



*Tienda de pueblo.*

## *Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera*

**RESUMEN:**

En el artículo se trata de establecer la relación existente entre el proceso histórico y cultural que permitió el desarrollo de la economía cafetera y las formas de comercialización centradas en el mercado de materias primas, sin generación de valor agregado. Los procesos de industrialización y tecnificación del café y sus expresiones en los denominados café especiales, plantean grandes retos y una transformación cultural en las formas de comercialización y en especial en los sistemas productivos. Las exigencias de calidad afectan toda la actividad y el ambiente social de la unidad productiva de café

**PALABRAS CLAVE:**

Cadena de valor del café, cafés especiales, tendencias del mercado

**Clasificación JEL:** J1, J54, L11, 01

**ABSTRACT:**

The article tries to establish the relationship between the historical and cultural process that allowed the development of the coffee economy and marketing methods focused on the raw materials market, without generating added value. The processes of industrialization and technification of coffee and its expressions in the so-called special coffee, pose great challenges and a cultural transformation in the forms of marketing and especially in production systems. The quality requirements affect all the activity and social environment of the coffee production unit

**KEY WORDS:**

Coffee value chain, special coffees, market trends

**Clasificación JEL:** J1, J54, L11, 01

# *Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera<sup>1</sup>*



Mauricio Montoya Ramírez<sup>2</sup>

## *Creation of a culture that generates aggregate value in coffee activity*

*Primera versión recibida el 5 de octubre e de 2016. Versión final aprobada el 31 de Marzo de 2017.*

*Para citar este artículo: Montoya Ramírez, Mauricio. (2017). Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 83-102*

## INICIO DE LA PRODUCCIÓN CAFETERA DE MATERIAS PRIMAS

Se puede iniciar por explicar que muchas de las causas por las cuales hubo una marginalidad del desarrollo económico mundial, y de la industrialización por parte de Latinoamérica y por razones obvias para la mayoría de sus países, obedece al modelo de descubrimiento y colonización que se llevó cabo por parte de España varios siglos atrás. En efecto, fueron las instituciones heredadas de la “ocupación” española las que limitaron el acceso a los capitales, conocimientos y máquinas que formaron parte de esa primera oleada de “industrialización” esparcida desde Europa, especialmente desde la Gran Bretaña a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Según Agustín Cueva (2004, p. 15):

La estructura económico-social heredada del período colonial se caracterizó por un bajísimo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y por relaciones sociales de producción basadas en la esclavitud y la servidumbre, hecho que constituyó un handicap, por decir lo menos, para el desarrollo posterior de nuestras sociedades.

El mismo Cueva, cuando se refiere a la vinculación de América a la economía mundial después del proceso de independencia de las colonias expresa que el modelo servil adoptado por España para sus territorios de ultramar, altamente extractivos, influyeron en “la modalidad concreta de vinculación de América Latina con el capitalismo metropolitano” (Cueva, 2004, p. 26).

En efecto, el proceso de divergencia económica de América Latina partió del modelo de ocupación colonial, y es la tesis más fuerte actualmente difundida

<sup>1</sup> Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

<sup>2</sup> Mauricio Montoya Ramírez. Graduado de la maestría en Gestión del desarrollo regional de la universidad Católica de Pereira

por la corriente del institucionalismo, como lo precisan en el libro “Porqué fracasan los países” Daren Acemoglu y James Robinson, cuando dicen que

La colonización europea preparó el camino para la divergencia institucional en América, donde, frente a las instituciones inclusivas creadas en Estados Unidos y Canadá, aparecieron instituciones extractivas en América Latina, lo que explica los modelos de desigualdad que vemos en el continente americano (Acemoglu y Robinson, 2012, p. 140).

Esto tuvo graves consecuencias para los países latinoamericanos, porque se configuró un modelo de centro y periferia. Esto implica que los países que lograron una acumulación de recursos económicos, físicos e intelectuales, conforman el centro y las recién creadas naciones a través de los procesos de emancipación y que carecen de recursos quienes obligatoriamente conforman la periferia. Así entonces, por la vía de la integración desigual, como lo expresa Bambirra, se crea “La situación de dependencia del sistema capitalista mundial, que se manifiesta históricamente a través de la dependencia de un centro hegemónico” (Bambirra, 1974, p. 9), y que es una situación que condiciona el desarrollo de estas sociedades.

Dicha dependencia de un centro de hegemonía con poder para ejercer influencia sobre los demás países determinó que algunas de las naciones, otrora “colonias” de los países europeos por su falta de recursos y las capacidades para desarrollarlos, quedarán relegados al papel de proveedores de materias primas agrícolas y minerales porque “la dependencia condiciona una cierta estructura interna” (Bambirra, 1974, p. 10) y esta “la redefine en función de las posibilidades estructurales de las distintas economías nacionales” (Bambirra, 1974, p. 10).

### **El café como *commoditie* agrícola**

Colombia fue un actor de ingreso tardío al cultivo y explotación del café con fines de exportación, aparentemente, porque sus condiciones adversas en términos de topografía y su consiguiente retraso en vías de comunicación hicieron que fuera poco atractivo para los cultivos de exportación y lo convirtieron dentro de las tierras de colonia (durante la conquista y ocupación), en una región periférica exclusivamente con fines de extracción de riquezas. Al respecto, y como una referencia de su ingreso a tierras colombianas, Jesús Antonio Bejarano divulga:

En Colombia el café fue introducido en el siglo XVII en la Orinoquía por misioneros jesuitas y de allí pasó a otras regiones de la entonces Nueva Granada, aunque hasta antes de la primera mitad del siglo XIX su cultivo no tenía fines comerciales sino más bien ornamentales...debido a la ausencia de medios de transporte adecuados entre las zonas productoras, la mayor parte situadas en las vertientes andinas, y los puertos marítimos. (Bejarano, 1987, p. 9).

