

Título: Estudio para la determinación de los factores de éxito en la producción y exportación de cafés especiales o diferenciados en Colombia.

Autor: Adriana Llano Alzate

Director: Rubén Rico

Fecha: Junio de 2012

Tema: Tesis de Posgrado. Maestría en Marketing Estratégico

## **1. Introducción**

La caficultura colombiana está sumida desde hace varios años en una profunda crisis, que refleja las condiciones de sobreoferta de 55 países productores, que se ven obligados a aceptar unos precios muy bajos para sus cafés tipo commodities en las bolsas de productos básicos. La estrategia que la industria y la institucionalidad cafetera colombiana han puesto en marcha para superar esta situación estructural, es la generación de un mayor valor agregado en la actividad cafetera. En esta estrategia juega un papel central la diferenciación a través de la producción y exportación de cafés claramente diferenciados e identificables según sus características particulares de origen, calidad y demás atributos que permitan lograr unos precios superiores a los de los cafés estándar en los mercados internacionales. Otros elementos complementarios de la estrategia son las Tiendas Juan Valdez, ventas de extractos, empaques en porciones individuales, bebidas de café y otros productos exclusivos y de marca.

En este contexto, el trabajo busca aportar elementos para la implementación de la estrategia de generar un mayor valor agregado, fundamentalmente en su componente de cafés diferenciados, conocidos también como cafés especiales, al identificar las limitaciones y capacidades que tiene la caficultura colombiana para participar exitosamente en este negocio, aspecto no desarrollado hasta el momento y en el cual el proyecto busca aportar una primera aproximación en la búsqueda de cursos de acción viables para ingresar plenamente en este mercado.

Para lograr este propósito, se parte de identificar la cadena de valor de la producción y comercialización de cafés diferenciados en Colombia, la cual se

inicia con el posicionamiento de características particulares según un origen geográfico determinado y de unas prácticas culturales agronómicas que determinen un sabor o calidad diferenciada, continúa con la selección, beneficio y trilla del café, su empaque y almacenamiento, certificación de calidad y origen, posicionamiento de marca, y comercialización externa a través de una relación directa del vendedor con los compradores finales, mecanismo muy diferente a la venta en bolsa, procedimiento con el que se vende todo el café colombiano no diferenciado.

Se conocerán los principales factores de éxito de los países líderes del mercado mundial de cafés diferenciados y su relación con la situación colombiana y se identificarán como los actores locales colombianos buscan disminuir la brecha de capacidades respecto a los países líderes para sugerir aquellos aspectos de ajuste o refuerzo para su implementación.

El desarrollo del presente trabajo develará el camino a partir de la hipótesis: Los productores cafeteros colombianos y su institucionalidad adoptarán y crearán conocimiento adaptándose a las nuevas tendencias de un mercado cada vez más exigente, esto les permitirá diferenciarse y fortalecerse económicamente.

Aplicando metodologías de investigación como el estudio de casos, análisis de tendencias, estadísticas, entrevistas a expertos y observación del campo, se da inicio al documento presentando una discusión sobre el marco de referencia teórico y de comparación internacional. Desde el punto de vista de soporte teórico se examina el enfoque estratégico de creación de capacidades y factores de éxito en la decomodificación de un producto, con especial referencia al enfoque de cadena de valor en la producción y comercialización del café. A continuación se presenta la aplicación de estos elementos de referencia al presente caso.

Se examinan las principales características internacionales del mercado de cafés diferenciados, con énfasis en identificar los factores de éxito que han tenido los países líderes en esta actividad. Como complemento a la discusión anterior, se hace una presentación general de la situación de los cafés diferenciados en Colombia en cuanto se refiere a la dimensión actual de su producción, distribución geográfica y otras características relevantes de análisis y comparación internacional.

Con los elementos de referencia antes mencionados, se desarrollan a continuación los dos capítulos centrales del trabajo, en los cuales se construye en primer lugar la cadena de valor de la producción de cafés diferenciados en Colombia y se identifican cuáles son los factores claves de éxito requeridos en cada una de sus etapas. A continuación, con referencia a cada uno de estos factores se identifican las limitaciones o brechas de capacidades que la caficultura colombiana tiene frente a los países líderes en la producción y comercialización de cafés diferenciados.

Finalmente, con el anterior análisis de brechas, para cada uno de estos factores se presenta una serie de consideraciones y recomendaciones que buscan aportar una primera aproximación en la búsqueda de cursos de acción viables para crear capacidades competitivas en el país, y así poder posicionarse plenamente en este mercado.

