 quintales métricos de uva, que representan el 18.38% del total mundial. Pero es más, en América, dentro de los límites naturales de cultivo de la vid, entre los paralelos 50 grados norte y 40 grados sur, se produce una vitivinicultura muy diversa, desde la tradicional de clima mediterráneo y ciclo vegetativo anual como en Canadá, México, Estados Unidos, zona de Sierra en el Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, sur de Brasil, Uruguay, Chile y Argentina, hasta la nueva de tipo tropical en Guatemala, Honduras, Costa Rica, República Dominicana, Venezuela, Costa del Ecuador, Norte de Brasil y Colombia, con vegetación continua, sin reposo del ciclo vegetativo de la vid y con dos o tres cosechas anuales, rompiendo de esta manera las barreras climáticas tradicionales que delimitaban una zona tropical muy cálida para su cultivo y producción”⁸.

Es así entonces como podemos hablar para Colombia de dos zonas vitícolas: una en el departamento del Valle, en los municipios de

la Unión, Cartago, Roldanillo, Toro, Ginebra, Tuluá, Bolívar, Santa Helena, El Cerrito y Miranda; y la otra en Boyacá, municipios de Punta Larga y Villa de Leyva.

La química farmacéuta AMPARO ORDÓÑEZ CORTÉS escribe que algunos estudiosos creen haber encontrado testimonios que en la población de Tanella (Urabá antioqueño) se cultivó la vid, y que fue posiblemente la sede de Santa María la Antigua del Darién. Se cree igualmente que en el valle interandino de Sogamoso crecieron las vides, tanto que dejaron sus huellas en grabados líticos de la época, mostrando una mirra picoteando un racimo de uvas, y también frescos de los centros religiosos de la región. Al desplomarse una parte del mortero que cubría la cúpula de la Iglesia de Firavitoba, que cuenta con 400 años, dejó al descubierto el entramado que lo sostenía, y que había sido elaborado con sarmientos de vid. Lo anterior, dice AMPARO ORDÓÑEZ, parece indicar que quienes introdujeron las primeras vides a esta región fueron los jesuitas, pues en la hacienda de éstos, uno de los primeros centros de operación de la Compañía de Jesús, sobreviven algunas vides.

Los cultivos de uva en la localidad de Villa de Leyva se iniciaron con algunas variedades alemanas importadas por el grupo de Cooperación Técnica Alemana GTZ, entre las que se encontraban Riesling, Sylvaner, Pinot Negro y Kerner. Con los objetivos de dicha organización llega a Colombia JOACHIM HERZBERG, ingeniero agrónomo, objeto del presente estudio.

Sin duda, el vino ha sido motivo de inspiración, como lo muestra la siguiente referencia que hace MAURICIO BERMÚDEZ de la actividad vitivinícola en nuestro país: “... Hoy 500 años después, hablaremos del aventurero, del pionero, del cura, del villano escapado de España primero y luego de toda Europa, porque sólo comprendiéndolos comprenderemos

⁸ LUIS HIDALGO. *La viticultura americana y sus raíces*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1992, p. 56.



la conformación de una cultura vitivinícola en algunos de los países americanos; sólo así se explicará la presencia de Chile en el panorama vinícola mundial, la competencia de Argentina, la permanencia de Brasil, la pujanza de Estados Unidos y la contienda de México, así como la constante timidez de Perú, la humildad de Bolivia y el milagro logrado por el espíritu quijotesco e iluso, de magnífica manera representado hoy por la naciente industria vinícola de Colombia”⁹.

Aunque las condiciones están dadas para Colombia, en estudios tan importantes como el *Anuario Estadístico* del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en la encuesta nacional agropecuaria del Sistema de Información del Sector Agropecuario y Pesquero y Colombiano (SISAC) del DANE no existen los datos correspondientes al cultivo de la uva. En el banco de datos de la misma institución aparecen reportados en el informe de producción y ventas de artículos durante 1998, ¹⁰ 6 6,437,009 litros de vino de frutas, 7.550.599 litros de vino de uvas y 2.863.291 litros de vino espumoso, como el dato más específico hasta el momento, a pesar de que no se precise procedencia ni características de calidad del producto.

⁹ BERMÚDEZ, MAURICIO. *El Espíritu del Vino*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1999, p. 19.

¹⁰ DANE, Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, DANE, 1998, p. 21.

La Unidad Regional de Planificación Agropecuaria (URPA) de Tunja (Boyacá) incluye en el reporte de “Evaluación definitiva de cultivos permanentes de 1999” la producción de uva de los municipios de Nobsa y Sutamarchán, donde se encuentran dos de los tres viñedos del departamento. Sin embargo, comparando este reporte con la producción de otros agricultores, la información resulta no ser muy confiable, porque el clima del año en mención afectó particularmente la producción vitis vinífera.

Paradójicamente, el Valle del Cauca, donde más se conoce del tema vinícola por la trayectoria de Los Grajales, tampoco considera esta producción tan significativa como para reportarla en el *Anuario Estadístico* de la Gobernación, ni al vino como uno de los licores de la producción departamental.

JOACHIM HERZBERG sembró las primeras cepas alemanas en 1982 y las francesas en 1986. Con él se expandió el cultivo de la vid en la región y se formó la Unión de Viticultores de Boyacá, consolidando el concepto de una producción baja en volumen pero alta en calidad; concepto que contrasta con la del departamento del Valle que, sin desconocer su trayectoria, es una producción a gran escala pero destinada a un público menos exigente.

En la actualidad, la Unión de Viticultores de Boyacá no existe. La puesta en marcha de estrategias comunes y directrices que apuntaran al progreso de esta actividad sucumbieron a las diferencias de pensamiento de los productores de la región. Sin embargo, cada uno en su estilo sigue produciendo los mejores vinos de Colombia.

2. JOACHIM HERZBERG: el hombre, el empresario

“Juaco el Boyaco” –como se le conoce en Villa de Leyva y sus alrededores– es un hombre de 64 años, nacido en Berlín. Hijo

de una de las miles de mujeres que tuvieron que reconstruir Alemania con las uñas, con la fuerza, la dedicación y además el tiempo para criar sola a tres hijos.

Él, por su parte, lo que reconstruye –pero mucho más a menudo que sus antepasados– es su imperio frutal, lo hace después de una granizada, cuando pasan las heladas, y cuando lograron extinguir las llamas que en dos ocasiones amenazaron su cultivo, como en cualquier “paseo por las nubes”. Con las uñas trata de pagar las cuotas de los créditos, que a veces le llegan al cuello, y sí necesitó algo de fuerza para aportar al planeta cuatro hijos, pero su tiempo y dedicación los siguen acaparando “los retoños” de sus vides.

Ha tenido chilenas, alemanas, hondureñas y opitas. No cepas, esposas, y de ellas cuatro hijos, dos con ALBA LUCÍA. Todos tan diferentes como clases de vinos tintos hay: uno chileno, que pasa de los treinta y cinco, como diría EMILE PEYNAUD¹¹, llegando a pesado, con ese sabor a madera, a barrica, a vainilla y esa complejidad aromática que los hace tan especiales a ciertos aficionados. Otro, equilibrado, vive en Honduras, con la medida justa de sabor, aroma y contenido tánico, el aroma y envejecimiento moderado que guarda aún el frescor de su aroma primario. Y un par de variedades boyacenses: Martín y Matías, de 12 y 6 años respectivamente. Los variedades son frescos, con poco cuerpo y se beben jóvenes.

No es el típico alemán “cuadrulado” y seco como el que se tiene como referencia; es un hombre amable, sonriente y de un carisma que le quita protagonismo a las *chardonnay* por más exóticas que nos parezcan, y no sólo a ellas, también a las evidentes debilidades de su firma –que no son desconocidas para él–, sólo que a veces se hace el loco, por no des-

autorizar a “Albita” y porque está convencido de que “aquí no hay con quien”.

Refiriéndose a los cuatro empleados que están a cargo del servicio directo al cliente en el restaurante y en la posada, quienes no se caracterizan precisamente por ser los más brillantes. Quienes trabajan directamente en la producción del vino transmiten algo de la pasión de “Juaco” por esta actividad. Desde que conozco la finca, conozco a don DAVID. Él es el encargado de consentir las vides y sacarles literalmente el jugo, trabajo que realiza en silencio y sin olvidar persignarse antes de comenzar. Aunque siempre se ha dedicado a trabajar la tierra, en un principio no se imaginó lidiando vides, más bien con los que conocemos como “productos más nuestros” como la papa o la cebolla, porque todavía no nos acostumbramos a decir que la uva para vinificar también es nuestra. Sólo hasta que entendió, gracias a “Juaco” (y quién mejor que él para apasionarlo), que era una planta caprichosa, que más que cuidados necesita que la quisieran, así se dio cuenta de su vocación. A diferencia de don DAVID, en Guananí, como en todas las empresas, hay personas sin convicción.