En cuanto al proceso suscitado después de introducirse el cultivo de café en el país, Ocampo y Palacios, citados por Bejarano (1987) señalan el aislamiento colombiano de los flujos de capital, mano de obra y tecnología provenientes de Europa, como causa general del fracaso del desarrollo exportador anterior al café en la recién creada república, ya que desde 1870 se movilizan a las zonas más templadas del planeta en busca de oportunidades de negocios. Este aislamiento, según Bejarano, a su vez, obedece a la condición de Colombia como región secundaria dentro de la periferia, y comenta al respecto:

En el plano interno no puede ser compensado por la burguesía con sus propios medios ya que los escasos niveles de acumulación conseguidos durante la colonia no permitían el desarrollo de actividades en gran escala (en particular las plantaciones) al tiempo que el Estado, política y económicamente débil no es capaz de promover el desarrollo del transporte ni impulsar nuevos productos de exportación (Bejarano, 1980, p. 6).

El café llegó a la región a finales del siglo XIX, luego de que las avanzadas de colonización y ocupación del territorio se consolidaran en toda la zona, y aunque inicialmente la ocupación de estos baldíos tuvo iniciativas de subsistencia y establecimiento, gran parte de las mismas terminarían dedicadas exclusivamente al cultivo del café. En este contexto, Bejarano agrega que “la mayor parte de los cafetales se establecieron en tierras que anteriormente habían sido pastizales” y precisa que “aunque el cultivo se ajusta admirablemente al patrón de colonización de los pequeños propietarios establecidos, nunca hizo parte del sistema inicial de colonización.” (Bejarano, 1987, p. 3).

Al parecer, el café encajaba perfectamente en la economía parcelaría, pero luego del establecimiento de los colonos, y las razones (poderosas por demás) para ello fueron las siguientes:

- No se requerían grandes inversiones de capital.
- Fácil manejo y procesamiento (hasta su beneficio y secado).
- Bajas inversiones en maquinaria y equipos.
- El producto no estaba atado a economías de escala que limitara sus parcelas.
- Además, por ser un cultivo permanente que se cosecha de manera periódica, se pudo combinar con otros cultivos de tipo estacional como maíz, frijol, plátano y demás, alternando la labor agrícola entre ellos.

Bejarano pone aún más en contexto la realidad de la época y las difíciles condiciones en las que se desarrollaban los hechos:

Las consecuencias del desarrollo cafetero del occidente colombiano, con el cual se consolidaría el sector exportador, deben verse en el marco de las limitaciones al desarrollo económico global del país a comienzos del

siglo XX. Sin duda una economía como la colombiana del siglo XIX, caracterizada por bajos niveles de ingreso per cápita y acumulación de capital, escasa integración al mercado mundial, exigua incorporación tecnológica a la actividad agrícola y, más aún, escasa mano de obra frente a la disponibilidad de tierras (Bejarano, 1987, p. 3).

Finalmente, cabe resaltar que todos los cambios que sucedieron a la ocupación de baldíos, la colonización antioqueña y el despegue cafetero fueron precedentes de avance en el desarrollo económico y social del país. La creación de una de las institucionalidades más grandes que existen en el continente alrededor de un producto agrícola primario-exportador, la construcción de grandes obras de infraestructura y la acumulación de capital producto de sus exportaciones, surtió muchos emprendimientos industriales, de los cuales algunos aún hoy perduran, como lo evidencian Castillo (2001, p. 59):

Sin duda, el modelo cafetero de acumulación y distribución de capital que se impuso a principios del siglo XX fue exitoso. En efecto, garantizó la permanencia de un producto de exportación en los mercados mundiales, impulsó el desarrollo del mercado interno y generó los excedentes necesarios para promover la producción de bienes manufacturados. De hecho, la fuerza organizacional y la robustez financiera del sector cafetero, permitieron que el gremio negociara unilateralmente la política económica y que presentara ante el mundo sus intereses como nacionales. Ello se expresó con claridad en lo que un analista denominó la concertación mono-exportadora. No era para menos, hasta finales de los cincuentas, las exportaciones de café participaban en algo más de las tres cuartas partes de los totales del país.

Queda entonces claro que, al hoy departamento de Risaralda y al país, llegó el café por la vía de la aparcería, a través del proceso de colonización liderado por antioqueños, como medio alterno de trabajo y obtención de recursos económicos, luego de un proceso de asentamiento y preparación de tierras, debido a que no requerían grandes inversiones de capital, sino mano de obra propia y tierras, era de fácil manejo y procesamiento, requería bajas inversiones en maquinaria y equipos y no estaba atado a economías de escala que impidieran competir, además, por ser un cultivo permanente de cosecha periódica muy definida, que permitió combinarlo con otros cultivos tipo estacional.