Complementariamente, se presentan unas observaciones sobre aquellos aspectos que se consideran tienen la mayor prioridad de atención y desarrollo para la implementación exitosa de la nueva estrategia competitiva de la caficultura colombiana.

Al término se esperan evidenciar las vías que facilitarán al sector cafetero, la incorporación de factores de éxito en la producción y exportación de cafés diferenciados, alcanzando reconocimiento en el mercado y desarrollado al máximo la sinergia entre los participantes de la cadena de valor de cafés especiales en Colombia

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

Desde la década de 1870, la economía nacional colombiana experimentó un proceso de transformación que estuvo marcado por la transición entre el precario sistema comercial de productos como el oro y tabaco que imperó en la primera mitad del siglo XIX y el sistema en el cual el café, la introducción de los ferrocarriles y las instituciones financieras, fueron los principales motores que dinamizaron el desarrollo del país.

Con relación a las exportaciones, es posible afirmar que el café fue el producto que mayores ingresos generaron al país durante todo el siglo XX. En la primera década del siglo, las ventas de café representaban cerca del 39% de las exportaciones y en la década de 1950, alcanzaron su máximo, con un 80%. Sin embargo, a partir de los años 60 y debido fundamentalmente a la aparición de nuevos productos exportables y a la caída del precio del café verde en el mercado mundial, la participación de este producto en las exportaciones totales ha venido disminuyendo. Los valores observados desde 1990 han llegado a representar en promedio, un 17% del total de las exportaciones.

Existen dos tipos de exportadores de café verde en el país con su respectiva comercialización del grano: la Federación Nacional de Cafeteros y los comercializadores privados, donde el primero se diferencia de los otros al ser simultáneamente exportador (primer exportador individual) y entidad reguladora, mientras que los exportadores privados se caracterizan por realizar un poco más del 70% de las ventas de Colombia.

Además de actuar como exportador y promover el consumo de café colombiano en todo el mundo, la Federación ha asumido la tarea de conciliar la política cafetera colombiana con la macroeconomía, labor que ha desarrollado desde las bases de la producción al ofrecer un precio justo mínimo al caficultor, garantizar la compra de la cosecha, establecer un estricto control de calidad sobre el grano exportado y adelantar diferentes programas gremiales en las zonas cafeteras.

En los últimos años, la crisis de la economía cafetera colombiana se ha acentuado de una manera pronunciada, dada la gran cantidad de producto y productores del grano a nivel mundial. A partir del año 1989 y tras la ruptura del Pacto Internacional del Café, se ha venido evidenciando una baja permanente de los precios y en el caso colombiano, esta situación es especialmente crítica dados los altos costos de producción que tiene el país.

Mediante el Pacto Mundial del Café, un instrumento valioso porque fijaba una “banda de precios y cuotas de exportación a los productores”, se reguló por varios lustros las relaciones entre productores y consumidores para equilibrar el mercado, el grano se vendía a un precio oscilante entre 1,20 y 1,40 dólares la

libra y Colombia vivió una época de bonanza económica. Sin embargo, en los años noventa sobrevino la ruptura del Pacto por Estados Unidos y las grandes transnacionales tostadoras, aprovechando el cambio de fuerzas políticas y económicas mundiales, junto a la crisis de las economías del tercer mundo. Esto conllevó a una feroz competencia entre los países productores por acaparar el mercado; en los últimos años la cotización alcanzó a 0,60 y 0,65 centavos de dólar la libra en el caso del café de Colombia

Mientras todos los países exportaban a gran escala, en Colombia la producción empezó a decaer debido a los brotes de broca, un insecto que penetra en los granos. El gobierno nacional llegó al extremo de dar incentivos para acabar con los cafetales y sembrar otros productos. Cuarenta por ciento de los caficultores se retiró del mercado y el porcentaje restante, mediante el sacrificio de capitales de miles de dólares, recuperó los cultivos y se crearon centros especializados para el estudio del café.

Si bien el café en Colombia ha dejado de ser importante desde el punto de vista macroeconómico, sigue siendo vital para mantener el capital social del país, ya que de su cultivo dependen más de 500.000 familias campesinas, las cuales buscan afanosamente una opción productiva para mantener sus reducidos ingresos, con el agravante que la mayoría de las zonas de producción están localizadas en áreas de conflicto armado y cultivos ilícitos.

La solución a esta situación se ha venido adoptando de forma pausada, ya que más de diez años después de la ruptura del Pacto, se confiaba en una recuperación del mercado a pesar que desde comienzos de la década de los noventa varios estudios y expertos planteaban que la única opción que le quedaba a la caficultura colombiana era pasar paulatinamente de una producción estandarizada tipo commodity, a la de cafés diferenciados por su origen y calidad.

