

**MODELO DE NEGOCIO ALTERNATIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉS EXÓTICOS DE ALTA CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

JOEL MAURICIO VILLALTA SANTOS
Código: 2138146



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA
2015**

**MODELO DE NEGOCIO ALTERNATIVO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉS EXÓTICOS DE ALTA CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

JOEL MAURICIO VILLALTA SANTOS
Código: 2138146

Proyecto de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Magister
en Gerencia de Negocios

DIRECTOR
Orlando Enrique Contreras Pacheco
Magíster en Administración

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA
2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	16
3. MARCO TEÓRICO	17
4. MARCO CONCEPTUAL	23
5. METODOLOGÍA	26
6. IMPACTO.....	30
7. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO CAFETERO ACTUAL PROMOVIDO POR LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS PARA EL CAFICULTOR SANTANDEREANO E IDENTIFICACIÓN DE SUS OPORTUNIDADES.	31
7.1 INTRODUCCIÓN DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA	31
7.1.1 Reseña histórica	31
7.1.2 Caficultura en el departamento de Santander	35
7.2 MACROECONOMÍA CAFETERA.....	40
7.2.1 Precio histórico del café en la bolsa de Nueva York.....	41
7.2.2 Precio histórico del dólar.....	43
7.2.3 Precio histórico interno del café.....	45
7.3 LA FNC EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.....	48
7.4 DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL CAFICULTOR SANTANDEREANO Y CADENA DE SUMINISTRO TRADICIONAL.....	50
7.5 ENTORNO GENERAL INTERNACIONAL DEL CAFÉ	51
7.5.1 Descripción del mercado del café commodity	51
7.5.2 Producción y consumo	52
7.6 LIENZO DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR	55
7.7 EVALUACIÓN DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR	59
8. CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO CONOCIDOS Y SUS GRUPO DE INTERÉS DE LOS CAFÉS DE ALTA CALIDAD.	65
8.1 CONSUMIDORES	67

8.2 TOSTADORES Y TIENDAS ESPECIALIZADAS.....	67
8.3 IMPORTADORES.....	70
8.4 EXPORTADORES.....	70
9. CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EXISTENTES EN CAFÉS DE ALTA CALIDAD.	72
9.1 DIRECT TRADE	73
9.2 EXORTADOR ESPECIALIZADO.....	76
9.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA CAFÉS DEL PRODUCTOR	77
10. BÚSQUEDA DE NUEVAS AGRO-TECNOLOGÍAS Y PRÁCTICAS DIFERENCIADAS QUE AGREGAN VALOR A LA PRODUCCIÓN DE CAFÉS DE ALTA CALIDAD	78
10.1 PERFIL DE TAZA	78
10.1.1 Ecotipo	82
10.1.2 Variedades y variedades de café.....	82
10.1.3 Recolección	84
10.1.4 Fermentación	85
10.1.5 Secado.....	86
10.1.6 Bodegaje.....	87
10.1.7 Tipos de café pergamino	88
10.2 TRILLA.....	97
10.3 DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL NUEVO MODELO CAFETERO.....	99
11. FORMULACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN FASE DE DISEÑO COMO UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.	102
11.1 LIENZO DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO CAFETERO PARA EL CAFICULTOR.....	102
11.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MODELO TRADICIONAL Y DEL CAMBIO HACIA EL NUEVO MODELO CAFETERO	102
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Principales indicadores de la caficultura colombiana	32
Cuadro 2 Tamaño de los cafeteros de Santander	37
Cuadro 3 Caficultura de Santander por edades	38
Cuadro 4 Caficultura de Santander por variedades	39
Cuadro 5 Canales de comercialización para cafés del productor	77
Cuadro 6 Calificación de calidad según puntaje de catación SCAA	79
Cuadro 7 Evaluación financiera del nuevo modelo	104

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Comportamiento del café colombiano 20 años atrás.....	41
Gráfico 2 Precio del café en la bolsa de NY últimos 24 meses	42
Gráfico 3 Comportamiento del Dólar en los últimos 20 años.....	44
Gráfico 4 Tasa de cambio real para productores de café.....	45
Gráfico 5 Precio interno del café en un periodo de 10 años	46
Gráfico 6 Crecimiento de productividad de países productores de café	47
Gráfico 7 Operación comercial del café tradicional.....	51
Gráfico 8 Consumo VS producción mundial de café.....	53
Gráfico 9 Pronósticos de consumo global hasta 2020	54
Gráfico 10 Lienzo del modelo cafetero tradicional para el caficultor	59
Gráfico 11 Diferencia entre el Fair Trade y el Direct Trade	74
Gráfico 12 Rueda de atributos en sabores y aromas del café.....	80
Gráfico 13 Rueda de defectos de sabores y aromas en el café	81
Gráfico 14 Árbol de variedades de café.....	84
Gráfico 15 Perfil sensorial San Sebastián Estándar.....	96
Gráfico 16 Perfil sensorial Santa María estándar	96
Gráfico 17 Perfil sensorial café natural Santa María	97
Gráfico 18 Operación del caficultor eliminando actores de la cadena tradicional	101
Gráfico 19 Lienzo del nuevo modelo de negocio cafetero para el caficultor	102

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1 Tipos de café pergamino	88
Imagen 2 Frutos obtenidos en la prueba de café natural	90
Imagen 3 Frutos flotantes en la prueba de café natural	91
Imagen 4 Frutos de café aptos para la prueba de café natural	92
Imagen 5 Prueba de café natural puesto en elba	93
Imagen 6 Café natural obtenido	93
Imagen 7 Factura de venta Francisco Serrano	107

INTRODUCCIÓN

El modelo cafetero actual, diseñado, implementado y dirigido por la Federación Nacional de Cafeteros (en adelante FNC), se desarrolló basándose en la producción de cafés de buena calidad, buscando generar la mayor cantidad de volumen posible para atender los mercados internacionales. Es por este motivo que desde hace más de 86 años la FNC ha realizado investigación y desarrollo en tecnologías producción, comercialización y administración para lograr posicionar al Café de Colombia como el commodity agrícola más importante de nuestro país.¹

La remuneración para los productores de este modelo está sujeto a 3 factores que no pueden controlar y que son exógenos a los esfuerzos que se puedan realizar en la producción; estos factores son: el precio de la libra de café tranzado en la bolsa de Nueva York, la tasa de cambio y el diferencial de compra por ser café Colombiano.²

Los commodities son materias primas de bajo valor agregado, pero los desarrollos que se están realizando en el mundo alrededor del café han demostrado que es posible “descomoditizarlo” por medio de nuevas tecnologías de producción y comercialización a las que difícilmente nuestro modelo actual podría llegar a responder.