Para los propietarios de fincas cafeteras tradicionales en el departamento de Risaralda poco ha cambiado en el negocio del café, desde que Colombia se constituyó en un país primario exportador de café en pergamino a principios del siglo pasado, exceptuando avances en el manejo de los terrenos, semillas y sistemas de beneficio introducidos por la Federación Nacional De Cafeteros y las cooperativas de cafeteros locales. Este primer eslabón de la cadena productiva no ha sufrido grandes cambios; la mayoría de cambios se han dado en el entorno

macroeconómico mundial y plantean ahora una realidad distinta para el resto de la cadena, sin desconocer que lo que pase en dicho segmento de la cadena los afecta fuertemente a ellos; en efecto, la mayoría de los cambios han sido exógenos al cafetero tradicional.

Consecuencias de lo anterior en la caficultura nacional las evidencia el documento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2005, p. 34) cuando asegura que “En términos reales, el precio interno del café se redujo continuamente en los últimos 30 años, indicando un deterioro constante a través del tiempo en el ingreso del caficultor colombiano”. Una parte de esta problemática es explicada por la existencia de grandes oligopolios que acaparan el mercado internacional del café, desde que se separó la producción de la comercialización del grano, y dichos oligopolios han concentrado la actividad comercial y restringido fuertemente el mercado influenciando a su favor en el precio de cotización del producto a través de su poder económico, esta situación preocupa en Colombia que tradicionalmente concentró sus ventas al exterior en el producto inicial de la cadena productiva (café verde trillado), que “ha representado un 98% de lo exportado por el país en la última década.” (MADR, 2005, p. 11), y que a pesar de tener uno de los mejores cafés suaves del mundo, no tiene injerencia en la conformación del precio internacional del producto.

Como mecanismo de protección a los miles de cultivadores, en el país se estableció el llamado “precio de sustentación” o precio mínimo por carga de café; dicho precio es relevante al momento de una baja en la cotización internacional del grano y su impacto en el mercado nacional, y es usado como sistema de alerta para intervenir el mercado mediante políticas de subsidios directos al precio para garantizar la sostenibilidad de los caficultores; así, “El precio al productor del café en Colombia, es un precio de sustentación que se fija por concertación existente entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno Nacional” (MADR, 2005, p. 10), en el cual se tienen en cuenta aspectos como “el comportamiento macroeconómico del país, el nivel de precios al cierre diario de la bolsa de New York y la tasa diaria representativa del mercado del dólar en Colombia” (MADR, 2005, p. 10).

A lo anterior se suma el cambio en la configuración de la propiedad parcelaria a través del tiempo en el país que ha fragmentado las tierras enormemente, donde prolifera el minifundio, y este mismo pone en peligro la viabilidad económica del café como producto primario exportador por el tamaño de los cultivos, evidencia esto lo escrito por Lozano (2010, p. 3) cuando expresa:

Desde mediados de los ochentas, en las principales zonas cafeteras se ha presentado un cambio en la estructura de propiedad, determinado por una proliferación de pequeños propietarios con cultivos de café inferiores a 5 hectáreas, los cuales representan el 95% de los productores colombianos de café y responden por el 41% de la producción total cafetera.

## Aspectos económicos y el cambio de paradigma

### Competitividad

El CONPES 3439 de 2006 define la institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad de Colombia. Se puede decir que

La competitividad de una nación se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población (CONPES, 14 de agosto de 2006, p. 2).

La competitividad es el resultado de “la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño” (CONPES, 14 de agosto de 2006, p. 2), y se enumeran algunos:

- Infraestructura.
- Recursos humanos.
- Ciencia y tecnología.
- Instituciones.
- Entorno macroeconómico.
- Productividad.

Cuando se habla de competitividad se hace referencia al nivel o capacidad de un sistema, una región o nación de sostener ventajas (comparativas o adquiridas) frente a otros sistemas, regiones o naciones sin importar su ubicación en el mercado globalizado ni sus características específicas.

La tendencia económica mundial se orienta a consolidar bloques económicos en la medida en que se evidencia la caída de las barreras comerciales por la firma de múltiples acuerdos que buscan dar acceso a nuevos mercados de las exportaciones de los países firmantes, a la vez que se permite el ingreso de la contraparte al mercado local; esto le permite a los consumidores adquirir productos y servicios de alta calidad con oportunidad y a bajos costos.

En las ventajas competitivas de Porter se pueden evidenciar tres tipos básicos:

- Liderazgo en costos (bajos costos)
- Diferenciación
- Enfoque (nicho)

En Porter (1991), la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:



- a) Condiciones de factores: las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías:
- Recursos humanos.
  - Recursos físicos.
  - Recursos de conocimiento.
  - Recursos de capital.
  - Infraestructura.
- b) Condiciones de demanda interna: Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:
- Segmentación de la estructura de la demanda interna.  
La sofisticación de los compradores domésticos.  
La anticipación a las necesidades de los compradores.
- c) Las industrias relacionadas y de apoyo: alude a la complementariedad y nexos entre industrias y la demanda cruzada entre unas y otras.
- d) La estrategia, la estructura de la demanda y la rivalidad: la manera como se crean, organizan y administran las empresas y la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país

En el entorno cada vez más globalizado de las economías mundiales que tienen trasfondo el concepto de “un solo mercado”, se está gestando un cambio de paradigma en las políticas de comercio que han venido transformando lo que antes se solía hacer (protección) por un nuevo enfoque (fomento) donde el Estado redefine su papel como regulador y promotor de la actividad económica.