Con insipientes esfuerzos y prácticas en desarrollo, la industria siente la necesidad imperante de transformación y actualmente se enfrenta a un gran reto de ajuste. La caficultura sigue siendo un sector estratégico de la sociedad en términos de tejido social, cultural, institucional, de empleo y desarrollo para las regiones productoras.

### **3. Materiales y Métodos**

Tipo de trabajo: Explicativo Causal con estudio cualitativo.

Unidades de análisis cualitativas: Caficultura colombiana, institucionalidad cafetera, países líderes en producción de cafés especiales, cadena de valor.

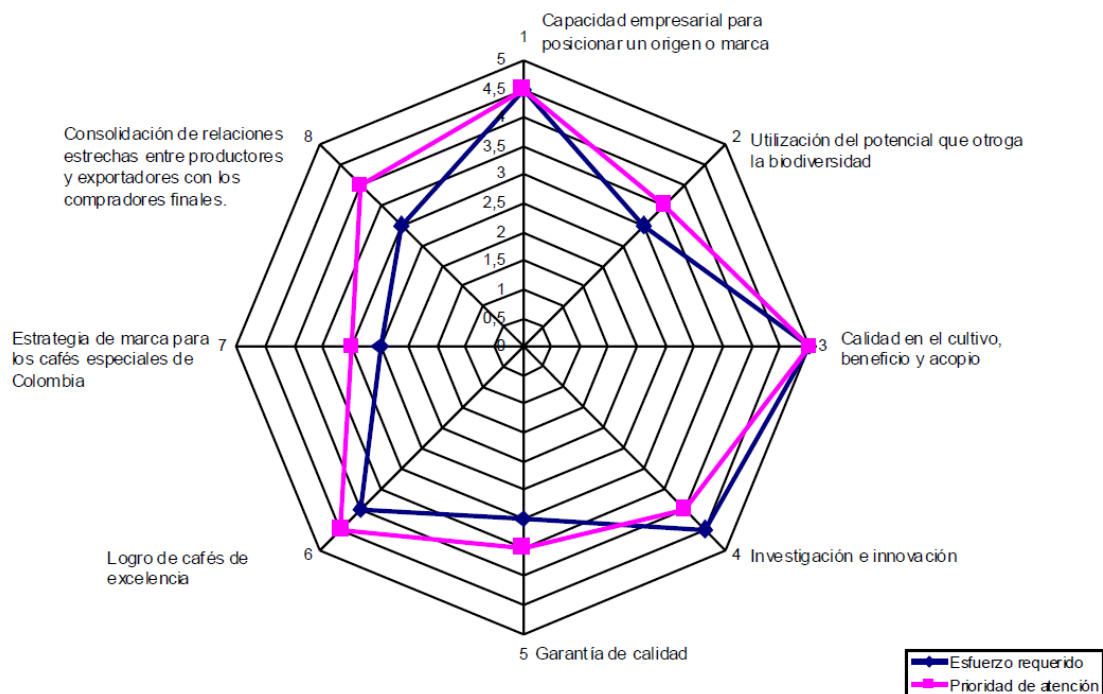
Variabes cualitativas: Tendencias del mercado mundial, prácticas agrícolas, tipos de calidades.

Variabes cuantitativas: Exportaciones del grano, el precio externo, el precio interno.

Técnicas e instrumentos: Estudio de casos, análisis de tendencias, estadísticas, entrevistas a expertos y observación del campo

### **4. Resultados y Discusión**

#### **Magnitud del esfuerzo y prioridad de atención para consolidar a Colombia como país líder en el mercado de cafés diferenciados según factores claves de éxito**



Como se observa, los mayores esfuerzos se deben realizar para crear capacidades empresariales en los productores, lograr una alta y consistente calidad, conseguir que la innovación y la investigación sean parte

fundamental del entorno competitivo y en el logro de cafés de excelencia. En los otros factores de éxito, como es la utilización del potencial de biodiversidad, garantía de calidad, posicionamiento de una nueva imagen de los cafés diferenciados de Colombia y consolidación de relaciones estrechas de trazabilidad y transparencia entre productores y exportadores, también se debe realizar esfuerzos importantes, pero la brecha no es tan grande como en los primeros.

En cuanto a las prioridades de atención, las dos más urgentes coinciden con los niveles mayores de esfuerzo: lograr calidad y la capacidad empresarial. En la creación de las capacidades para superar estas brechas estará entonces el mayor desafío del país para lograr posicionarse como líder en el mundo en materia de cafés diferenciados.