Se podría decir que el mercado del café que pertenece a la especie arábica se ha dividido en dos mercados: el café que se vende como un commodity, caracterizado por ser de buena calidad, poseer algunos buenos atributos y no tener defectos, y el mercado de los cafés exóticos de alta calidad, valorados por sus grandes atributos, claramente diferenciados en el mercado y que no abundan por su complejidad para producirlos. Este movimiento es conocido como “Third Wave Coffee” y concibe el café como una bebida artesanal, como el vino.³

Por estas razones uno de los objetivos específicos de este trabajo es demostrar que las nuevas tendencias internacionales de consumo evolucionan y están buscando nuevas experiencias y sabores las cuales se logran mediante la innovación, añadiendo valor en todas las etapas de producción y comercialización, perceptibles para el tostador y finalmente para el consumidor.

¹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Quienes somos [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos> [citado el 8 de septiembre del 2014]

² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Conozca las variables que determinan el precio interno del café [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/conozca_las_variables_que_determinan_elPrecio_interno_del_cafe/> [citado el 8 de septiembre del 2014]

³ WIKIPEDIA. Third wave coffee [En línea] <http://en.wikipedia.org/wiki/Third_Wave_Coffee> [citado el 5 de junio del 2014]

El hecho de que el modelo cafetero actual este buscando estandarizar a más de 500.000 familias productoras de café, es una oportunidad de negocio para los productores que estén dispuestos a generar diferenciación.

Dicho lo anterior el autor de este trabajo considera que quien conozca a detalle la cadena de suministro del café y logre integrar los avances técnicos que el mundo ofrece y conozca las nuevas tendencias de consumo, estará en capacidad de formular un nuevo modelo de negocio cafetero para producir y comercializar cafés diferenciados; se debe que producir lo que el mercado quiere, no lo que a nosotros nos enseñaron a producir; desconocer estas tendencias es postrarse y rezagarse.

En este orden de ideas, este trabajo analiza y evalúa el modelo actual cafetero colombiano identificando los factores de producción, comercialización y administración que lo tienen en la coyuntura actual, lo cual sirve para realizar un paralelo con los nuevos mercados y grupos de interés de cafés de alta calidad, principalmente los pertenecientes al movimiento Third Wave Coffee que son quienes buscan la propuesta de valor central del nuevo modelo a desarrollar.

Algunos temas claves a analizar por el autor pretendiendo que formen parte de una nueva propuesta de valor son los nuevos canales de comercialización, como el Direct Trade⁴ y el comercio electrónico, los varietales (variedades de café), las prácticas agrícolas, los métodos de pos cosecha, gestiones administrativas y comerciales que están conquistando los paladares de los amantes de café en el mundo por el cual están dispuestos a pagar más y que además, son adaptables al ecosistema santandereano.

Cabe resaltar que varios de los avances hechos en este tema son de propiedad privada y se han logrado por medio de experimentos empíricos, por lo tanto, no se encuentran en la literatura para mantener confidencial su ventaja competitiva. Un claro ejemplo es el desarrollo de la variedad de café Geisha la cual es codiciada en los mercados de cafés de alta calidad en el mundo ya que es de un sabor único, es diferente en sus características organolépticas en comparación del café corriente y además se produce en cantidades limitadas; ejemplo de ello es el café panameño "Geisha Esmeralda Special Natural" que alcanzó un récord mundial de venta al obtener un precio de 350 dólares por libra durante la subasta electrónica realizada por la Asociación de Cafés Especiales de Panamá (SCAP).⁵

⁴ COUNTER CULTURE COFFEE. Direct trade certification [En línea] <<https://counterculturecoffee.com/sustain/direct-trade-certification>> [Citado el 5 de junio de 2014]

⁵ NACIONAL FM. Café Panameño rompe record de venta. [En línea]<http://www.sertv.gob.pa/noticias-nacional-fm/item/12822-café-panameño-rompe-récord-de-venta> [Citado el 9 de septiembre de 2014]

Para cumplir con el objetivo del trabajo se citan casos globales, nacionales y del autor que se han generado como respuesta a la coyuntura de la caficultura Colombiana y a las nuevas exigencias de los consumidores a nivel mundial.

Como resultado de este trabajo se pretende consolidar un modelo de negocio alternativo a la caficultura Colombiana, direccionado por la metodología de formulación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, la cual permite evaluar con diversas herramientas un modelo existente y crear uno nuevo como una guía práctica para entender los modelos de negocios, teniendo como principal herramienta el Lienzo compuesto por nuevo módulos.

El alcance de este trabajo de aplicación comprende las etapas de movilización, comprensión y diseño⁶ de un nuevo modelo de negocios como ruta estratégica a seguir, que describe las bases sobre las que se crea, proporciona y capta valor para que un productor pueda desarrollar un plan de negocios combinando el modelo cafetero tradicional con el nuevo modelo alternativo propuesto, buscando como resultado tener un promedio de rentabilidades, reconocimiento y posicionamiento satisfactorio en el mercado internacional.

Crear este modelo surge de la necesidad de contar con una herramienta gerencial desarrollada con eficiencia metodológica para que el productor tome decisiones y elabore estrategias teniendo un norte claro para ser aplicado en el departamento de Santander y tener resultados en menos de 5 años una vez ejecutado el modelo a proponer.

⁶ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR Yves, Business Model Generation: Procesos. Primera edición en libro electrónico (PDF), 2011. 244 p. ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema detectado para el caficultor Santandereano Francisco Serrano y que es la realidad de la mayoría de caficultores tecnificados en el departamento de Santander, se origina en los lineamientos de producción y comercialización bajo los cuales se viene trabajando ya que no corresponden a las exigencias de los nuevos mercados internacionales de cafés especiales en los cuales hay oportunidades de negocios para generar mayores utilidades, por lo tanto, el mantener los mismos lineamientos tradicionales permite que factores exógenos a los esfuerzos del caficultor sean los responsables del éxito o fracaso de los años cafeteros que están por venir.