“... A veces me imagino en Alemania otra vez... puta –dice ‘Juaco’, con acento francés–, pero ¿para qué?... güevones hay en todas partes, y allá estarán peor. El computador ya no los dejará ni pensar”¹². Se coge la cabeza desesperado y luego se ríe. No sé cómo hace para reírse, ni siquiera yo, con la misma sangre muisca de los “g...” podría soportar ese caos donde reina la pereza física y mental. Le admiro –sin envidiarlo para nada– esa coraza de paciencia que tiene puesta las 24 horas. No sé cuándo se la habrá puesto, si nació con ella, pero desde que se le ocurrió pelear contra la voluntad de la naturaleza para ponerse a hacer vinos,

¹¹ PEYNAUD, EMILE. *El gusto del vino*, Madrid, Mundi-Prensa, 1987.

¹² Entrevista con JOACHIM HERZBERG, Bogotá, 16 de mayo 2003.

justo encima de la línea del Ecuador, no se la ha querido quitar.

Camina tieso y tan despacio, que no sé cómo hace para ser “gerente-mensajero”, como él mismo se dice. Anda para arriba y para abajo en su camioneta Luv que nunca lava –pero que algún día fue vino tinto– y con la que va a a Bogotá a comprar corchos, botellas, a hacer visitas, a comprar el pollo para el almuerzo, a comprar un repuesto, a pagar el celular, todo él. Y no se puede demorar porque se espera llegue un grupo al que hay que hacerle el tour. –Porque el parlamento nadie más se lo aprendió, y sonriendo, ¡menos!–.

A JOACHIM lo que más lo desestresa es reírse y tomarse un tinto, pero de café bien cargado, por eso no pierde oportunidad para quedarse con amigos o huéspedes compartiendo un rato en su propio restaurante, por supuesto, con “Albita”. Cuando comienza su día saca su librito *366 maravillosas motivaciones*, y cuando me ve en las tardes antes de iniciar nuestras charlas comparte conmigo la reflexión del día. Según él, este año le han ayudado mucho a controlar el mal genio, a entender a la gente, y a tomar una actitud más inteligente para convivir en armonía con quienes no lo son tanto.

Su pasión por el vino nace con él. De niño creció viendo a su mamá trabajar para sacarlo adelante junto con sus dos hermanos; a sus tíos y otros familiares lejanos los tiene como los primeros que recuerda en un viñedo y quizá los que sembraron en él la inquietud y el amor por esta actividad. En un país productor de vino por excelencia es fácil de entenderlo. Pero que lo haga en Colombia no es tan fácil para nosotros, pero sí para los cientos o miles de extranjeros para los que Colombia es un paraíso y han decidido quedarse, a pesar de todo lo que nos hace huir a nosotros. A pesar de haber vivido en varios países antes de llegar aquí, “Juaco” se impresionó con la belleza de Villa de Leyva, como les ha pasado a todos los europeos que viven allí, pero además encontró un lugar donde

eran posibles todas sus pasiones y realizables sus sueños. Decidió echar raíces.

3. La finca vitivinícola Guananí, la organización

JOACHIM HERZBERG, ingeniero agrónomo alemán, fundó en 1985 su finca en el municipio de Villa de Leyva en el departamento de Boyacá, mezcla en la búsqueda de su ideal el amor por la tierra sin desconocer el trabajo particularmente arduo que las vides implican, el compromiso con el trabajo sin importar que sus frutos se demoren más de lo justo, y la fortaleza de mezclar lo que es él, un alemán-boyaco que adoptó el modelo europeo de ofrecer en un viñedo posada y restaurante para sus visitantes.



Decide iniciar la fase experimental de su proyecto con 15 de las 600¹³ variedades de cepas que según él hay en el mundo. Luego de ocho años se concluyó que las que mejor se adaptan a las condiciones climáticas son las francesas: *chardonnay* y *cabernet sauvignon* para vino blanco y tinto, respectivamente.

Hacer vino en Colombia, como el mismo JOACHIM lo dice, es una hazaña. Pero a pesar

¹³ Dato no unificado por especialistas. Para HERZBERG son 600; para LUIS HIDALGO, en *La viticultura americana y sus raíces*, hay más de 8.000. JANCIS ROBINSON, en *Jancis Robinson's Guide to Wine Grapes*, incluye más de 800.

de las circunstancias adversas, tanto en materia económica como política del país, la falta de apoyo e interés en esta actividad que no forma parte ni mucho menos de nuestra cultura desde tiempos inmemoriales, como sí lo es para Europa y algunos países americanos, que además cuentan con las condiciones ambientales necesarias para desarrollar con éxito esta actividad, Guananí sigue siendo, como en sus inicios, un lugar perfecto para descansar, para aprender, para disfrutar la naturaleza, para descubrir pasiones, para reír y hablar por horas alrededor de un delicioso vino. Un lugar para románticos, bohemios, estudiantes, empresarios y sobre todo para amigos, porque “Juaco” resulta siendo amigo de todo el que lo visite.

3.1. La historia

“Donde crece el olivo, crece la vid”. Con esta idea llegó JOACHIM HERZBERG hace más de 20 años a Colombia. Vino para dirigir un proyecto de asesoría agrícola y sustitución de cultivos en el departamento de Boyacá, financiado por la agencia de colaboración alemana¹⁴. “HERZBERG ya había pasado por Chile, Argentina, Paraguay y Honduras... hasta que el destino lo condujo a Colombia. Específicamente a Tunja. Ya instalado, el funcionario tenía siempre la autonomía de decidir qué programa desarrollar a favor de la comunidad”¹⁵.

“Nacido en Berlín y con más experiencia como profesor que como agricultor, él se decidió a sacar adelante proyectos de fruticultura en zonas aledañas a Tunja, acompañado de campesinos de la región. Cuando recorrió Boyacá encontró varios cultivos de olivos abandonados [...] Entonces recordó la frase que alguien le había dicho durante un viaje de juventud que hizo al sur de España: donde se da el aceituno se da la uva. Dice que lo que

lo motivó a cultivar vides en Villa de Leyva fue la similitud que encontró entre el clima, la topografía y las condiciones del suelo del sur de España, con las de la zona de Sáchica y Villa de Leyva”¹⁶. Como la naturaleza no se equivoca, HERZBERG se preguntó: ¿por qué no sembrar vid en Colombia? ¿Por qué no hacer vino aquí?

Desde ese momento se obsesionó con la idea. En uno de los viajes que realizó a Europa por motivos de trabajo aprovechó para comprar unas matas de uva de diversos orígenes –francesa, chilena, californianas y alemanas– y las trajo para que ese cultivo formara parte del programa de desarrollo patrocinado por su gobierno. HERZBERG coordinó con los campesinos la siembra de las matas en treinta sitios, en un área de 50 kilómetros a la redonda de Tunja. Todas en distintos climas y diversos suelos, pues se trataba de experimentar, nada más que probar cómo le iba a la uva en Boyacá. Lastimosamente ninguno de los cultivos que hicieron parte del proyecto funcionó. Aún hoy JOACHIM no entiende por qué razón. “La vid no es una siembra cualquiera –explica–. Exige atención, cariño y dedicación”¹⁷. Quizás por falta de todo esto aquellos cultivos murieron, lo cierto es que las plantas que él mismo sembró y cuidó en un terreno que adquirió en Villa de Leyva sí sobrevivieron y dieron sus primeros frutos hace ya más de 15 años.

“Guananí: así se llamaba el lugar donde llegó a vivir y así bautizó los vinos que empezó a producir. Hasta hace poco supo lo que significaba esa palabra. Un sacerdote amigo le dijo: “Quiere decir *tierra prometida*”¹⁸. JOACHIM HERZBERG decidió hacer su vida en Colombia. Durante sus años de trabajo en

¹⁴ SERGIO RAMÍREZ. *Revista Avianca*, octubre 2001, p. 36.

¹⁵ MARÍA PAULINA ORTIZ. *Revista Cromos*, Bogotá, septiembre 27 de 2002, p. 22.

¹⁶ CAMILO CIFUENTES. *7 días Boyacá*, Tunja, diciembre 2002, 12.

¹⁷ MARÍA PAULINA ORTIZ. *Revista Cromos*, septiembre 27 de 2002, 22.