### **Aspectos estructurales del mercado**

Colombia es un país caracterizado por tener aún un fuerte componente primario-exportador en su economía, es decir, que las exportaciones que hace a otros países están fuertemente influenciadas por los *commodities*, pues el modelo económico adoptado es dirigido por las exportaciones (*export-led-growth*), y estas exportaciones tienen un fuerte impacto tanto en el crecimiento económico del país por el empleo y recursos generados en divisas. Aunque ahora el café no ocupa el primer lugar en exportaciones, y ha sido relegado por sectores como el minero energético, tiene aún un impacto importante en la economía por el número de personas que derivan su sustento de él. Sin embargo, el panorama no es muy claro en el mercado internacional, pues como ya se precisó, existe un pequeño grupo de compradores que impide la diversificación de las exportaciones, o la apertura de nuevos mercados, y como lo esboza Castillo (2001, p. 61.), “Bajo esta premisa, los productores quieren continuar vendiéndole a los mismos

compradores, lo cual da origen, por supuesto, a un oligopolio que distorsiona en favor de estos últimos los precios”.

Es evidente que cambiar la posición de Colombia en el mercado internacional del café es complicado, y los márgenes de maniobra son pocos, como lo muestra (Espinal, Martínez y Acevedo 2005, p.16):

La mayor parte de la demanda del grano se encuentra desde hace tiempo concentrada en unas pocas empresas estadounidenses y europeas que compran café verde para luego procesarlo, mezclarlo y venderlo con mayores precios. Un grupo de 20 empresas controlan más de las tres cuartas partes del comercio mundial de este producto, y solamente una de ellas se encuentra en un país productor. Las mayores empresas comercializadoras de café son: Meumann Kaffee (Alemania), Volcafe (Suiza), Cargrill (Estados Unidos), Esteve (Brasil-Suiza), Aron (Estados Unidos, Ed&FMan (Reino Unido), Dreyfus (Francia) y Mitsubishi (Japón), las cuales tienen aproximadamente el 56% del mercado.

La tendencia a la concentración se observa también en las industrias tostadoras de los países consumidores, donde cuatro empresas torrefactoras (Kraft, General Foods, Procter & Gamble y Nestlé) procesan actualmente casi la mitad del café de los países de la OECD, y por tanto, inciden en el precio pagado a los productores de café vía cotizaciones internacionales. Algunas de ellas tienen además sus propias comercializadoras que importan el café verde y distribuyen el procesado: “Se puede mencionar la Kraft Jacobs Suchard (KJS), cuyo ámbito de negocios comprende Estados Unidos y Europa y para la cual el Café Colombiano representa entre un 20% y un 30% de su actividad comercial” (Espinal, Martínez y Acevedo 2005, p.18) .

Según el documento CRECE (2005, p. 37), los principales acontecimientos que han afectado el entorno cafetero desde 1965 han sido:

1. El colapso del pacto de cuotas (Acuerdo Internacional del Café 1989).
2. El boom de precios de los años 70 debido a la subida de la cotización internacional, como consecuencia de las heladas sucedidas en Brasil.
3. El surgimiento de Vietnam como segundo productor mundial a finales de los años 90.
4. La modernización de la caficultura en Colombia con la introducción de las variedades de café caturra primero y luego Colombia, respectivamente.
5. La caída internacional de precios del café en los años 90, con la consecuente crisis nacional e internacional y el aumento en el consumo de cafés especiales últimamente.

## Conclusiones

En el pasado, se centró la actividad en función de la calidad del grano, la denominación de origen y diferenciación de los demás cafés del mundo, generar reconocimiento de marca país, en aumentar la productividad por hectárea, en reducir los imperfectos y defectos del grano. Todos estos aspectos son muy importantes de cara a lograr la consolidación de la caficultura colombiana como caficultura de excelencia; sin embargo, aunque en el mercado internacional se paga un diferencial en precio a los cafés suaves del mundo, y particularmente a los colombianos, el valor de retorno es ínfimo obtenido por el bien básico comparado con el valor obtenido por los comercializadores en los mercados de consumo. De hecho, se estima que, del valor total pagado por una bebida de café en un punto de venta en un país desarrollado por un consumidor, solo el 3% regresa al cultivador del producto.

La adición de valor es un tema álgido en la industria del café a nivel global, y la transformación en su mayoría está por fuera de los países productores del grano. De hecho, en el año 2010, “apenas el 7,6% de todas exportaciones de café procedentes de países productores fueron en la forma de café elaborado” (Centro de Comercio Internacional, 2011, p. 32). Esta realidad, asociada a que el canal de distribución de mayor impacto es el de supermercados y grandes cadenas de *retail* que restringen la oferta a solo algunas marcas que cumplen sus criterios de venta hace muy difícil la penetración de nuevos proveedores.

Hay un claro interés por dar un salto en la cadena de valor del producto, que lo sitúe más allá de tener solo un sector cultivador primario exportador, proveedor de café como materia prima a tener una verdadera economía cafetera. No promover intervenciones enfocadas a lograr dichas mejoras es condenar a la agricultura del departamento, y específicamente a la caficultura a continuar abocada a ostentar como ahora, altos niveles de desempleo y subempleo, como producto de la baja demanda de mano de obra por parte de un incipiente mercado laboral existente, un mayor deterioro de la calidad de vida de las familias cafeteras, debido a los bajos ingresos y los altos costos de producción.