A continuación se presentan consideraciones específicas a algunos de los factores prioritarios antes planteados, estos buscan aportar elementos de referencia para el ajuste o refuerzo de las acciones que al respecto están desarrollando los diferentes participantes en la cadena de valor, con el propósito de lograr una posición competitiva en este mercado.

✓ **Obtención de una calidad excelente en el cultivo, beneficio y acopio del café.** Para lograrlo deberán crearse capacidades como las que se proponen a continuación:

- Establecimiento de estándares.
- Ejemplos demostrativos de prácticas culturales que conllevan a una calidad de excelencia.
- Pruebas piloto para el establecimiento de centrales de beneficio.
- Participación en concursos internacionales y promoción de concursos nacionales y regionales.

✓ **El papel de la institucionalidad.** Los países, a través de sus gobiernos, y asociaciones de productores han diseñado estrategias para mejorar la calidad del café basadas en acciones como las siguientes:

- Identificación y apoyo a las áreas geográficas con condiciones agroecológicas adecuadas para la producción de cafés de calidad.
- Desarrollo de un sistema para mejorar la calidad de café, tanto en la producción primaria como en el beneficio del café.
- Educación y asistencia técnica.
- Promoción del café de calidad y desarrollo de mercados.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

A lo largo del documento, se desarrollaron y analizaron las diferentes temáticas que permitieron identificar las principales limitaciones y requerimientos que presenta la caficultura colombiana para lograr su vinculación exitosa a la producción y exportación de cafés especiales, es decir, diferenciados por su origen y calidad.

Estos elementos son caracterizados y valorados en el capítulo número siete. *“Factores de éxito para la producción y exportación de cafés especiales o diferenciados en Colombia. Creación de capacidades y recomendaciones”.*

En este capítulo siete, se puede evidenciar claramente que tras la construcción de una cadena de valor para la producción y exportación de cafés especiales en Colombia, el conocimiento de los principales factores de éxito de los países líderes del mercado mundial de cafés diferenciados y su relación con la situación colombiana, permitieron identificar cómo los actores locales colombianos buscan y requieren disminuir la brecha de capacidades respecto a los países líderes.

En la síntesis y valoración de las brechas como base para la creación de capacidades se analizó cada factor de éxito de acuerdo al nivel de esfuerzo para su implementación y el impacto ejercido. Los factores claves de éxitos hallados y puestos en el contexto real estudiado, son los siguientes:

1. Calidad en el cultivo, beneficio y acopio.
2. Investigación e innovación.
3. Garantía de calidad.
4. Logro de cafés de excelencia.
5. Capacidad empresarial para posicionar un origen o una marca.



6. Utilización de potencial que otorga la biodiversidad.
7. Estrategia de marca para los cafés especiales de Colombia.
8. Consolidación de relaciones estrechas entre productores, exportadores y consumidores finales.

Debido al reconocimiento de una situación económica crítica para el sector y de imperante atención; se comprueba la hipótesis inicialmente planteada, donde los productores cafeteros colombianos y su institucionalidad, requerirán aplicar el nuevo conocimiento y adaptarse a las tendencias de un mercado cada vez más exigente, esto les permitirá diferenciarse y fortalecerse económicamente.

Los resultados del presente documento comprueban que la incorporación de factores de éxito en la producción y exportación de cafés diferenciados se facilitará en la medida que la institucionalidad cafetera apoye el desarrollo de capacidades empresariales en los productores y que todos los actores de la cadena de valor de cafés especiales trabajen en conjunto, creando la posibilidad, no solo de presentar al mundo una imagen atractiva, sino logrando también desarrollar al máximo posible, las sinergias entre los participantes.

## **6. Bibliografía**

ASOCIACIÓN DEL CAFÉ DE GUATEMALA - ANACAFÉ  
[http://www.anacafe.org/old/estadisticas/estadisticas\[1\].htm](http://www.anacafe.org/old/estadisticas/estadisticas[1].htm)

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA  
<http://www.federaciondecafeteros.org/>

CENICAFÉ  
<http://www.cenicafe.org/>

CUP OF EXCELLENCE  
<http://cupofexcellence.org/>

SPECIALLY COFFEE ASOCIATION OF AMÉRICA  
<http://www.scaa.org/>

AAKER, DAVID A. (1992) Strategic Market Management, Nueva York, Estados Unidos.

ASOEXPORT (2000). *Competitividad del Café Colombiano*. Memoria de la LXIV Asamblea de la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia, Bogotá.