¹⁸ MARÍA PAULINA ORTIZ. *Revista Cromos*, septiembre 27 de 2002, 23.

Tunja (el programa del Gobierno alemán terminó en 1992) conoció a ALBA LUCÍA PÉREZ, hoy su esposa, quien además de haberle dado dos hijos, le ha dado desde el primer día el empeño y la dedicación al sueño que hoy es realidad: hacer vino colombiano.

La Vinícola Tierra Prometida está ubicada dentro de los predios de la Finca Guanani, que a su vez se encuentra en el área urbana del municipio de Villa de Leyva, combinando perfectamente la cercanía del pueblo con la tranquilidad del campo. La distancia de Villa de Leyva tanto a Tunja como a Chiquinquirá es aproximadamente de 40 minutos en carro.

Aunque la idea, o mejor la obsesión de JOACHIM por convertir su sueño realidad, fue compartida en un principio por dos socios más, se puede decir que desde ese día hasta el sol de hoy haya sido precisamente él el único gerente. Ha contado con la colaboración incondicional de su esposa, quien, aunque es antropóloga de la Universidad Nacional de Colombia, se ha encargado del restaurante alemán y de las cabañas que se alquilan en esta finca autosuficiente. “Él quiere que su empresa siga viéndose como algo pequeño, aunque es un hecho que está en proceso de expansión. Así crezca, JOACHIM HERZBERG no tiene intenciones de dejar de estar pendiente de todo: “Voy a seguir siendo el gerente-mensajero”. Y es cierto: así como él toma las grandes decisiones, también recoge la uva en tiempo de cosecha, embotella si le toca, y distribuye el producto por muchas de las casas rurales del país. Le gusta tener todo bajo control” (ORTIZ, 23).

Es precisamente esta obstinación la que lo diferencia de sus ex socios. Eran un colombiano y un alemán: el primero lo acompañó hasta hace tres años y tomó su parte de la finca que le correspondía, y el segundo decidió volver a su país hace más de cinco años.

3.2. El mercado y el entorno económico

Los factores regionales no afectan directamente el mercado de una forma particular, sin embargo, a mayor distancia mayores serán los costos de transporte, y es el cliente quien asume dicho sobrecosto. No se puede contar con que el volumen de pedidos baje este índice porque, como ya se mencionó, el principal cliente de una ciudad o región es la curia y sólo hay una en cada lugar, es decir, que en la mayor parte de las ocasiones un viaje al norte del país por carretera lleva como carga un solo pedido; al igual en todo el país, porque este nicho que JOACHIM HERZBERG ha elegido tiene carácter nacional, los requerimientos son los mismos y periódicos. Lo anterior lleva a tomar otras medidas de precaución para que las características organolépticas del vino no cambien, ya que para traslado a clima caliente es necesario adicionar antioxidantes que contrarresten los efectos de la temperatura.

Puede decirse, sin temor a dudas, que el consumo de este vino de Tierra Prometida ha aumentado a través del tiempo, no sólo por parte de la curia, en la que se enfocan más directamente los esfuerzos por cautivar aprobación, sino por parte de los visitantes que lo adquieren directamente en la vinícola y de otros consumidores regionales que se abastecen en diversos puntos de venta como museos y otros sitios aledaños de importancia cultural. El consumo por fuera de la región se ve afectado por problemas como la insuficiencia de existencias para abastecer almacenes de cadena y los altos costos de manejo de distribuidores que ubiquen el producto en mini tiendas. “La iglesia siempre utiliza más o menos la misma cantidad de vino, es decir: ¡lo que yo pueda agarrar del mercado es porque me ha tocado quitárselo a otros!”¹⁹. Así que en este caso no es que

¹⁹ Las acotaciones en cursiva son comentarios textuales del empresario en estudio, obtenidas en varias entrevistas realizadas en Villa de Leyva durante junio y agosto de 2003.

el consumo de este segmento que llamamos informalmente “la curia” esté en aumento, porque las necesidades de vino en un templo no varían significativamente en el tiempo, es sólo que el productor que logra participar en la mayor parte del mercado requiere ofrecer ventajas competitivas importantes.

JOACHIM considera una fortaleza mantener un precio estable mientras la competencia los aumenta. “En los últimos tiempos estuvo relativamente baja la inflación, como en un 8%; más bien nos ha favorecido, no se puede decir exactamente, pero se aprovechó la inflación para aumentar las ventas a través de precios estables. Sin embargo, hasta febrero del corriente año (2003) hubo un arancel sobre los vinos chilenos, este se abolió y ahora entran sin aranceles, entonces en este sentido hay más competencia por parte de los vinos chilenos y veremos qué efecto tendrá esto en el comportamiento de los precios, de todos modos se están fortaleciendo”.

La inflación interna de Colombia debilita el peso colombiano y hace más caros los vinos importados que se facturan en dólares. Lo anterior fortalece en alguna medida la posición del productor interno que al igual que los extranjeros ofrezca un vino con calidad.

Consumidores. En general, el concepto reputación en la finca es bastante personalizado por parte de los consumidores; para una mejor ilustración, el usuario reconoce a JOACHIM como corazón de la finca y, por lo tanto, es precisamente de él de quien esperan atención. Él va de mesa en mesa, a petición de ellos, y se oyen las risas mientras los deja, para pasar a la siguiente, o a dar un tour, que a propósito, y valga la aclaración: él es el único que los realiza, sábados, domingos, o cuando sea necesario, en la mañana, o en la mitad de su almuerzo, incluso si estuviera enfermo, porque nadie más se siente capaz de pararse frente a la gente a conversar y contarles cómo funciona la finca o cómo se

elabora el vino, porque los demás dicen no saberlo, incluso habiéndolo hecho mil veces, incluso escuchándolo siempre a él. Y él lo sabe, él conoce la percepción que la gente tiene de su negocio: “La reputación es muy parcializada, es personalizada, y se concentra en mí. Está afectada positivamente por lo que yo hago y negativamente por una calidad no sólo garantizada sino con ciertas deficiencias que influyen de vez en cuando en la imagen del producto, por falta de estandarización y de personal apropiado, debido al tamaño de la empresa y a la falta de capital”.

Hablando de la reputación de sus huéspedes y visitantes, JOACHIM dice: “... Tengo que hacer en este caso un gran piropo a los colombianos en cuanto a los huéspedes. En todos estos años solamente una pareja ‘se voló’, una cosa extraordinaria, mejor dicho, nunca, nunca he tenido problemas, porque esa fue una excepción muy rara. Y con los pagos, sí: de vez en cuando son demorados, pero también excepcionalmente. Son demorados pero muy escasamente incumplen por completo el pago. Lógicamente, si son demorados es grave porque la inflación sí sigue subiendo como ahora en abril, ahí sí hay que pensar de nuevo si hay que tomar medidas. Afortunadamente la experiencia no es muy negativa que digamos.

¿En qué nivel socio-económico ubica a sus clientes?

“Mijita: ¿los curas en qué nivel están? El vino en general es para estrato medio alto en Colombia, pero como los estratos altos prefieren vinos importados, considero un mayor potencial de clientes en la clase media colombiana, y esto es cierto también para los sacerdotes que pertenecen a la clase media”.

Precio. La asignación del precio se realiza luego de un estudio de los precios de la competencia, y teniendo en cuenta los costos de producción, pero principalmente es el primer

factor que tiene una influencia determinante en el precio por asignar. No se tiene calculado el punto de equilibrio.

No, porque esta es una microempresa e influyen muchos factores como por ejemplo el sueldo mío, que nunca fue fijado, no hay clara distinción entre el consumo de energía que requiere la vinícola y el de la casa privada, los alimentos no están claramente distinguidos entre cuáles se consumen en familia y qué parte va al restaurante; las empleadas, no se sabe cuánto y cuándo trabajan para fines personales y cuánto en el hotel. Todo esto necesitaría una contabilidad y unos controles muy sofisticados, que a su vez requerirían de una contadora que también cuesta plata y evitaría de todas formas llegar a ese punto de equilibrio”.

Promoción. La promoción no tiene una periodicidad definida, se acude a ella según la oportunidad. Por lo general, los artículos de revistas o reportajes en televisión no han tenido origen publicitario por parte de ALBA LUCÍA o JOACHIM. Curiosamente, son los periodistas quienes se enteran del alemán que hace vinos en Villa de Leyva, les llama la atención y hacen una cita por teléfono para tomar unas imágenes, y este alemán los recibe y resultan dedicándole el programa, o la página del periódico, y la consecuencia directa es, obviamente, el aumento de los visitantes.