Cada departamento Colombiano cafetero tiene diferencias importantes que se generan por la diversidad de ecotipos y culturas existentes además de que cada finca puede tener cualidades que la hacen única. El autor ha tenido la oportunidad de conocer varios de estos departamentos y fincas donde se realizan emprendimientos independientes que no son difundidos por razones que se explican en este trabajo, principalmente por el *know how*. También el formar relaciones con profesionales del sector cafetero con los que el autor viene compartiendo información, experiencias propias y que también ven la necesidad de generar nuevos planteamientos para romper los paradigmas impuestos por la FNC.

Se busca formular una herramienta gerencial para la toma de decisiones de empresarios cafeteros conociendo las dos caras de la moneda, con el objetivo de que el empresario productor comprenda el segmento del negocio en el que compite actualmente y el segmento que este trabajo propone atender para ser más competitivo.

Esta es la razón por la cual se realiza un diagnóstico de la industria cafetera en el mundo, para conocer cómo se compite, identificar donde actualmente se encuentra y demostrar que está en una posición débil en la cadena de valor ya que se trata de un mercado masivo y con escasa diferenciación del producto.

Esta es una de las razones principales por la cual se justifica atender otro segmento de consumidores y dirigir esfuerzos por competir en una cadena de valor que si bien es más compleja, requiere de procesos de trazabilidad desde el cultivo, la formación del recurso humano, prácticas y actividades claves innovadoras, también garantizan una mejor distribución del margen de rentabilidad, posicionamiento y reconocimiento.

A pesar de que este trabajo se realiza con ánimo de lucro pensando en el productor empresario inversionista, también es una herramienta para que desde el sector privado se impulse al pequeño y mediano productor por medio del liderazgo, orientándolo e integrándolo en programas de beneficio mutuo y que a su

vez, contribuya a resolver otro problema puntual que está teniendo el agro colombiano: el conocimiento de los negocios agropecuarios y para este caso, el cafetero, se está quedando en las personas mayores y no trascienden a los jóvenes que ya no quieren vivir en el campo, pues el campo se volvió sinónimo de pobreza.

Para los intereses individuales del nuevo modelo de negocio cafetero es conveniente que la mayoría de los productores sigan haciendo las cosas como la FNC se los propone, pues genera mayor valor y exclusividad a los que están dispuestos a hacer las cosas diferentes.

El desarrollo de este trabajo está enfocado al beneficio del productor y la satisfacción de un segmento de mercado exclusivo con clientes que están dispuestos a pagar más por un producto de alta calidad, por lo tanto, no pretende aportar a los intereses de intermediarios, instituciones involucradas en el negocio cafetero u otros actores de la cadena de suministro tradicional, de manera que los resultados e impactos esperados por el autor se consideran confidenciales.

El enfoque para el productor tradicional consiste en que él es libre de escoger sus maneras de trabajar, pero está totalmente influenciado por los paradigmas impuestos por la FNC que tiene proyectada sus cosechas a un mercado de commodities que se negocian en forma masiva para los grandes compradores que dominan el mercado mundial del café y que brindan la promesa de compra. Por ende, el comprador tiene mucho poder de negociación ante el productor que tiene que ceder en el precio de venta del café ante tres referencias externas del mercado y que son exógenas a sus esfuerzos en el cultivo: el precio de café en la Bolsa de Nueva York, la TRM y diferencial de compra ser café Colombiano el cual compone un pequeño porcentaje del precio final del café. Por esta razón la institución cafetera tiene como objetivo claro estandarizar a todos los productores, siendo esta la manera más segura de garantizar volúmenes de producción sin importar sacrificar la rentabilidad del caficultor ni la calidad del producto final.

El precio del café en la Bolsa de Nueva York históricamente ha sido de alta volatilidad, como lo son la mayoría de los commodities que se tranzan, pero ya que este es un referente diario para fijar el precio interno que se le paga al caficultor, su rentabilidad es igual de volátil, tanto así que en el 2013 el gobierno tuvo que interceder y crear un programa llamado Protección al Ingreso Cafetero (PIC) para subsidiar el precio que el productor recibe por su café, pues el precio real del mercado estaba por debajo de los costos de producción.

Sin embargo, hay que reconocer que este modelo funciona para el productor cuando las condiciones del mercado son favorables para Colombia y para que esto ocurra, se depende de las desgracias de otros países productores, como por ejemplo lo que sucedió al inicio del 2014: una sequía en Brasil, un ataque de roya en Centro América, inundaciones en Asia, es decir, cualquier cosa que

comprometa la disponibilidad del café como commodity en el mundo, lo cual tiene efectos en las bolsas de valores, pues los tostadores entran en alerta al sentir el temor de escasez de café y eleva el precio del café colombiano. En resumidas cuentas, nuestra competitividad está en manos de la competencia (otros países productores) que además vienen evolucionando su caficultura de forma notable.

También las recuperaciones de las economías en los países compradores de café juegan a favor, pues la gente vuelve a tener capacidad adquisitiva para pagar más por el café colombiano, que sin lugar a dudas es el más reconocido en el mundo.

Lo importante es que el modelo tradicional tiene un escenario en el que funciona bien y por lo tanto, este trabajo no pretende descartarlo del nuevo modelo a proponer sino por el contrario, usarlo como un componente de renta.

La necesidad a nivel empresarial de estudiar este problema nace de la experiencia personal del autor en el mundo cafetero con el agro-empresario Francisco Serrano, inversionista santandereano de tradición cafetera que viene trabajando bajo los lineamientos de la Federación Nacional de Cafeteros.

2. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Formular un modelo de negocio alternativo para la producción y comercialización de cafés exóticos de alta calidad en el departamento de Santander en aras de generar diferenciación a un inversionista.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir y evaluar el modelo cafetero actual promovido por la Federación Nacional de Cafeteros para el caficultor santandereano e identificar sus oportunidades.
- Caracterizar los segmentos de mercado conocidos y sus grupos de interés de los cafés de alta calidad para identificar oportunidades de negocio.
- Caracterizar los canales de comercialización existentes en cafés de alta calidad para encontrar posibilidades de optimización de costos.
- Realizar una búsqueda de nuevas agro-tecnologías y prácticas diferenciadas que agregan valor a la producción de cafés de alta calidad.
- Formular el nuevo modelo de negocio en fase de diseño como una herramienta gerencial para la toma de decisiones.