Aunque el pago de primas por certificación no está del todo garantizado el diferencial de precio motiva y compensa el esfuerzo de lograr la certificación en algunos de los sellos que hasta el momento existen en el país y la región. Esta no es la única consecuencia, pues la obtención de un sello motiva la unión y asociación de cafeteros, fortalece institucionalmente e integra en pequeñas asociaciones con fines de avanzar en la cadena de valor, ya que no solo producen de forma estandariza el café pergamino, sino que tuestan y comercializan con su propia marca el producto a través de sus canales naturales (asociados, familiares y amigos).

Los cambios sociales que se han dado en el país durante las últimas décadas han hecho migrar la caficultura de gran extensión a departamentos como Huila, Nariño y Cauca, donde los medios de producción como tierra y mano de obra son más económicos. Sin embargo, el conocimiento tácito desarrollado durante más de un siglo en el cultivo de café en nuestro departamento unido al alto nivel de fraccionamiento que tiene el territorio, su cercanía a los centros industriales y una población con mayores niveles de formación lo hacen adecuado para desarrollar a partir del cultivo de cafés especiales una industria de transformación y exportación.

Supone entonces que por la vía de “especializar” la producción se dé un paso inicial para el avance en la cadena de valor del café que según los cálculos de Rincón (2011, citado por Arango, Torres y Ospina, 2013, p. 21), genera 0,9 empleos por hectárea, en cada una de sus 52 mil hectáreas sembradas en el departamento y, aproximadamente, 44 mil empleos directos.

En la cadena productiva del café se presentan grandes asimetrías entre los eslabones sobretodo en la parte de industrias para la transformación y adición de valor. Las asimetrías entre eslabones son evidenciadas al identificar una gran cantidad de actores en el primer eslabón (cultivo y beneficio), en donde más del 50% de los terrenos dedicados a las labores agrícolas en el departamento están cultivados en café, y de este cultivo dependen alrededor de 25 000 familias en todos los municipios del ente territorial. Al avanzar en la identificación de actores de la cadena, en los subsiguientes eslabones no se evidencia una dinámica como la antes descrita dentro del territorio, lo que significa que la mayoría del café producido en el departamento sale como materia prima (*commoditie* agrícola) para otros centros urbanos dentro y fuera del país, donde se transforman para su venta final a unos precios mucho mayores. Este fenómeno no permite capturar mayor valor del producto para irrigar la cadena productiva y generalmente lo que reciben los campesinos como retribución a su trabajo no se ve reflejado con los ingresos generados por el café.

### **Sobre el modelo asociativo**

A manera de conclusión general, aunque los modelos asociativos no son nuevos en el sector agrícola y en la cadena productiva del café existen instituciones de apoyo maduras y fortalecidas a nivel nacional, regional y local, se evidencia un auge en la integración de asociaciones en torno al tema de los cafés de especialidad mediados, por algún tipo de método certificador que garantice un mayor valor de venta del café pergamino.

Según información de la Federación de Cafeteros de Colombia, disponible en su página web, en el departamento de Risaralda hay “22 asociaciones, y 17 de ellas llevan más de 2 años legalmente constituidas” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014), lo que podría significar que hay al menos una

asociación por cada municipio del departamento, enfocada en el desarrollo del mercado de los cafés especiales, e incluso varias de estas cuentan con páginas web y un catálogo de productos básico.

En el caso de la asociación Asocafé Manantiales, aspectos como la coyuntura creada en 2010 con la crisis del precio del café en los mercados internacionales, el fenómeno económico de la revaluación de la moneda colombiana frente al dólar y el mal momento por el que pasaban los caficultores fueron determinantes para que se materializara la unión de varios de ellos en torno a la búsqueda de mejores condiciones de venta para su producto, principalmente, agregarle valor al bien básico.

La Asociación Asocafé Manantial nació en Dosquebradas en el año 2010 con el apoyo del Comité de Cafeteros, dos de sus líderes. Primero, el doctor Jesús Antonio Cardona, maestro de la Normal Superior de Manizales, Licenciado en Sociales de la Universidad Tecnológica de Pereira, con especialización en administración y supervisión educativa de la Universidad Externado; es pensionado con más de 30 años de experiencia en el mundo docente, vive en el municipio de Santa Rosa de Cabal, pero tiene su finca en el municipio de Dosquebradas, y retornó a las labores del campo como caficultor, actividad que ahora realiza de lleno y que considera un legado por parte de su padre, y el doctor Hugo Cadavid, de profesión ingeniero mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, vive en su finca ubicada en la vereda La Gaitana, de Dosquebradas.

La asociatividad, a criterio de los líderes de Asocafé Manantial, le aporta a los pequeños caficultores una representación real en los distintos espacios tanto gubernamentales como no gubernamentales, una mayor visibilidad ante las instituciones de apoyo, que en muchos casos solo realizan programas con aporte de recursos a pequeñas organizaciones de caficultores, buscando instalar capacidades para la autogestión. Además, los logros asociativos que se están obteniendo crean en los caficultores una cierta satisfacción al hacerse partícipes de su propio desarrollo.

Una debilidad de la asociación en este momento es su baja capacidad económica para asumir la comercialización del café especial comprando la producción de sus asociados, lo que representa un obstáculo en sus propósitos de capturar una mayor cantidad del valor de ese producto en el mercado para distribuirlo entre sus asociados. Esto significa que parte de los esfuerzos en la producción con calidad se pierde porque quedan expuestos a las fuerzas del mercado. En este sentido, se vienen haciendo esfuerzos para diferenciar su producto a través de la creación de una marca propia a través de la cual comercializan sus mejores lotes como café tostado y molido al menudeo.