Lo que yo busco, sencillamente, es que todos los vinos que se producen, que son seis, transmitan una imagen corporativa firme. Sé que la empresa es muy pequeña para conseguir en el corto plazo este objetivo en todo el país, por eso nos hemos apoyado en medios masivos como la televisión y la prensa escrita, a través de los cuales se ha podido llevar la finca al conocimiento de la gente sin costo alguno, y la respuesta es otro indicador de

que el tema de la viticultura y vinicultura despierta interés en el público²⁰.

Esta labor se apoya con folletos que contienen toda la información de la finca y la vinícola, el restaurante y la posada, para facilitar al visitante la realización de la reserva. En la época del festival de cometas y de luces o en el día del árbol, fechas en las que confluye mucho visitante a Villa de Leyva, se solía disponer de una de las empleadas para que diera degustaciones e información en la plaza del pueblo. De un tiempo para acá se decidió suspender este método, porque la empleada llegaba sin reservas y sin vino.

Eso es muy maluco, a mí no me gustaba ir por allá. Además, ¿eso pa'qué, el que vaya a venir, pues que venga!²¹.

La publicidad que llevamos hoy en día es muy eficiente por el costo cero. Digamos, medios impresos para distribuir como volantes son poco eficientes cuando se distribuyen en una feria, porque la gente no les presta mucha atención sino los bota rápidamente.

Proveedores. “Son como medio cumplidos, sí. No hay mucho problema en esto; como el contacto es directo. Por ejemplo, en cuanto a botellas, etiquetas y todo esto se maneja en forma personal, y normalmente cumplen”. JOACHIM se abastece de manera personal en Bogotá de todo cuanto necesita: corchos, botellas, etiquetas y todo lo demás, así que los proveedores saben que no dispone de mucho tiempo para llenar su camioneta y regresar. Así que la “estrategia” desarrollada respecto de los proveedores es viajar con la camioneta vacía y volver con ella llena, sin pedidos, sin esperas sin perder tiempo, bueno, uno, dos o varios días mientras hace

²⁰ Entrevista con Joachim Herzberg. Bogotá: 15 de mayo 2003.

²¹ Entrevista. Nubia Pineda, mesera. Villa de Leyva, enero 2003.

otras vueltas. Además, la vida de hotel cinco estrellas también la sabe llevar muy bien y no le disgusta ¡en lo más mínimo!

La transparencia y amabilidad de “Juaco” da para que todo el que lo conoce en la calle, en Bogotá, le pida que le cuente acerca de la finca, ya sea por el interés que genera el vino, o simplemente por la degustación. Según él, a éstos ya los tiene identificados. “La curiosidad del público en general acerca de la producción de uva y vino se ha aprovechado a través de tours que se vienen realizando en la vinícola, y esta curiosidad se aprovecha para inducir a la gente al conocimiento del cultivo, y lógicamente a la compra de vino. Esta es una ventaja en comparación con otros países con tradición vinícola, donde nadie se interesa tanto por conocer o visitar una finca vinícola como pasa aquí. Eso es obvio, ¿no? Por ejemplo, yo me invento una cifra: si en Alemania hay 50 mil fincas vinícolas, no despiertan interés para un turista, ¡porque son tantas! Yo tengo un factor diferenciador fuerte”²².

Presupuestos. “... Esta microempresa está en desarrollo y por falta de capital tengo que fijarme mucho en la rotación del mismo, es decir, se vende un lote de vino y con el ingreso de este lote de vino se financian los próximos gastos. Es un sistema bien peligroso porque no hay reservas; en cualquier momento la cosa puede fracasar”.

La visión: “Que la empresa crezca y se tecnifique, logrando la cuarta parte del consumo de vino para consagrar en Colombia en los próximos diez años²³ [...] Esta visión se generó porque la tengo en la cabeza, sé que no hay muchas posibilidades de cumplirla, pero sí ciertas posibilidades, como ya lo mencioné; una microempresa tiene que bus-

car un nicho, porque los grandes espacios ya están ocupados por las grandes empresas del sector. Por decir algo, Grajales, los chilenos, los californianos, ya tienen su segmento claro: los supermercados. De ahí que hacerles competencia...

¿Alianzas? No, no... ninguna. Ni convenios ni fusiones, pero, por supuesto, con la Iglesia hay cierta colaboración, ¿no?, a través de todos estos decretos y resoluciones que mencionaba. Desde hace muy poco hay una colaboración con una empresa embotelladora en Bogotá, es decir, me quito este trabajo en Villa de Leyva, llevo el vino a granel a Bogotá y ellos me lo entregan embotellado, etiquetado, corchado y todo, listo para la venta”.

A pesar de que da gusto verlo trabajando y su campo de acción en el mercado tenga potencial, la realidad está clara: “... mucha gente me pregunta si estoy exportando ¡vino! La pregunta es tan realista como ¿cuándo Colombia va a exportar carros a Alemania, no? ¡Nunca! Lo mismo. No vamos a entrar en competencia con los grandes productores mundiales de vino, por lo menos en las próximas décadas...”.

Incluso, en las dificultades sale bien librado. “Juaco” se ha abierto las puertas de muchas parroquias recorriendo Colombia en camioneta. “... Se trabaja, se da paso por paso el camino en esta dirección, para crecer, se toman las medidas necesarias. Soy el único autorizado por la Conferencia Episcopal para producir vino de consagrar, pero hay otros vinos de misa que no son autorizados y que se utilizan por parte del clero para este fin. Hoy en día una parte de las diócesis de Colombia compra en la vinícola, pero no exclusivamente. Por ejemplo, para la diócesis de Málaga en Santander, el obispo compra un vino de uvas pasas que producen unas monjas, compra el vino mío y compra vino en España. ¡Entonces tiene tres clases de vino para consagrar! Dentro de este esquema, las monjas producen el

²² Entrevista con JOACHIM HERZBERG. Bogotá, 15 febrero de 2003.

²³ Ídem.

vino más económico porque es de uva pasa, el vino de la vinícola Tierra Prometida está en el punto medio y los españoles son más caros, más o menos 20 mil pesos botella. Sin embargo, ya puedo decir que se le vende a las curias de Málaga y Soatá, Villavicencio, Garzón, Bogotá, Facativá, Garagoa, Buga, Cartago, Sogamoso, Duitama y desde hace poco Tunja.

Como casi todas las ideas, este objetivo particular fue mío hace como tres años, y hace un año conseguí la aprobación de la Conferencia Episcopal y la resolución del obispo de Chiquinquirá. Obviamente esta no fue una idea que me acompañara siempre. Mi expectativa sigue siendo crecer un poco más, consolidar la empresa y manejar las deudas”²⁴.

¿Sus empleados están enterados y trabajan para conseguir este propósito?

- No. No lo entienden.

- ¿No lo entienden?

- No.

¿Cree que no les importa?

- No entienden. Simplemente no tienen el nivel intelectual.

- ¿La empresa tiene una misión?

No, yo no utilizo este término, yo sé que se utiliza mucho aquí en términos teóricos, pero no. Los objetivos son claros: resolver los problemas de liquidez, tener una empresa autosostenible y dar el sostenimiento a una familia. Estos objetivos no tienen ninguna influencia en mis trabajadores; ellos tienen el objetivo de ganar su plata el sábado y con eso están satisfechos. La única que interviene parcialmente en estos objetivos es mi señora, aunque no necesariamente tenga

²⁴ Ídem.

comentarios constructivos. Tampoco tengo ningún mecanismo de control, me guío por las cifras de producción, y lógicamente hay una contabilidad rudimentaria que permite cierto control”²⁵.

“Mi principal política es lograr una concentración en el mercado de la Iglesia y no aumentar la diversificación de los vinos y de otros productos, ni de empaques; limitarse a los logros y no hacer más experimentos. Sólo concentrarse en lo que existe. En cuanto a políticas que yo haya impuesto y deban cumplir los empleados, no las hay”.

- Si los empleados no se guían por las políticas, ni conocen la misión, ¿se asume que tampoco trabajan por la misión que usted tiene?

- Sin saber.

- Lo hacen, ¿pero sin saberlo?

Sí. Ahí. Digamos que si yo tengo que construir un tanque, tampoco hasta el último trabajador tiene que saber que todo este engranaje es para un tanque; que el encargado lo haga bien es el hecho. En forma rudimentaria se exige el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados.