3. MARCO TEÓRICO

El sector cafetero ha sido protagonista de la economía colombiana hace más de 100 años, posee la institución agropecuaria más importante en la nación y más grande para café en el mundo; es por esto que es necesario conceptualizar el modelo de negocio actual cafetero referenciando el trabajo que la FNC ha promovido a lo largo de la historia cafetera colombiana.

Se origina en 1927 cuando un grupo de caficultores visionarios funda la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para desarrollar y fortalecer la industria cafetera, asegurando el bienestar de los productores a través de una organización gremial, democrática y representativa.

A partir de 1928 se crean los bienes públicos para los cafeteros más representativos hasta la actualidad. El primero es el servicio de extensión con el cual el caficultor obtiene el beneficio de que personal calificado visite sus plantaciones para realizar recomendaciones técnicas sobre el cultivo del café y divulgar las tecnologías vanguardistas que apunten a la productividad y sostenibilidad.

Posteriormente en 1938 CENICAFÉ se crea como instituto de investigación enfocado al desarrollo tecnológico para aumentar la competitividad y en 1940 se da inicio al fondo nacional del café, constituyéndose como una cuenta parafiscal el cual es alimentado cobrando 6 centavos de dólar por cada libra de café exportado.

El tercer y más importante servicio creado en 1958 para el caficultor es la garantía de compra la cual se institucionaliza para garantizarle a los caficultores la compra de su café a un precio transparente, con un pago de contado y en lugares cercanos a los centros de producción.

Una diferenciación especial de la caficultura colombiana es su institucionalidad y el conjunto de instrumentos con que se aplican las políticas del sector. A este conjunto se le llama frecuentemente modelo cafetero colombiano.

Desde entonces la FNC se ha dedicado a desarrollar los bienes públicos anteriormente mencionados, pero además actúa como agente regulador y comercializador a la vez.

Colombia es principalmente un exportador de café verde, pero para llegar a este estado debe pasar por una cadena compuesta por diferentes actividades que tienen sus inicios en el caficultor.

La cadena inicia en la finca en la cual se siembran, recolectan, benefician y secan las semillas producidas por la planta del café. A este producto final se le denomina como café pergamino seco (CPS) el cual debe tener unos estándares mínimos de

calidad para entrar en la cadena de comercialización.

El CPS es un producto comercializado internamente en el país al cual aplica el servicio de garantía de compra, es decir, toda semilla de café que sea producida debe ser comprada en cualquier punto de acopio vinculado con la FNC, sin embargo, existen compradores independientes que están en la actividad de compra de CPS ya sea para fines comerciales de exportación o para consumo interno. Dentro de estos actores privados se encuentra a la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia (ASOEXPORT) la cual es una agremiación de carácter privado, sin ánimo de lucro, de duración indefinida y con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D. C. a la cual pertenecen los exportadores privados de café más importantes del país.

Es lógico por la dimensión estructural que la FNC tiene que el caficultor tienda a preferir vender su café a puntos de compra vinculados con la institución, sin embargo es libre de escoger a quien vende su café incentivándose por servicio y precio.

Una vez acopiado el CPS es transportado a trilladoras las cuales con máquinas especializadas remueven la película que recubre a la semilla de café, su nombre se debe a su similitud con el papel pergamino. Al resultado de la trilla se denomina café verde para después clasificarlo por tamaño y calidad.

Finalmente, clasificado el café verde es empacado en sacos de fique y revisado en puerto por agentes de la FNC para asegurar el estándar del café colombiano al mundo como política impuesta.

En cuanto al mercado internacional de café verde, el principal mercado de Colombia es la Unión Europea con el 52,5 % de las exportaciones. En forma individual, Estados Unidos concentra el 26,8 % de las exportaciones, seguido por Alemania (25,4 %) y Japón (11,2 %). Les siguen, en orden de importancia, Bélgica, Luxemburgo, Canadá, y una serie de países europeos que en conjunto demandan otro 30 % de las exportaciones.

Esta participación en los mercados internacionales de café que Colombia ha tenido como commodity es una referencia para analizar la demanda que se genera en el mundo, desafortunadamente en un mercado globalizado y cambiante las condiciones y competidores han hecho que Colombia pierda participación, tema que ha generado polémicas formalmente desde el 2002 con la Misión de Ajuste Institucional de la Caficultura que tenía su enfoque principal en proponer reformas para la institución, pero que también poseía un componente para los ajustes operacionales y comerciales del café. De esta misión solo algunas recomendaciones se llevaron a cabo.

La crisis se hizo notable cuando a comienzo del 2013 el precio del café tuvo una

caída en la cual los caficultores alegaban que los precios de venta no alcanzaban a cubrir los costos de producción, por lo cual estaban trabajando a pérdida. Este fue el principal detonante para que a finales de febrero del 2013 se iniciará el paro agrario cafetero el cual se mantuvo durante 12 días.

Finalmente el paro fue levantado acordando que el 18 de marzo del 2013 se daría inicio al subsidio denominado protección del ingreso al cultivador (PIC) que tuvo como objetivo cubrir el precio del mercado del CPS al menos hasta el valor necesario para alcanzar los costos de producción los cuales estaban calculados en promedio nacional en \$600.000 la carga.

El PIC fue tomado por los analistas como un reflejo de las grandes debilidades al que el sector cafetero está expuesto por lo que en marzo del 2013 presidente de Colombia Juan Manuel Santos da inicio al estudio de la Misión para la Competitividad de la Caficultura en Colombia liderada por Juan José Echavarría, que se enfoca en temas clave como la estructura de costos y productividad, la institucionalidad cafetera, la política de precios del sector, crédito cafetero, aspectos sociales, medio ambientales del sector y el mercado internacional del café. Critica fuertemente el hecho de que la FNC sea un agente regulador y a su vez competidor en los mercados internacionales. El presidente de ASOEXPORT, Carlos Ignacio Rojas, en una entrevista al diario La República realiza una crítica con una gran analogía: "es como si la Superintendencia Financiera tuviera su propio banco".