## Sobre el caficultor de cafés especiales

Una especie de solidaridad de cuerpo les permite a los caficultores asociados, compartir información sobre mejores prácticas en sus cultivos, retroalimentarse de los resultados obtenidos por otros caficultores en sus terrenos, y por los técnicos que los asisten; asimismo, darse valor entre sí para continuar con el negocio en tiempos difíciles.

Los caficultores dedicados al cultivo de cafés especiales no conocían mucho de los atributos de su café, pero aprenden rápido y su nivel educativo no es un impedimento, el modelo de asociación y una serie de programas de apoyo inter institucionales son un aspecto determinante para desarrollar iniciativas tan interesantes como la de Asocafé Manantial.

Pocos caficultores intentan avanzar por sus medios en la cadena de valor del café y aquellos que lo hacen de manera esporádica lo hacen a través de maquila y, por encargo, además de satisfacer el autoconsumo, y en algunos casos la venta al menudeo a través de su red de amistades.

El caficultor tradicional no ha tenido acceso a la información sobre el resto de los eslabones de la cadena productiva en el negocio del café, y el *feedback* recibido de la institucionalidad que los apoya y representa a nivel nacional ha estado centrado en el perfeccionamiento del cultivo y la calidad del producto como materia prima, y en garantizar unas condiciones mínimas de calidad de vida en el campo apoyando la construcción de infraestructura social para los campesinos, y esto específicamente, asociado a su bajo nivel de formación parece ser lo que explica por qué estos modelos de asociación para la industrialización del café no se dieron anteriormente.

Para los líderes de la asociación, el nivel educativo del caficultor no tiene ningún efecto en la competitividad de los cafés especiales, y pesa más la actitud que toman hacia las exigencias que en materia de calidad deben cumplir. Es perceptible entonces entre los asociados que participan en la certificación de sus fincas, una mayor receptividad al momento de proponer cambios desde las distintas organizaciones de la caficultura, así como mayores niveles de organización.

Los caficultores de cafés especiales ya no centran tanto su atención en las características físicas del café como las más importantes dentro de su negocio, sino además en lo que los expertos llaman atributos en taza que reúne toda una serie de características deseables para el consumidor final de su producto, y por el que se paga la prima de calidad. Esto significa que de manera positiva se acerca el productor al consumidor de manera que puede conocer sus necesidades para satisfacerlas.

Los predios de los caficultores en general en los departamentos del Eje cafetero se han venido fraccionando tanto que podría hablarse en su desarrollo productivo no de minifundios, sino más bien de “mircofundios”. Este fenómeno es más evidente a medida que se acercan los territorios a las cabeceras municipales donde el uso del suelo va tomando un carácter mucho más mixto, y la zona rural del municipio de Dosquebradas no es ajena a este fenómeno. La declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero fue una coyuntura positiva e importante para los modelos de asociación, porque generó un interés del gobierno y de instituciones internacionales en la región, en la sostenibilidad de la caficultura y las condiciones de vida de los campesinos, canalizó recursos y creó herramientas para su desarrollo que hoy están siendo usadas por ellos.

El tamaño del predio puede ser una limitante como una ventaja en el negocio de cafés especiales. Por un lado, predios de menos de tres hectáreas por asociado limitan seriamente la consecución de volúmenes importantes para su comercialización, mientras que, por otro, garantiza que los cultivadores mantengan en óptimas condiciones sus parcelas de café tecnificado y llevan a cabo todos los protocolos necesarios para ostentar cualquier certificación, con lo cual gana la calidad del producto final. Adicionalmente, debido a la escasez de mano de obra para las labores cafeteras, facilita la recolección del grano con muy poca ayuda, generalmente de su familia.

### **Sobre la industrialización de los cafés especiales**

Un mayor flujo de información, asociado al conocimiento de la importancia de su actividad en la cadena de valor del café, parece ser las motivaciones principales para decidirse a avanzar hacia la industrialización, para lo cual ha sido determinante el modelo asociativo que se ha venido desarrollando en todo el país, primero para mejorar la calidad del café en su cultivo, y luego para generar valor a partir de la adopción de certificaciones diferenciadoras y de la generación de un tipo de iniciativa industrial a pequeña escala, lo que cambia la percepción del colectivo que ya se ve no solo como simples cultivadores de café, sino como generadores de su propio desarrollo

La marca “Café ancestral” es la materialización de un propósito de la asociación Asocafé Manantial, la explotación comercial de su producto con valor agregado, donde confluyen los atributos de un café no solamente cultivado bajo los parámetros de un café certificado, sino también los esfuerzos para materializar este proyecto desde hace ya más de un año.

A partir de lo aprendido, los líderes de la asociatividad en el caso de Asocafé Manantiales contemplan que existen unos pasos que se deben llevar a cabo para mantener el modelo asociativo en niveles sostenibles:

- Identificar claramente los canales de distribución a los que pueden acceder con su producto, pues la comercialización es el soporte principal y objetivo fundamental de grupo asociado. Este canal les puede garantizar un mayor margen de utilidad y la continuidad en la demanda del producto.
- Lograr en todos sus asociados estándares de producción con unos mínimos de calidad y atributos diferenciadores del café que les permitan cumplir la promesa de venta. En este propósito, juega un papel muy importante la adopción de modelos de producción basados en certificaciones específicas y la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas-BPA-.
- Garantizar la continuidad en el suministro de los lotes conservando los atributos exaltados del café especial ofrecido.