Es claro que no existen procedimientos establecidos, las labores se realizan en la medida que se solicitan, y el tiempo de ejecución puede ser tan flexible como el empleado determine. Se habla de la ejecución de un control rudimentario en la exigencia del cumplimiento de las tareas. En la práctica no pasa de un rato de mal genio o un regaño, porque más vale malo conocido que bueno por conocer. “Este es un ambiente muy rural, no se puede traer gente de afuera, por los costos que implica el traslado de un pueblo a otro de una familia. Vienen en seguida los problemas de alojamiento, entonces uno trabaja siempre con la gente del pueblo; uno

²⁵ Ídem.

sabe más o menos quién está disponible y se trabaja con recomendaciones o conociendo directamente las personas. La selección obviamente es reducida”²⁶. No se manejan manuales escritos; más o menos un tercio de los trabajadores no saben leer.

Para sobrellevar una crisis... hoy en día no se contrata más personal. Si uno estuviera en una empresa grande se hablaría de *outsourcing*, teniendo el mínimo de personal en la planilla y eso estamos haciendo, es decir: cada uno de los empleados o trabajadores debe cumplir muchas y diferentes funciones, por decir algo, tanto en el procesamiento de vino en la bodega como en el campo, o ayudar en la limpieza de la finca, etc. No hay especialización”.

Lógicamente me afecta la pelea permanente contra esa resistencia de la gente, es como para ahorcarlos (ríe)²⁷.

¿Ese tipo de cosas ya le dan risa?

No. Me enojan constantemente y me siguen enojando y me van a enojar hasta que me muera algún día. Porque... es obvio que uno es diferente y que no nací para adaptarme a ellos, sino que si queremos hacer una producción industrial son ellos los que tienen que adaptarse a mí. La gente no acepta el cambio, y se genera un enfrentamiento rotundo a todo nivel, hay un rechazo porque siempre les resultará más fácil hacer las cosas como se han venido haciendo. Tengo que imponerme, por la gran probabilidad de que cuando yo no estoy, recaen”.

¿O sea que existe algún control que le permita asumir una posición radical de despido o sanción por desacato? ¿Lo ha hecho alguna vez?

No. Porque en ese caso debería cambiar a diario los empleados.

3.4. Producto

“La actividad principal de la finca Guanani consiste en la producción de uva, además se encuentran aparte las bodegas donde se transforma el jugo de la uva en vino. Funciona un restaurante donde se ofrecen comidas alemanas principalmente, y también una posada para los turistas. El concepto es integral, un modelo del que existen miles de ejemplos en Europa, y que ha dado resultados aquí porque a los turistas de Bogotá les gusta esta forma de conocer la actividad vinícola”²⁸. (TORRES GUILLERMO, periódico *Renovación Internacional* n.º 098, 2000). Este conjunto de servicios hace parte de un destino ecológico autosuficiente y muy particular para el caso colombiano, pero son tan independientes en su funcionamiento que para su correcta operación, JOACHIM y ALBA se han repartido la administración.



La vinícola, siendo el principal móvil del desplazamiento, genera servicios secundarios tales como brindar, tanto a huéspedes como a visitantes de un día, la posibilidad de ser conocida a través de un recorrido guiado por el mismo JOACHIM, que entre otras es, sin desmeritar la calidad de sus productos y servicios, la “principal atracción”, gracias a su sentido del humor y su carisma. Al final de cada guía viene la degustación del vino

²⁶ Ídem.

²⁷ Entrevista con Joachim Herzberg. Villa de Leyva: enero 2003

²⁸ Guillermo Torres. periódico *Renovación Internacional*, n.º 098, Boyacá, 2000.

que el visitante escoja: tinto o blanco en sus variantes seco, semisecco y semidulce, o aperitivo de feijoa, que obviamente no sería lo mismo sin la compañía de “Juaco”.

Aunque el confort de las cabañas es suficiente para que un huésped decida quedarse, sin duda el principal encanto y la mayor curiosidad lo constituyen el viñedo. “Aquí se procesa la uva y se transforma en vino... viene la gente de Bogotá para descansar y mirar el panorama y los avances de esta actividad muy especial y atractiva, la actividad vinícola” (TORRES, 2000).

Como fruto de esta actividad bandera, tenemos el principal producto de la finca Guananí: “Los vinos considerados ya otro atractivo de Villa de Leyva”²⁹. El periódico *Boyacá 7 Días* dice en su edición de diciembre de 2002: “Además de sus calles empedradas, sus casas de estilo colonial, el Festival de Luces o el de Cometas, Villa de Leyva tiene otro atractivo turístico: los vinos que se elaboran en la Vinícola Tierra Prometida, ubicada en la finca Guananí; y el viñedo Ain Karim, localizado en límites con Sutamarchán”.

La venta de vides se considera como otro producto, aunque “no muy exitoso” como dice “Juaco”. “La falta de personal capacitado hace que el hotel pierda fuerza, también la falta de un manejo adecuado, mientras que el vino ha sido siempre lo de mostrar”.

¿Se ha implementado algún sistema de calidad?

Control de calidad de mis vinos. En cuanto al resto, yo no intervengo porque implica mucho conflicto.

¿A nivel personal?

Bueno... sí, y, por lo tanto, a nivel de la empresa también.

²⁹ Periódico *Boyacá 7 Días*, diciembre, Tunja, 2002.

En esta empresa los límites de lo personal y lo laboral no se separan. Aparentemente este es un caso en el que el dominio por su parte de responsabilidad en el negocio es más fuerte que la responsabilidad misma y cuya fuente principal de conflicto es precisamente la convivencia del matrimonio. En ocasiones no se toman decisiones acertadas sólo por el hecho de tener que ceder a una buena idea del otro. Es evidente que los objetivos de las dos partes no están dirigidos a un solo norte.

¿Existen entonces estándares de calidad que se hayan definido para enmarcar el comportamiento de los empleados?

No, no los hay. No hay estándares de calidad claramente establecidos.

Como la principal fortaleza en cuanto a calidad se refiere, JOACHIM cita el ofrecer un ambiente familiar, la necesidad que tiene la gente de alojarse en un sitio sencillo, rústico y que le ofrezca en cierta forma un precio cómodo. Para personas con requerimientos, expectativas y presupuestos más exigentes, hay básicamente en la zona otras dos posibilidades de alojamiento: el Hotel El Duruelo y el Hotel y Centro de Convenciones de las Dominicas de Santa Catalina de Siena, cuyas tarifas son directamente proporcionales a sus estándares de calidad y servicio. Del mismo modo, en Guananí se ha determinado ya el tipo de usuario de la hospedería, el tipo de visitante al viñedo o al restaurante y el tipo de consumidor de vino, en el que se enfocan más esfuerzos.

Las principales debilidades las ubica en el personal, por su actitud ante el trabajo y su falta de capacitación, aspectos que para él, al fin y al cabo, definen la calidad.

3.5 Tecnología

“El computador me ha complicado la vida porque nunca funciona. Ya mencioné que el abastecimiento de fluido eléctrico es deficien-

te, hay una fluctuación tremenda del voltaje, y los equipos eléctricos, especialmente los electrónicos, se dañan a cada rato produciendo más costo que beneficio”³⁰.

En el pueblo se conoce sólo una ingeniera de sistemas, que es quien ha instalado los computadores en la zona, pero no está muy dispuesta a consultas posteriores ni a actualizar a los usuarios. La infraestructura y equipos necesarios en la elaboración del vino está determinada básicamente por tanques de acero inoxidable que se fabrican en Fontibón, y “como los tanques no se dañan, se producen una vez y ahí están, no tienen problema”.

“¿Alguna ventaja que me haya dado la tecnología? No. La tecnología moderna no, por la falta de capacitación del personal no funciona, hay que regresar siempre a lo anticuado, es decir, no hay cortacésped sino machete, para ilustrar con un ejemplo. Un día estaba a punto de irme para Bogotá a conseguir un filtro nuevo porque supuestamente estaba dañado y se me ocurrió ir a mirar. ¡Me encontré con que no lo limpiaban nunca! ¡No sabían que se tiene que limpiar!”.



Villa de Leyva es un lugar poco recursivo en cuanto a personal técnico capacitado. Es una queja constante de los habitantes de Bogotá que tienen allí su casa de recreo. Si se daña un jacuzzi o un calentador o algún aparato doméstico se opta por contratar a alguien desde Bogotá. “Y hay que aprovecharlo para que revise toda la casa de una vez, porque en una ocasión que se me dañó la bomba de uno de los baños encontré sólo a uno de los dos que sabían arreglarlas y llegó una semana después, es que la gente es muy perezosa por aquí”³¹.