BATE P.(2002), *Comercio Solidario*, en Revista Microempresa América, Banco Interamericano de Desarrollo.

California Coffee Roaster en <http://www.frechcoffee.net>

CARDENAS J.H. (1994), Understanding *Competitive Strategy for FN's "100% Colombian*

*Coffee" in The USA*. MIT.

Comisión de ajuste de la institucionalidad cafetera 2002, *El Café Capital Social Estratégico*, Informe final, Bogotá, mayo.

CRECE (1996) *Reestructuración Económica, Experiencias Internacionales*, Manizales.

DESS, GREGORY G.; LUMPKIN, G.T. (2003) *Creando Ventas Competitivas*, Madrid, España.

EXPOCAFE, FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, FOMIPYME (2004) *Experiencias de Proyectos de Desarrollo de Cafés Especiales en el departamento de Caldas, Colombia y a nivel Internacional*, Manizales.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (2010). *Bases para el Plan Estratégico Cafés Especiales de Colombia*, Bogotá, Septiembre.

FITTER R., KAPLINSKY (2001) *Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value Chain Analysis*. Globalization, Value Chains and Development. Institute of Development Studies, University of Sussex. IDS Bulletin, Vol. 32 No. 3, Julio.

GEREFFI G., HUMPHERY J., KAPLINSKY R., STURGEON T. (2001) *Globalization, Value Chains and Development*. Institute of Development Studies, University of Sussex. IDS Bulletin, Vol. 32 No. 3, Julio.

GIBBON P., Agro-Commodity Chains, (2001) *Globalization, Value Chains and Development*. Institute of Development Studies, University of Sussex. IDS Bulletin, Vol. 32 No. 3, Julio.

GIOVANNUCCI D. con KOEKOEK J. (2003) *The State o Sustainable Coffee: A study of Twelve major markets*. CENICAFE.

GIOVANNUCCI D., LEWIN B., VARANGIS P. (2004) *Coffee Markets, New Paradigms in Global Supply and Demand*. The World Bank. Agricultural and Rural Development.

GOLDRATT, ELIYAHU M.; FOX, ROBERT E. (2009) *La Carrera: En Busca de las Ventajas Competitivas*, Buenos Aires, Argentina.

GRANT R. (1998), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Tercera Edición. Malden MA, Blackwell Publishers Inc.

HUMPPHERY J., SCMITZ H., *Governance in global Value Chains*. (2001) Globalization, Value Chains and Development. Institute of Development Studies, University of Sussex. IDS Bulletin, Vol. 32 No. 3, Julio.

KAPLINSKY R. (2000). *Spreading the Gains from Globalization: What can be learned from value chain analysis?* IDS Working Paper 110.

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY; CÁMARA IBÁÑEZ, DIONISIO; CRUZ ROCHE, IGNACIO (2004) Marketing, Madrid, España.

MURGUEITIO C., SANDOVAL D. (2003), Análisis Estratégico De Una Propuesta Para Recuperar La Competitividad De La Caficultura Colombiana El Caso De Los Cafés Diferenciados.

WALKER, ORVILLE C.; BOYD, HARPER W.; MULLINS, JOHN; LARRÉCHÉ, JEAN-CLAUDE (2005) Marketing Estratégico, México, D.F

Otra fuentes consultadas:

<http://www.agrocadenas.gov.co>

<http://www.cafedecolombia.com/economiacafertera>

<http://www.ico.org/prices>

<http://www.laguiadelcafe.org>

<http://www.cenicafe.org/modules>

<http://www.minagricultura.gov.co/inicio/noticias>

[http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report\\_emisor/](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_emisor/)

<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/trimestrales>

[http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la\\_tierra\\_del\\_cafe/regiones\\_cafeteras/http://www.nationalgeographic.com/coffee/map.html](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/regiones_cafeteras/http://www.nationalgeographic.com/coffee/map.html)

<http://www.costaricamap.com/esp/abotcafe.html>

<http://www.sweetmarias.com/coffee.central.costarica.html>

PONTE S. (2002), Standards, Trade and Equity: Lessons from Specialty Coffee Industry.

CDR Working Paper, Copenhagen, November.

RAVENS BREW COFFEE CERTIFIED ORGANIC BLENDS.

En [http:// www.ravensbrew.com](http://www.ravensbrew.com)

SMITHSONIAN MIGRATORY BIRD CENTER. En <http://natzoo.si.edu>

STURGEON T. (2001) How do we Define Value Chains and Production Networks.

Institute of Development Studies, University of Sussex. IDS Bulletin, Vol. 32 No. 3, Julio.

The Coffee Review. En <http://www.coffeereview.com>