La asociación Asocafé Manantial no posee la maquinaria necesaria para realizar el proceso de tostado y molido de su café para comercio al menudeo. Este proceso lo desarrollan a través de un tercero cada vez que es necesario. Mediante un proyecto desarrollado con el Ministerio de las TIC, fueron apoyados para realizar el diseño del *marketing* de su marca y la entrega del primer lote de empaques con los requerimientos tanto de calidad como de presentación e información para su producto.

La asociatividad generada alrededor de los cafés especiales todavía es tímida en el avance hacia procesos de mayor valor agregado en el mercado y, por el momento, se centra en el mejoramiento de los aspectos básicos para la comercialización de cafés verdes principalmente, y cafés tostados y molidos con elementos diferenciadores frente a otras ofertas en menor proporción, en consolidar nichos de mercado y canales de distribución adecuados para su producto a medida que avanza en el entendimiento de los demás eslabones de la cadena productiva, cosa desconocida para los caficultores individualmente hasta hace poco, no obstante, se reconoce que la asociación Asocafé Manantial ve un potencial importante en el desarrollo de nuevos productos en el futuro en la medida en la que posicionen su marca.

Por el momento, su gerente, el doctor Hugo Cadavid, reconoce que tiene retos en varias áreas, como:

- Lograr además del cumplimiento de lo establecido en las certificaciones obtenidas, nivelar la producción del café especial para garantizar los volúmenes requeridos por la industria, incluyendo la caracterización del café en cada finca y su perfil en taza.
- Garantizar el relevo generacional de los cultivadores de café.
- Rentabilizar el negocio del campo.
- Mejorar el flujo de información desde y hacia los productores de café.



La diferenciación en el mercado es un punto de partida para la gestión asociativa de los caficultores del departamento en general, y del municipio de Dosquebradas en particular, basando esta apreciación en lo expresado por los líderes de la asociación Asocafé Manantial. Para ellos, los caficultores hoy son más conscientes de lo importante del origen del café (entendido este no solo por la calidad innata del producto cultivado, sino de los procesos conexos hasta su venta final) y de lo importante de este aspecto al querer avanzar en la cadena de valor.

A criterio del gerente de la asociación, el doctor Hugo Cadavid, la importancia de las certificaciones o sellos de certificación en las que se trabajan radica en poder generar el contacto con clientes potenciales y poder hacer negocios. Más allá de esto, cuando ya se ha realizado este contacto y los clientes conocen la calidad de su café y logran las ventas, el efecto del sello como garante del cumplimiento de una serie de requisitos importantes pasa a un segundo plano. En otras palabras, el sello de certificación es indispensable para abrir espacios y garantizar buenos precios, siempre que no se conozca el cliente o este se encuentre en algún lugar en el exterior, mientras que para el caso de los clientes con los que se tiene permanente contacto, más allá de un indicador del uso de buenas prácticas, en los demás sentidos pierde su efecto.

Como aspecto negativo, los costos que deben asumir los caficultores para mantener altos niveles de estándar en el proceso de beneficio son elevados, y a menudo involucran la renovación de sus estructuras físicas y maquinaria porque los procesos de certificación de sus fincas exigen protocolos de inocuidad en los sitios donde se procesa el café.

Por otro lado, un efecto positivo de la gestión de certificaciones o sellos es el hecho de permitir que los caficultores apropien modelos y protocolos de manejo y gestión de sus recursos en la finca, desarrollando buenos hábitos en el proceso del café desde su cultivo hasta su beneficio y secado.

La generación de hábitos adecuados mediados por el manejo de guías, manuales y protocolos necesarios para la obtención de los sellos también tiene otro efecto positivo entre los cultivadores de cafés especiales, permite generar mayor receptividad de los cultivadores sin importar su nivel académico a los procesos que se desarrollan al interior de la asociación.

## **Recomendaciones**

### **Para las instituciones de apoyo**

Aprovechando la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero y el auge del Turismo de experiencia a nuestro departamento, sería importante integrar a las asociaciones de cafés especiales en programas de turismo, donde hagan parte

con algunos asociados que estén interesados en permitir a través de una especie de circuitos turísticos, las visitas a sus predios, y en donde su papel sea mostrar las particularidades del cultivo en el departamento de Risaralda, la calidad del café y las prácticas y sellos obtenidos, dar a probar sus productos y promover sus marcas propias para potenciar el impacto de sus productos, tanto en el país como en el exterior.

La industrialización del café por parte de los mismos productores mediante modelos asociativos locales, en pequeñas cantidades, con altos niveles de diferenciación y nichos de mercado muy definidos se ajusta perfectamente a la estrategia de “mercadeo de guerrillas” con la que se debe atacar un mercado mundial con una fuerte concentración de poder oligopólico en su transformación y distribución hasta el consumidor final, apoyar este modelo de mercado donde cada asociación captura clientes a través de sus propias redes de distribución, vende directamente por internet o aprovecha el mercado turístico creciente, las ferias y encuentros especializados puede representar una buena estrategia en términos de resultados para el departamento en su propósito de generar valor al producto y renta a sus habitantes.