Noviembre y diciembre son para JOACHIM los meses de mayor venta de vino. En el 2002 se vendieron unas 15.000 botellas. “En cuanto al alojamiento, no, no tengo datos, tan sólo una estimación y la estimación es que estamos utilizando entre un 5 y un 10% de la capacidad instalada en el año. Es un concepto primitivo: la gente espera que el hotel se llene sin tomar un papel activo en llenarlo con programas que atraigan al turista sino que se sientan en el ‘rabo’ y esperan a que alguien toque la puerta y diga ‘¿me puede alquilar?’. Si yo digo algo, no se hace”. La ocupación aumenta en vacaciones, festivos, Semana Santa, puentes y fin de año.

La venta de vino se hace prácticamente sobre pedido. El vino se encuentra almacenado en los tanques, y en la medida en que se realiza el pedido se embotella. Sin embargo, se paga al contado, a plazos o se deja el vino en comisión, al fin y al cabo es el mismo JOACHIM quien hace el contacto, la visita, la entrega y el cobro, todo personalmente; su olfato y su carisma lo han llevado a cada uno de sus clientes y esa atención es indelegable.

Los pedidos pueden además de lo ya mencionado llegar por fax o por vía telefónica. Se cuenta con un automóvil para la entrega, y en ocasiones extraordinarias se hace por

³⁰ Las acotaciones en cursiva son comentarios textuales del empresario en estudio, obtenidas en varias entrevistas realizadas en Bogotá, diciembre de 2003.

³¹ Entrevista con visitantes. Villa de Leyva, enero 2003.

encomienda. "... por eso la entrega del vino me gusta hacerla personalmente, me gusta mantener el contacto con el cliente y apreciar el valor que le da al pedido entregado, escuchar sugerencias y en lo posible hacer con él una planificación del futuro pedido, me gusta averiguar cuánto tiempo le duran las botellas entregadas y cuándo puedo contar con el próximo pedido y de qué clase de vino será. Hay una cosa muy interesante en todo esto: hay una curia que pidió 70 cajas de vino tinto y otra pidió 15 cajas de vino blanco y ninguna de las dos pidieron del otro vino, ¿raro no? Uno pensaría que sería mejor un cierto surtido, ¿no? Obviamente, en esta selección hay unos líderes de opinión que toman la batuta y dicen: 'Este es el bueno', y los otros agachan la cabeza y dicen 'sí, sí, sí, así lo vamos a hacer'. Esa opinión *leadership* (opinión de los líderes o dirigentes) es muy importante, si tú tienes una mesa de gente tomando vino y el patriarca dice: '¡huyyyy!, ¡este vino blanco es excelente...!', difícilmente alguien se va a levantar a decir 'esto es una...!', ¿no?".

3.6 Factor humano

Si los empleados no tienen motivaciones, no importa lo que usted les dé, ¿ellos van a seguir haciendo las cosas como las hacen?

- Ahhhhh... Déjanos pensar... (irónico mira al techo) ¿Es así?... Yo creo que sí (suena resignado). Porque si les hablo de una cierta participación en ganancias, ni saben qué es un porcentaje, ni entienden qué son los costos de una empresa, es decir, sistemas de estudios económicos no funcionan. Si los estimulas de vez en cuando y te tomas unas cervezas con ellos y logras una integración a nivel personal... rudimentario, ¿no?

- ¿La rotación de personal es alta?

- No. ¿Quieres saber la razón? Porque uno bota a uno y tiene al otro ¡de la misma calidad! No vale la pena.

- ¿Faltan al trabajo?

- Más o menos constantes, ¿no? Hay que aceptar que el personal femenino viene de vez en cuando atrasado, por asuntos familiares de los niños, por asambleas de padres en el colegio, pero, por otra parte, también se quedan hasta más tarde, es decir, no es tan estricto como en una empresa industrial. Ellas lo compensan y tampoco hay que hablar sólo negativamente, los trabajadores también, si hay un trabajo absolutamente necesario vienen a trabajar el sábado por la tarde o el domingo; cuando uno los llama colaboran en la manera que puedan. Por supuesto que piden después algo en compensación, ¿no?

- ¿Ha visto que tuvo algún impacto la aplicación de la Ley 100 en estos trabajadores?

¿Ley 100? No la conozco, entonces supongo que no.

Responsabilidad social.

¿Tiene algún compromiso o preocupación por el entorno ecológico en el que se desenvuelve su empresa?

En eso sí. En primer lugar, la vid es un cultivo perenne, es decir para siempre. ¡Tiene una vida útil de 50 años! Debo proteger el suelo; se está fertilizando mucho con abono orgánico, con estiércol y cascarilla de arroz. Se fumiga solamente al mínimo, prefiriendo funguicidas a base de cobre y azufre que son los menos dañinos. Se respeta los animales, se colocan mallas encima de los cultivos en vez de matar a los pájaros. Resumiendo, se reciclan las botellas de vino y se siguen usando corchos y no tapones, porque a pesar de ser más baratos nunca se degradan, mientras que el corcho sí. En este sentido intensamente. Todos los desechos de la producción vinícola se agregan de nuevo al campo como fertilizante, los desechos orgánicos se utilizan para hacer *compost*. Los periódicos se utilizan para

envolver las botellas cuando se venden; los plásticos y cartones se entregan al municipio, no manejamos estos residuos.



- ¿Se maneja algún método para ahorrar agua?

No. No tenemos ningún sistema para ahorrar agua. Nos duchamos separadamente (risas)... ¿Para qué? Es perder tiempo, no les interesa. ¡Es como pretender contratar un cumpleaños para cinco personas con el Dann Carlton! ¡No les interesa!

No se puede concluir que quien ama la agricultura ama la tierra y vela por ella. Dependiendo del uso y recuperación del suelo, se definen los tipos de agricultores: tradicional, limpio y orgánico. Podría decir que sin ser el cuidado ambiental la bandera del viñedo, los fertilizantes y demás tienen compuestos químicos moderados, y se mezclan con preparados orgánicos con base en el *compost* de bosque.

Por otro lado, en un lugar como Villa de Leyva, donde el turismo y las artesanías son la base de la economía se considera una ventaja o, en términos de sus habitantes, una “bendición” trabajar en una empresa turística u hotelera. En Guananí todos los empleados tienen contrato a término indefinido, y en algunos casos, aunque el contrato sea verbal, se les asegura en temporada alta su puesto. Cabe anotar que esta garantía para una perso-

na que se desempeñe en un lugar con mayor oferta de mano de obra capacitada sería un reto y por lo tanto un mayor compromiso con la empresa y el patrón; en Guananí, por el contrario, los empleados dejan ver que no hay razones de peso para esmerarse y mejorar el servicio y la manera de hacer su trabajo, en términos coloquiales: si siendo tan regular en mi trabajo, todavía lo tengo, ¿para qué me esfuerzo?

A través de la alcaldía se dictan cursos de servicios y atención al cliente, a los que asiste ALBA LUCÍA y en ocasiones los empleados más antiguos, pero objetivamente no se ha percibido un cambio sustancial en la calidad del servicio a lo largo de la presente investigación.

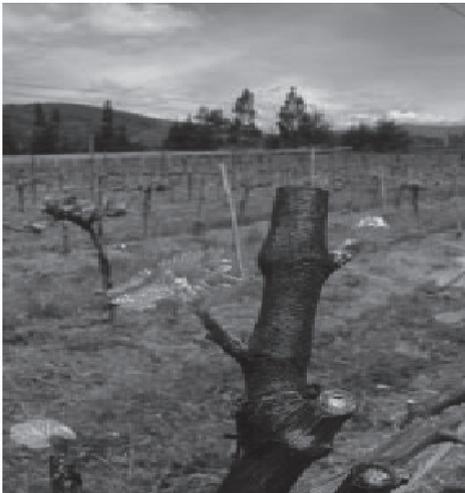
Con la participación de algunos empleados en los talleres arriba mencionados, JOACHIM esperaba que ellos se sintieran importantes y parte activa de la empresa, sin embargo es él quien más “sufre” con la actitud de la mayoría, a la que no se le ha dado solución de fondo, porque, como se mencionó ya, el manejo del personal está a cargo de ALBA LUCÍA y el no se “puede” meter en los asuntos de ella, para “evitar problemas”.

Se puede decir que tanto JOACHIM como ALBA LUCÍA promueven el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, al punto que tienen una cabaña dispuesta para su empleada de confianza, quien vive con tres familiares (tres bocas más para alimentar), que no están para nada involucrados en la operación ni del hotel ni del viñedo. Los demás, del mismo modo, cuentan con alimentación en su jornada correspondiente y su salario. Se percibe, a pesar de todo, una falta de sentido de pertenencia hacia la organización. La mayoría de los empleados no permanecen en ella por apego o compromiso. Particularmente, quienes trabajan la tierra, sí transmiten un afecto por su labor, y la ven como un valor agregado al conocimiento que

heredaron de sus padres, quienes les enseñaron a “echar azadón”, como ellos mismos dicen, pero si no fuera por don JOAQUÍN, sólo sabrían sembrar papa. Ellos reconocen que el legado de don “Juaco” está ahora en sus manos, y responden con esmero a su confianza. En temporada de vendimia son las familias de los agricultores quienes les dan una mano a la hora de cosechar.