Después de 1 año y 9 meses de análisis del sector cafetero el 22 de octubre del 2014 la misión para la Competitividad de la Caficultura en Colombia presenta mediante un seminario en la universidad del Rosario en Bogotá los resultados obtenidos. Inmediatamente la FNC responde y se crea un nuevo debate pues sostiene que el informe preliminar se ocupa más del café en sí mismo, aunque de manera parcial, que de los problemas que afectan a los cafeteros.

Sin embargo para los intereses de este trabajo el estudio presenta análisis muy valiosos sobre las tendencias del mercado mundial del café, escenarios, pronósticos de consumo y cafés especiales, lo que sustentan el surgimiento de un nuevo segmento de consumo, pero este hasta ahora no absorbe sino un 20% de la oferta mundial de café.

Existen varios casos exitosos de caficultores que han tenido la iniciativa adquiriendo como visión los nuevos mercados y han apostado a trabajar fuera de los lineamientos tradicionales bajo su propio riesgo, validando así sus propias teorías empresariales con resultados exitosos, pero manteniendo sus desarrollos de manera privada, pues les han costado tiempo y dinero.

Los detalles del producir y comercializar cafés diferenciados no abundan y se vuelve un trabajo de cada región y hasta de cada caficultor el descubrir cómo

abordar de la mejor manera la apuesta de romper los paradigmas que pocos se atreven a desafiar, y es que se vuelve un tema personal y válido el tomar la decisión de permanecer en los estándares de producción tradicionales o hacer un cambio drástico, pues se trata de una postura que meramente corresponde a la visión y aspiración que el caficultor tenga de su negocio. Sería irresponsable decir que la apuesta por los cafés exóticos de alta calidad es para todo el mundo.

Un gran ejemplo de diferenciación es la ruta que han tomado algunos productores de países centroamericanos mediante un programa llamado PROMECAFÉ, que es el Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura, conformada por instituciones de café de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Jamaica⁷; estos países están apostando a generar cafés diferenciados los cuales adquieren características para ser comercializados por medio de subastas o de clientes especializados que no están interesados en comprar un café estándar como lo son los commodities que se tranzan en las bolsas.

A nivel regional, el mejor ejemplo de éxito de una apuesta de varios años atrás por generar una caficultura fuera de los estándares tradicionales es la finca El Roble, ubicada en la Mesa de Los Santos - Santander, más conocida como Café Mesa de Los Santos. Esta finca, además de tener una producción orgánica sostenible con el medio ambiente, ha logrado desarrollar una variedad de sabores en una sola finca⁸, es decir, tiene un portafolio de productos para ofrecerle al mundo y altamente diferenciados, cosa que no es común ya que los lineamientos FNC tradicionales están diseñados para producir un café de similares características organolépticas por región.

El obtener micro lotes de cafés tan especiales, exóticos y limitados en el mercado lo convierte en un producto que puede ser subastado, lo cual además de generar ingresos muy por encima de los convencionales se convierte en una herramienta de posicionamiento y reconocimiento. Mesa de Los Santos logró vender en la modalidad de subasta a \$130 dólares la libra de café verde⁹ mientras que un café Colombiano tradicional oscila entre \$1,50 y \$3 dólares la libra.

Si Café Mesa de los Santos no existiera, de seguro su modelo de negocio sería desaprobado, debido a que la finca maneja variedades de café las cuales han querido ser exterminadas por la FNC por el temor a la baja productividad y a la

⁷ PROMECAFÉ. [En línea] <<http://www.promecafe.org/web/>> [Citado el 28 de septiembre de 2014]

⁸ VANGUARDIA LIBERAL. El roble, variedad de sabores en una sola hacienda cafetera [En línea] <<http://m.vanguardia.com/economia/local/248600-el-roble-variedad-de-sabores-en-una-sola-hacienda-cafetera>> [Citado el 22 de septiembre de 2014]

⁹ MORALES, Martha. La historia detrás del café más caro de Colombia. En: El Tiempo. (29 de septiembre de 2014). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-historia-detras-del-cafe-mas-carro-de-colombia/14606292>. [citado el 22 de septiembre del 2014]

plaga de la Roya a la cual no presentan resistencia, pero que está demostrado que tiene un manejo preventivo para el caficultor tecnificado.

Para tener claridad en la complejidad de los temas que hacen parte de la producción de cafés exóticos de alta calidad, este trabajo cita durante todo su desarrollo diversos casos documentados en prensa y con presencia en la Web, que pueden ser comprobados de manera muy sencilla y que atestatan verdades innovadoras para nuestra caficultura tradicional generando criterios objetivos y argumentos contundentes en la formulación de un nuevo modelo de negocio.

Para el enfoque hacia el cliente y su segmento, se presenta una sinopsis de un artículo titulado “Colombia’s National Coffee Federation” escrito en el 2013 por Chuck Patton en el blog de la página de la empresa llamada Bird Rock Coffee Roasters (BRCR).¹⁰

Chuck Patton es el dueño de la empresa y fue premiada en el 2012 como el mejor micro tostador en Estados Unidos por la revista Roast Magazine. Este artículo es la forma más clara de entender la necesidad insatisfecha del segmento Third Wave Coffee con el modelo cafetero tradicional colombiano.

“Chuck ha estado viajando a Colombia desde el 2008 y le impresiona la influencia que la FNC tiene en los productores, además de que Colombia es de los pocos países con una institución tan grande dedicada a promover la exportación del café. Opina que a pesar de lo que el mercado sugiere, la FNC no trabaja en aumentar la calidad sino la cantidad y por esta razón no todas las políticas que se implementan son pensadas en el bienestar del caficultor para el que supuestamente sirven.

Cuenta la anécdota de una visita que tuvo con su equipo de trabajo a una finca en el departamento de Antioquia en busca de cafés de alta calidad donde se realizó una subasta en las cuales se supone deben estar los mejores cafés, pero no lograron encontrar lo que buscaban. Esto fue una sorpresa para los representantes de la FNC que acompañaban la visita.

Critica la política de la FNC en Colombia de sembrar y resembrar una variedad de café desarrollada por CENICAFÉ llamada “Castillo” la cual no considera como un café especial pues su sabor no es tan bueno como el de otras variedades; sin embargo esta fue la alternativa que la FNC propuso para erradicar la roya, una de las principales plagas del café que comprometen los rendimientos productivos de las plantas por la pérdida de sus hojas, además de que es una variedad con muy buena producción.