Es importante desarrollar todo un andamiaje de apoyo a estas iniciativas de industrialización del café, que aunque en pequeñas escalas, pueden ser un buen inicio para la transformación agrícola del departamento, generando procesos de investigación, desarrollo e innovación de productos a base de café. Para lo anterior, la articulación de centros de investigación y academia con las distintas asociaciones, el gobierno a través de sus instituciones de apoyo como Colciencias permitan crear el entorno adecuado para la generación de valor y diferenciación de producto que esta industria requiere. La denominación de origen del café es importante para posicionarlo como un café de excelencia a la hora de tomarlo si se quiere seguir vendiendo café pergamino al mundo; sin embargo, este aspecto puede ser secundario si se logra instalar un sistema de valor agregado mucho mayor transformando el café risaraldense como materia prima de una renaciente industria alimenticia local.

Dar apoyo técnico y económico para promover el desarrollo de iniciativas de transformación innovadoras con productos para el consumo final, a partir de las mismas asociaciones existentes.

Para evitar la pérdida del arraigo cultural de los hijos de los caficultores, que pone en peligro el relevo generacional de las fincas cafeteras, es necesario promover mediante incentivos y programas especiales la educación formal (técnica, tecnológica y profesional) con formatos académicos flexibles, combinando distintos modelos de formación escolarizados y no escolarizados, pero, además enfocado en formación de capacidades para explotar el potencial agroindustrial de sus parcelas.

Promover el relevo generacional comprometiendo a los posibles relevantes dentro de los programas llevados a cabo para el desarrollo del negocio de los cafés especiales, incluso en actividades como la cata, el barismo, el comercio internacional, entre otros.

### **Para las asociaciones**

Es evidente que la asociatividad es un aspecto importante en el desarrollo de ventajas competitivas para los pequeños productores de cafés especiales, genera interacción e intercambio de información, apoyo mutuo, los visibiliza ante clientes potenciales e instituciones de apoyo. Es por esto que se hace importante apoyar y fortalecer con habilidades y competencias en este sentido a las agrupaciones de caficultores constituidas en todo el departamento de Risaralda.

El desarrollo de capacitaciones sobre la economía solidaria, el cooperativismo y la asociatividad es importante para promover y afianzar los modelos asociativos solidarios como base para un verdadero desarrollo agro industrial en los cafés especiales.

Potenciar en la formación asociativa el desarrollo de habilidades de liderazgo, negociación, gobierno solidario, resolución de conflictos, mecanismos de arbitraje y la autogestión para instalar capacidades en este tipo de instituciones que propendan por su permanencia en el tiempo y su fortalecimiento continuo.

Las asociaciones, más que aglutinadores de productores de café, deben convertirse en todo un laboratorio para potenciar una gran variedad de iniciativas comerciales de adición de valor al café; desde allí puede germinar toda una variedad de industrias alimenticias que fortalezcan la economía departamental y mejoren en muchos aspectos tanto a los productores del grano, como una gran cantidad de población que requiere oportunidades de empleo. Para lo anterior, es propicio articular acciones entre distintos actores como alcaldías, gobernación, comités de cafeteros, Ministerio de Agricultura, el SENA y universidades que construyan, difundan e incentiven, financien y lleven a cabo dicha labor.

### **Referencias**

Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Por qué fracasan los países*. Bogotá: Planeta.

Arango, O., Torres, P. y Ospina, V. (2013). *Perfiles ocupacionales para la cadena productiva de cafés especiales*. Bogotá: PNUD.

Bambirra, V. (1974). *Capitalismo dependiente Latinoamericano* (15 ed.). México: Siglo XXI.

Banco de la República (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.

Bejarano A. (1980). Los estudios sobre la historia del café en Colombia. *Revista Cuadernos de economía, Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, Volumen 1 Número 2, pp 115 - 141.

Bejarano, A. (1987). El despegue cafetero (1900-1928). En: Ocampo, J. A. *Historia económica de Colombia*. Editorial Siglo XXI, Capítulo 5. Pp. 91-108

Banco de la República de Colombia (01 de agosto de 2013). *Sitio web*. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/homca/homca05.htm>

Castillo, M. (2001). El mercado del café: ¿ahora hacia dónde? *Revista Economía Colombiana y coyuntura política*, 290 pp. 58-62.

Centro de Comercio Internacional (2011). *Guía del Exportador de Café* (3ª ed.). Ginebra, Suiza: Centro de Comercio Internacional.

CONPES (14 de agosto de 2006). *Institucionalidad y principios rectores de la política para competitividad y productividad*. Bogotá: Autor.

CRECE (2005). *Cien años del café en Caldas - Documento de trabajo No 12*. Manizales: CRECE -Centro de estudios regionales cafeteros y empresariales.

Cueva, A. (2004). *El desarrollo del capitalismo en América Latina*. México: Siglo XXI.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (26 de octubre de 2014). *Sitio web*. Disponible en <http://www.federaciondecafeteros.org/>:[http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/buenas\\_noticias/con\\_exito\\_se\\_realizo\\_el\\_encuentro\\_regional\\_de\\_cafes\\_especiales/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/buenas_noticias/con_exito_se_realizo_el_encuentro_regional_de_cafes_especiales/)

Lozano, M. (2010). La caficultura colombiana en el siglo XXI: una revisión de la literatura reciente. *Revista Gestión y Región*, 9, 127-152.

Espinal C. F; Martínez H. J; Acevedo, X (2005). *La cadena del café en Colombia - Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Ministerio de agricultura y Desarrollo rural. Documento de trabajo N° 59. Bogotá.

Porter, M (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Editorial, Plaza & Janes Editores