Conclusiones

Sin duda, la presencia del vino en las mesas colombianas no es comparable con la de un país de vocación como Chile o Argentina, en el caso de nuestros vecinos más cercanos. Sin embargo, no se puede negar el interés que este tema despierta en las personas con cierto gusto gastronómico, amantes de los placeres y del arte. En una simple cena, la conversación puede fácilmente llegar precisamente allí, a la botella. Ella trae a la memoria un viaje, el otro, y cada uno con las experiencias que emergen con fluidez de nuestra memoria sensorial y emocional, motivadas por la espirituosidad del vino. Tal vez este placer no sería más exquisito si tuviéramos un viñedo en cada esquina.



Esas diferencias culturales, ambientales y gastronómicas entre cada país, y para nuestro caso, entre los tradicionalmente productores

de vino y los que no lo son, son entre otras las razones por las que las políticas y las prioridades económicas no enfocan esfuerzos contundentes en nuevos renglones aunque sean perfectamente viables. Es así como en un país agricultor como Colombia no se encuentre información veraz y actualizada de la producción de uva, mucho menos de la de vinificar.

Seguramente nunca tendremos un vino que se venda más caro que el francés, ni que se tome tanto como el chileno, pero podemos tener nuestro propio buen vino, uno del que nos sintamos orgullosos. Obviamente, hay cientos de variables en contra: el orden público, las políticas gubernamentales y las prioridades de las autoridades locales, y todas las demás que se han convertido en la excusa perfecta para que las cosas no marchen en un país subdesarrollado; todas esas que no han sido suficientes para que pequeños empresarios sigan cada día realizando su trabajo con el mismo tesón.

Pequeños problemas cotidianos se han convertido en dolores de cabeza permanentes en Guananí, ya sea por la falta oportuna de control, o porque la ejecución del mismo está en las manos equivocadas. Los cambios, las funciones, los estándares y cualquier aspecto inherente a la organización, se ven bloqueados dependiendo del genio y las dificultades por las que pase la relación personal entre JOACHIM y ALBA LUCÍA, su esposa. Los empleados perciben claramente estas situaciones y toman partido, obedeciendo o acatando a quien decida incomodar al otro.

El manejo público que se le da a los conflictos personales desdibuja cualquier esfuerzo que se haga en bien de la organización, y va en contravía del respeto, por un lado, y de la calidad, por el otro.

La evidente falta de capacitación del personal genera inestabilidad tanto en la operación

misma de la finca como en la gestión gerencial. La ausencia de empoderamiento y delegación de funciones hacen la labor de JOACHIM cada vez más pesada, monótona y dispendiosa. A veces esta falta de estímulo y, sobre todo, la incertidumbre del futuro generada básicamente por la diferencia generacional entre él y sus hijos lo lleva al desespero. Pensar que luego de veinte años de trabajo su legado no tenga eco aún en los niños, le quita el sueño. De sus empleados, sólo uno podría cuidar las vides, procesar la uva y de pronto embotellar, pero hace años que don David ni siquiera sale de Villa de Leyva; realmente, no habría hoy en día alguien en la finca que llevara a cabo la labor comercial. JOACHIM HERZBERG es un hombre de 64 años que ha hecho de su trabajo el eje de su vida. Aunque es una persona saludable, ya su cansancio se asoma en su caminar más lento y en la poca comunicación con sus hijos, con los que tiene cada vez menos cosas en común, según ALBA LUCÍA, dado que están familiarizados con la tecnología, los deportes y el gusto por la ciudad, cosas de las que JOACHIM ha prescindido por gusto. Ni él mismo se imagina a sus hijos en un futuro haciéndose cargo de la finca, aunque participen con gusto en la cosecha y hayan nacido rodeados de árboles y vides. Es una lástima pensar en el incierto destino de los años de investigación y práctica que don “Juaco” ha invertido en esta empresa, pero el tiempo y la edad no son los únicos enemigos, incluso es posible que antes sea alguna entidad financiera la que se quede por lo menos con una parte de la finca, cuando los ausentes presupuestos no le den otra oportunidad.

Al vino, para quererlo, hay que conocerlo. Es cuando el consumo está determinado por el convencimiento del beneficio recibido, de su valor como historia, como cultura, como arte, como regalo de la naturaleza, ¡o de los dioses!, como generador de empleo a cientos de campesinos, de agrónomos, de tenderos de pueblos boyacenses, vallunos, como una hermosa forma de uso de nuestro rico sue-

lo, como herramienta para el crecimiento industrial, como forma de apoyar el talento nacional y nuestros productos.

Desde el punto de vista de la investigación, la finca vitivinícola Guananí evidentemente no es la empresa más compleja. Aunque el capítulo 3, que presenta al lector la organización en todos sus aspectos, más que mostrar estrategias efectivas que hayan llevado al éxito de la empresa, muestra, por el contrario, precisamente lo que no se debe hacer, y las consecuencias de la falta de dirección, control, ejecución y planeación. Lo que queda claro, y vale la pena resaltar desde mi punto de vista, es que simplemente la vitivinícola Guananí es un tipo especial de empresa, tan respetable y representativa de la realidad de la empresa colombiana como cualquier otra.

Se puede decir que sin importar que en la vida profesional nuestros predecesores y nosotros mismos hayamos escarbado en los fundamentos de la administración y desmenuemos cada variable para conseguir resultados financieros, gerenciales y operacionales óptimos, en la vida diaria los empresarios de la pequeña industria han creado su propio estilo gerencial, no deja de ser tal por ser tal vez desordenado e ineficiente a nuestros ojos, simplemente queda claro que hay tantos tipos de empresa y estilo gerencial como tipos de personas.

La repartición de la riqueza permite a quien tenga perfil empresarial crear organizaciones, que no necesariamente está en capacidad de hacer rentables incluso escogiendo actividades económicas y proyectos completamente viables. Ser empresario, y particularmente en Colombia, requiere más que de capital, de una condición humana, una predisposición al reto, y un toque importante de terquedad.

El recurso humano es el alma de toda empresa. Pero por la falta de capacitación, especialmente cuando el nivel de educación es bajo,

esta participación de la comunidad local en el servicio turístico puede pasar de atractiva y auténtica a convertirse en una debilidad.

“Juaco” es un ejemplo para los pequeños empresarios. Por su empeño, su paciencia, su compromiso con sus principios y su convicción. Porque ningún obstáculo ha sido más fuerte que él en la búsqueda de su realización.

Con todos sus problemas, la Vinícola Guananí, es ya un ejemplo empresarial. Un ejemplo de tesón, de constancia y de apego al trabajo. De contar con una administración objetiva y centralizada que vea en la organización el conjunto hermoso que es, y logre hacer de cada parte de ella una unidad rentable en un clima organizacional sano, definitivamente estaríamos ante uno de los modelos agroindustriales mejor logrados y promisorios de Colombia. Un lugar cercano, hermoso y apacible, para estar en contacto con la naturaleza y una de sus maravillas: el vino.

Recomendaciones

Villa de Leyva es uno de los destinos más comunes para los bogotanos. Sus alrededores son ricos en historia, paisaje y cultura. Tiene un encanto que atrae a los extranjeros y no los deja ir, y como si fuera poco, este microclima hace posible que en Colombia se pueda tomar buen vino de uvas cultivadas allí.

La tendencia por el contacto con la naturaleza, la comida sana, la salud y el deporte por parte de los ciudadanos está en aumento, y las afueras de las ciudades se convierten en escenarios simples para hacer cosas fascinantes; por ejemplo, cabe mencionar el creciente número de granjas agroindustriales autosuficientes en Colombia, este concepto, apenas incipiente en su mayoría, se maneja rentablemente en el Viejo Caldas, Chocó y en fincas

de producción orgánica principalmente³², y aun más cerca: Cajicá, Tenjo, Facatativá, etc. Su visión del panorama ambiental y su conservación como principal motivación generan un sistema cerrado de cadena alimenticia, producción y rentabilidad.