¹⁰ BIRD ROCK COFFEE. Colombia’s national coffee federation [En línea] <<http://birdrockcoffee.com/colombias-national-coffee-federation/>> [Citado el 15 de septiembre del 2014]

Después de un incómodo silencio, uno de los miembros del equipo de BRCCR expresó al equipo de la FNC que acompañaba la visita que no deberían estar diciéndole al caficultor que siembren esas variedades ya que BRCCR venían con manuales para regalar a los caficultores sobre el control de la roya (La roya tiene un control preventivo y tratamiento en cultivos de cafés tecnificados). Desafortunadamente entrar al mercado de cafés de alta calidad con la variedad Castillo es muy difícil pues no llega a los estándares deseados.

El representante de la FNC le responde que el caficultor es libre de elegir la variedad de café que desee sembrar, pero lo que no dijo es que los programas de apoyo que se dan al caficultor no aplican sino es usada la variedad Castillo y que la FNC gana 6 centavos de dólar por cada libra exportada, por lo cual le beneficia mantener volúmenes altos de producción.

Concluye que este es el mensaje que quiere difundir a la mayor cantidad de caficultores posibles, pues realizar estos viajes a los países productores representa esfuerzo y dinero. - ¡queremos pagar más por cafés de alta calidad! - "

Este es el punto de vista de la clase de comprador dispuesto a pagar más, pero del que en Colombia los productores cafeteros poco se enteran, pues la FNC es quien maneja la mayoría de relaciones comerciales con esta clase de empresas y con toda lógica, ya que es la institución más reconocida, sólida y confiable para hacer negocios de café en Colombia, siendo un país que apenas comenzó a cambiar su imagen a nivel mundial en cuanto a confianza para hacer negocios se trata.

Es este el tipo de información que se sesga o descarta al productor según el interés del modelo de negocio tradicional que apunta al mercado masivo. Existe una gran oportunidad para hacer la diferencia replanteando el modelo de negocio, sin embargo hay que tomar decisiones rápidas y oportunas en un mercado cambiante en donde los resultados en cuanto a caficultura se trata son a largo plazo.

4. MARCO CONCEPTUAL

- **Año cafetero**

En el departamento de Santander es un término usado para definir la temporada del ejercicio operativo cafetero, el cual toma como referencia la finalización de una cosecha de café en la finca. En Santander se tiene una sola cosecha anual que se da entre septiembre y febrero, por lo cual el año cafetero se maneja regularmente de marzo a febrero.

- **Beneficio de café**

Corresponden a las actividades de pos cosecha que se originan en una finca cafetera los cuales de manera estándar se resumen en despulpado, lavado, secado y empacado.

- **Café arábica**

En el mundo se reconocen dos especies de café: la especie arábica que participa con el 70% de la producción mundial y la especie robusta que participa con el 30% restante. Colombia solo produce cafés de la especie arábica el cual es más costoso que el robusta por ser de mayor calidad.

- **Café especial**

Se reconoce la especialidad de un café cuando este tiene cualidades únicas que lo diferencian ya sea porque se produce bajo un estándar específico y/o por poseer características sensoriales sobresalientes a los parámetros normales. Aplica para café en estado pergamino, verde y tostado.

- **Café exótico**

Es un café que culturalmente no pertenece al ecosistema cafetero de una región o país y/o que posee procesos de valor agregado que generan características sensoriales extraordinarias. Aplica para café en estado pergamino, verde y tostado.

- **Café pergamino seco (CPS)**

Es el producto final que se obtiene de la caficultura y que comercializa el caficultor tradicional. Compone el primer eslabón de la cadena del café.

- **Café Verde**

Es el estado en el que el café se exporta después de pasar por un proceso industrial en el cual el café pergamino es transformado y clasificado. También es en el estado que se debe encontrar el café para poder ser tostado. No se debe confundir con el café que se encuentra de estado de inmadurez.

- **Carga de café**

Unidad de medida que equivale a 125 Kg. de café pergamino seco. Es la unidad de medida más usada para la comercialización.

- **Comercio electrónico de café**

Se entiende por comercio electrónico de café cuando el café verde es subastado u ofertado usando la Web como plataforma de soporte. De igual forma aplica para comercializar cafés tostados. Usualmente el comercio electrónico es usado para negociar cafés con estándares superiores.

- **Desmucilaginado**

Acción de retirar el mucílago de la semilla del café

- **Despulpado**

Retirar la cáscara del fruto que rodea la semilla de café mediante un proceso mecánico.

- **Direct Trade**

Es el trato directo en términos comerciales que un comprador internacional que está al final del eslabón de la cadena de café tiene con el caficultor. Aplica en relaciones comerciales donde no hay intermediarios entre tostador – caficultor y/o distribuidor – caficultor. Es un trato usualmente usado para cafés especiales.

- **Ecotipos**

Un ecotipo es el conjunto de factores geográficos y ambientales que generan características únicas de una zona en particular. Un ecotipo de zona cafetera marca diferencias sensoriales en un café.

- **Microlote**

Son cafés en cantidades limitadas por provenir de una finca pequeña o un lote específico que se dan como resultado de un conjunto de factores que coinciden en

generar características organolépticas excepcionales. Los microlotes se han convertido en un segmento de mercado para los tostadores y micro-tostadores especializados.

- **Mucílago**

Sustancia viscosa azucarada que recubre la semilla del café. Se ubica en el medio de la semilla de café y la piel que recubre el fruto.

- **Third Wave Coffee**

Movimiento cultural que concibe al café como una bebida artesanal y que puede ser análoga a la evolución que el vino ha tenido en el mundo. Algunos autores consideran que el vino es el hermano mayor del café y que seguirá su mismo recorrido.

- **Torrefacción**

Sinónimo de tostar, pero es utilizado especialmente en la industria del café.

- **Variedades de café**

Las variedades o varietales de café hacen referencia a las plantas de café existentes por origen natural, mutación o híbridos y que están caracterizadas en el mundo. Cada variedad posee características biológicas, organolépticas y morfológicas que las hacen únicas.