Los mamíferos, como caballos y vacas, demandan espacio y alimentación. Por ser herbívoros contarían ya con la base de su dieta: la poda de las vides, pastos y malesas. Por otro lado, generan insumos y servicios con valor agregado a las fincas: ingresos por cabalgatas, en el caso de los caballos, y producción de leche de vaca, que procesada o no se utilizaría para el consumo familiar, del restaurante y para la venta de buenos quesos curados, la compañía perfecta del vino; además producen estiércol y boñiga, la base de los abonos orgánicos porque se generan y procesan *in situ*, manteniendo el control de su fermentación y asegurando su origen en animales sanos y alimentados también orgánicamente.

Los abonos orgánicos a base de boñiga y estiércol pueden ser sólidos, para aplicar directamente en la tierra, o líquidos, para aplicación foliar. En el viñedo se utilizan actualmente abonos con los residuos de cosecha

³² Entrevista con Guillermo Mora, técnico agrónomo y productor orgánico, Cajicá (Cundinamarca), enero de 2004.

y podas, pero ya que se hace este esfuerzo y se conocen sus beneficios, al elaborar unos más ricos se generarán mejores resultados y estaríamos a un paso de producir vino 100% orgánico, lo cual representaría un gran avance para Colombia en su creciente industria vitivinícola, pues es más difícil para los grandes países productores la conversión de sus tierras de agricultura tradicional a orgánica cuando por décadas, o cientos de años en el caso de los grandes viñedos, han adicionado a la tierra un colchón de residuos químicos. Según las entidades certificadoras en Colombia como la Corporación Colombia Internacional (CCI) o Biotrópico, entre otras, una porción de tierra destinada a la producción orgánica requiere de mínimo un año de conversión o transición para poder ser reconocida y comercializar sus productos como tal, inclusive si nunca ha sido cultivada tradicionalmente (es decir, con agroquímicos). Si ha sido manejada con químicos en algún momento, pero no de manera intensiva, como mínimo tendrá un período de transición de dos años. ¿Cuánto tiempo más les tomará la conversión a las tierras de tradición vinícola? Es más fácil buscar nuevas tierras aptas para la producción vitis vinífera.

Pero sólo el hecho de encontrar tierras limpias y sanas para la agricultura en el viejo continente ya es pedir bastante, creo que es muy optimista pensar en que sería sencillo que en los próximos cinco años nos estemos tomando un vino francés orgánico de un viñedo reconocido.

Para redondear la posible perspectiva ambiental del viñedo, valdría la pena implementar un sencillo método de recolección de aguas lluvias, en el que por medio de canales se conduzca el líquido hasta un tanque o pozo profundo para su posterior uso en el riego y otras actividades que lo demanden, dejando para el consumo humano la de acueducto, porque genera más gastos.

La gran variedad de aromas y sabores que los expertos y los no tan expertos pueden detectar en el vino, tales como “olor a guayaba, cítricos, manzanas”, entre otros, no son poesía, son el resultado de la diversidad de especies frutales que realmente conviven con las uvas.

Debajo de un árbol de guayabo han caído por años miles de guayabas; esa tierra alrededor del árbol sabe y huele a guayaba, las largas y profundas raíces del árbol huelen a guayaba, y las largas y profundas raíces de la vid comparten la tierra y absorben las sales minerales y el agua con el guayabo.

El romanticismo del vino está dado en gran medida por la cantidad de conversaciones tan simples como deliciosas que se generan acerca de él, incluso antes de destapar la botella, oler el corcho, limpiar el pico de la botella, dejarlo respirar, servirlo, ver sus colores, verlo llorar, moverlo, olerlo, tomarlo y tomarlo hasta ponerse “espiritoso”. El vino da de qué hablar cuando más “actores” entran a jugar con él. Todo esto viene a que el Vino de la Villa podría lograr un toque más personal y más carácter (en el buen sentido de la palabra, entendiendo carácter como una característica muy especial que lo identifique), si los árboles de naranja y lima se integraran más de cerca con las vides, y no sólo ellos, el clima se presta para sembrar papayuela, feijoa, durazno, y manzana, con las que convivirían en equilibrio otras especies pequeñas de huerta casera como el brócoli, calabazas y calabacines, lechugas, arvejas y guisantes, rábanos y otras especies de consumo diario de la familia y el restaurante.

Se pretenda o no hacer una granja agroindustrial íntegra, el control fitosanitario de los cultivos sanos parte de la diversidad de su flora; es decir, si conviven en un mismo espacio individuos de la misma especie, surge la competencia por el alimento, porque todos los individuos demandan ciertos nutrientes

de la tierra, que se agotarán más rápido que otros. Estos excesos generan a su vez plagas y malezas propias de estos elementos. Así que se tendrá una plaga reinante y tan perenne como la vid. Por el contrario, si los individuos son de diversas especies, las plagas propias de cada una forman entre sí una cadena alimenticia y un equilibrio natural tanto de la biomasa en la que no hay un depredador protagonista, como de la tierra, que comienza a nivelar sus elementos. El agua no se evapora tan rápido porque el suelo ya no está descubierto y al mismo tiempo cada vez hay menos espacio físico y nutriente para el crecimiento de malezas.

La agricultura orgánica es tan linda como dispendiosa. Conociendo la operación diaria del viñedo, esta actividad requeriría de una persona adicional que implante y difunda estas técnicas por lo menos hasta lograr la familiarización y concientización de todas ellas. Pensando en el potencial que tiene la empresa, en el arduo trabajo que por más de veinte años ha realizado JOACHIM y ALBA LUCÍA, vale la pena inyectarle conocimientos frescos y renovadores en varias de sus áreas; pensando tanto en su mejoramiento económico como organizacional, dado que se respira una falta de credibilidad y desacato de los empleados hacia los métodos establecidos por sus dueños.

Me parece sana la contratación temporal de un tercero con formación específica en preparación de abonos y técnicas de poscosecha, así como otro en hotelería, alimentos y bebidas, y técnicas de servicio al cliente. Una buena manera de conseguir este apoyo de personas capacitadas es por medio de pasantías y prácticas universitarias.

Los métodos elementales de manejo de personal, como manuales de funciones, estandarización de los productos y del servicio al cliente podrían ser de ayuda para minimizar las fricciones al interior de la empresa.

El recurso paisaje en esta zona del país es considerado de los más ricos y variados.

La planta instalada en Guananí tiene potencial para realizar eventos sociales, congresos, retiros y demás actividades cuya planeación puede apoyarse desde Bogotá, por medio de brochures e información en la red, que permita al usuario potencial acceder a ella. Esta labor debería ser apoyada localmente con señalización adecuada a la entrada de Villa de Leyva.

Bibliografía

BERMAN, MARCELLO. *Diary of a Trip*, Firenze, Antorini, 2002.

BERMÚDEZ, MAURICIO. *Enología. Nuevos Conceptos*, Bogotá, UNITEC, 1990.

BERMÚDEZ, MAURICIO. *El espíritu del vino*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1999.

CENIUVA. *El cultivo de la uva*, Bogotá, Ceniuva, 1985.

CIFUENTES, CAMILO. *7 Días Boyacá*, Tunja, diciembre 2002.

CORPOICA. *Cultivo de frutas y hortalizas. El cultivo de la uva en Colombia*, Bogotá, Ministerio de Agricultura, 1980.

DANE. Encuesta anual manufacturera, Bogotá, DANE, 1998.

DÁVILA, CARLOS. *Historia empresarial en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes, 1992.

GARCÍA, P. RAMÓN. *Pequeño Larousse Ilustrado*, París, Ediciones Larousse, 1988.

GODARD, F. CABANES R. *Uso de las historias de vida en las ciencias sociales*, serie 2, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social, julio 1996.

HIDALGO, LUIS. *La viticultura americana y sus raíces*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1992.

JOBÉ, JOSEPH. *El nuevo gran libro del vino*, Barcelona, Edit. Blume, 1987; MACÍAS, H. HUMBERTO. *Manual práctico de viticultura*, México, Edit. Trillas, 1993.

ORTIZ, MARÍA PAULINA. Revista *Cromos*, Bogotá, septiembre 27 de 2002.

PEYNAUD, EMILE. *El gusto del vino*, Madrid, Mundi-Prensa, 1987.

RAMÍREZ, LUIS GERMÁN. *Casos Empresariales*, serie 2, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1999.

RAMÍREZ, SERGIO. *Revista Avianca*, octubre 2001, 36.

ROBINSON, JANCIS. *Jancis Robinson's guide to Wine Grapes*, New York, Oxford University, 1996.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, Facultad de Administración de Empresas, revista *Sotavento* n.º 2, Guía de Investigación, 2.º semestre, Bogotá, 1998.