5. METODOLOGÍA

La estrategia utilizada para alcanzar los objetivos del trabajo de grado está orientada por el libro Generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur¹¹, el cual permite evaluar con diversas herramientas un modelo existente y crear uno nuevo como una guía práctica para entender los modelos de negocios.

La forma como se aborda el plan de trabajo es crear una lista que el autor denomina “temas claves” tomados de bibliografía, artículos, prensa, sitios webs y experiencias empresariales del autor relacionado con la producción y comercialización de cafés especiales de alta calidad a nivel nacional e internacional.

Posteriormente los temas clave son clasificados según el objetivo específico al cual aportan para su desarrollo y finalmente se asigna una herramienta que procede principalmente del libro “Generación de modelo de negocios”.

Por último se citan y examinan casos exitosos internacionales, nacionales y propios del autor sobre producción y comercialización de cafés de alta calidad en toda la estructura metodológica de este trabajo de aplicación.

A continuación se presenta el desarrollo metodológico para lograr los objetivos específicos que componen el objetivo general y las actividades que se realizan para alcanzarlos:

- **DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO CAFETERO ACTUAL PROMOVIDO POR LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS PARA EL CAFICULTOR SANTANDEREANO E IDENTIFICACIÓN DE SUS OPORTUNIDADES**

Se desarrollan 6 temas claves con el fin de plasmar el panorama actual del modelo tradicional cafetero que está compuesto por referentes históricos sociales, económicos y ambientales, descripción de la operación cafetera como negocio y finalmente un análisis usando la herramienta del lienzo de Generación de Modelo de Negocios que se enfoca en 9 módulos junto con una evaluación financiera.

- **INTRODUCCIÓN DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA**

Reseña histórica. Se realiza revisión de la literatura y síntesis sobre el comienzo de la caficultura en Colombia con el fin de contextualizar su importancia y los

¹¹ OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR Yves, Business Model Generation. Primera edición en libro electrónico (PDF), 2011. 244 p. ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)

aspectos relevantes en la línea de tiempo que caracterizan su idiosincrasia. Se realizan las conclusiones pertinentes.

Caficultura en el departamento de Santander. Se realiza una revisión de la literatura y síntesis sobre los aspectos relevantes económicos, sociales y ambientales que conforman y diferencian al departamento de Santander de los demás departamentos cafeteros. Se realizan las conclusiones pertinentes.

- **MACROECONOMÍA CAFETERA**

Precio histórico del café en la bolsa de Nueva York. Se analiza mediante gráficos y síntesis el comportamiento histórico que el café Colombiano ha tenido desde su inicio, se revisa literatura para determinar los factores que han generado su comportamiento y como este ha afectado la caficultura Colombiana a través del tiempo. Se realizan las conclusiones pertinentes.

Precio histórico del dólar. Se analiza mediante gráficos y síntesis el comportamiento histórico que el dólar ha tenido desde su inicio en relación al negocio cafetero, se revisa literatura para determinar los factores que han generado su comportamiento y como este ha afectado la caficultura Colombiana a través del tiempo. Se realizan las conclusiones pertinentes.

Precio histórico interno del café. Se analiza mediante gráficos y síntesis el comportamiento histórico del precio del café como resultado de la política de garantía de compra, se revisa literatura para determinar los factores que han generado su comportamiento y como este ha afectado la caficultura Colombiana a través del tiempo. Se realizan las conclusiones pertinentes.

- **LA FNC EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

Se realiza revisión de la literatura y síntesis para describir la institucionalidad de la FNC en el departamento de Santander y como esta influye en el caficultor. Además se hace un análisis del caficultor Francisco Serrano como caso empresarial participante en los lineamientos de la FNC. Se realizan las conclusiones pertinentes.

Descripción operativa del caficultor Santandereano tradicional. Se realiza revisión de la literatura y síntesis para describir la cadena del café en los eslabones que el caficultor tradicional tiene presencia con el fin de determinar que función cumple dentro de la cadena de valor del negocio y así caracterizar su rol. Además se hace un análisis del caficultor Francisco Serrano como caso empresarial que ha estado vinculado a la cadena de café tradicional en el departamento de Santander. Se realizan las conclusiones pertinentes.

- **ENTORNO GENERAL INTERNACIONAL DEL CAFÉ**

Con el fin de describir el entorno internacional en el que el café participa mediante el modelo cafetero tradicional se realiza revisión de la literatura y síntesis enfocado en dos factores que han determinado las estrategias del modelo cafetero actual. Se realizan las conclusiones pertinentes.

Descripción del mercado del café commodity.

Producción y consumo.

- **LIENZO DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR**

Se aplica la herramienta del lienzo de Generación de Modelos de Negocios compuesto por 9 módulos argumentados por los datos y conclusiones obtenidas en el desarrollo de la metodología con el fin de analizar y evaluar el modelo actual cafetero.

- **EVALUACIÓN DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR**

Se aplica la herramienta Evaluación de Modelos de Negocios como punto de partida para la mejora e innovación analizando las fuerzas externas de dentro afuera.

Análisis DOFA de los diferentes módulos del lienzo. Se aplica la herramienta DOFA a cada uno de los módulos del lienzo de Generación de Modelos de Negocios utilizando listas de comprobación para su evaluación y finalmente con los resultados se realiza la evaluación DOFA global del modelo.

Uso de la evaluación del análisis DOFA para diseñar nuevas opciones del modelo de negocio. Se analizan los resultados como componentes importantes del proceso de diseño del nuevo modelo.

- **CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO CONOCIDOS Y SUS GRUPO DE INTERÉS DE LOS CAFÉS DE ALTA CALIDAD PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.**

Se realiza una búsqueda en bibliografía, artículos, prensa y sitios web que identifiquen los conceptos tradicionales y los nuevos conceptos de mercado. Se enfatiza en citar casos de éxito como referencia. Se realiza una caracterización por tendencias.

- **CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EXISTENTES EN CAFÉS DE ALTA CALIDAD PARA ENCONTRAR POSIBILIDADES DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS.**

Se realiza una búsqueda en bibliografía, artículos, prensa y sitios web que determinen los conceptos tradicionales y los nuevos conceptos de los canales de comercialización. Se enfatiza en citar casos de éxito como referencia.

- **BÚSQUEDA DE NUEVAS AGRO-TECNOLOGÍAS Y PRÁCTICAS DIFERENCIADAS QUE AGREGAN VALOR A LA PRODUCCIÓN DE CAFÉS DE ALTA CALIDAD.**

Se realiza una búsqueda en bibliografía, artículos, prensa y sitios web que validen tecnologías y prácticas innovadoras con respecto a la caficultura tradicional. Se enfatiza en citar casos de éxito como referencia.

- **RESULTADOS ESPERADOS**

El resultado esperado es un modelo como guía metodológica con argumentos contundentes y criterios objetivos para el desarrollo y ejecución de un plan de negocios enfocado a un inversionista caficultor, estructurado así:

- **FORMULACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN FASE DE DISEÑO COMO UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.**
- **MOVILIZACIÓN**
- **DISEÑO**

6. IMPACTO

1. Modelo de negocio alternativo para producción y comercialización de cafés exóticos de alta calidad en el departamento de Santander en aras de generar diferenciación como una herramienta gerencial para la toma de decisiones

El modelo es una guía metodológica con argumentos contundentes y criterios objetivos para el desarrollo y ejecución de un plan de negocio enfocado a un inversionista caficultor.

2. Asociación de productores de cafés de alta calidad de Santander

A largo plazo, implementar el modelo genera una ventaja competitiva la cual podrá ser replicada y asociada con otros productores dispuestos a ser liderados en un modelo de negocios validado por los resultados obtenidos del inversionista inicial quien tendrá la opción de expandir el negocio con caficultores de la zona o mantener su individualidad.

3. Turismo

A largo plazo, el éxito de la ejecución del modelo tendrá como resultado una caficultura reconocida y diferenciada que abre las puertas del turismo nacional e internacional para los amantes del café y del ecoturismo de la mano del crecimiento turístico que el departamento de Santander está generando como parte de su plan de desarrollo.

4. Torrefacción en origen

Obtener como producto final un café exótico, escaso en el mercado mundial y reconocido desde sus orígenes es una fortaleza que podría aprovecharse para realizar un plan de negocios de una planta torrefactora con tecnología de punta, donde el producto tostado no competirá en un mercado nacional e internacional masivo saturado sino en un mercado altamente diferenciado y segmentado por el cual el consumidor está dispuesto a pagar mucho más.

7. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO CAFETERO ACTUAL PROMOVIDO POR LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS PARA EL CAFICULTOR SANTANDEREANO E IDENTIFICACIÓN DE SUS OPORTUNIDADES.

7.1 INTRODUCCIÓN DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA

7.1.1 Reseña histórica. Muchas de las personas que están en algún eslabón de la cadena cafetera desconocen muchos factores clave de la historia cafetera colombiana, ignorar estos factores de la coyuntura actual cafetera es propiciar el volver a cometer los mismos errores y obviar lecciones aprendidas que la historia entrega.

“Colombia es café o no es nada”, frase célebre que economistas, cafeteros y conocedores del tema usan para referirse a la importancia que el café ha tenido en Colombia, es una frase que aún no ha perdido vigencia, pero que claramente ya no tiene la connotación que hace décadas hacía al café responsable de las carreteras, los ferrocarriles y los dólares que permitieron el desarrollo industrial de Colombia.

Sin embargo para entender a profundidad lo que la caficultura representa es necesario conocer sus orígenes y las razones del por qué Colombia ha tenido y tiene las condiciones para producir el mejor café del mundo en todos los niveles posibles de calidad que están vigentes a la fecha.

A pesar de que aún es tema de discusión, por conocimiento popular se dice que el café tiene sus orígenes en África, más exactamente en Etiopía y los primeros registros de su consumo datan del siglo XII.

Probablemente a Colombia fue introducido por primera vez en el año 1723 por Jesuitas entrando por Venezuela y estableciendo las primeras plantaciones en el departamento de Santander. Posteriormente se extendió al centro del país, pero es hasta 1835 que se conoce el potencial del grano con fines comerciales, pues se entiende las ventajas que la geografía Colombiana posee para el desarrollo óptimo del cultivo de manera comercial.

Para 1912, el café representaba aproximadamente el 50% del total de las exportaciones Colombianas¹²

En consecuencia en 1927 un grupo de caficultores deciden organizarse y fundan la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para desarrollar y fortalecer la industria cafetera, asegurando el bienestar de los productores a través de una

¹² HOFFMAN, James, The World Atlas of Coffee. Primera edición, 2014. 188p. ISBN-13: 978-1-77085-470-3, p.23

organización gremial, democrática y representativa¹³.

De esta iniciativa surgen todos los valores y activos que los cafeteros de Colombia poseen, el servicio de extensión (1928), Cenicafé (1938), el fondo nacional del café (1940) y la garantía de compra (1958); estos 4 componen los bienes públicos con los que cuenta el modelo tradicional cafetero hasta la fecha.

La diplomacia cafetera Colombiana logró acuerdos duraderos entre productores y consumidores que garantizaron épocas de estabilidad y orden de oferta y demanda.¹⁴

La evolución del sector cafetero Colombiano puede observarse en el comportamiento de sus principales variables. El cuadro siguiente muestra por décadas cien años del proceso:

Cuadro 1 Principales indicadores de la caficultura colombiana

Principales indicadores de la caficultura colombiana 1900-2000
Promedios anuales por década

Variables	Unidad	1900-09	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-00
Area con café	Miles Has.			232	358		777		1070	1010	805
Fincas cafeteras	Número			39110	140348		234674		302945	566230	
Exportación	Miles s/s 60	0,6	1,1	2,2	3,5	5,5	6,4	7,6	8,7	12,1	12,7
Principales mercados											
Estados unidos	%	72,0	91,2	93,4	81,7	93,9	84,2	56,4	37,5	21,5	24,6
Europa	%	28,0	8,2	6,1	15,6	2,7	13,2	39,9	56,5	66,5	59,2
Japón	%	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	1,1	2,6	6,0	9,9
Otros	\$	0,0	0,5	0,5	2,7	3,4	2,4	2,6	3,4	6,0	6,3
Valor de exportaciones											
Totales	US\$Mills	13,9	35,9	86,2	89,0	182,1	523,1	510,0	1709,6	4403,8	9644,2
Café	US\$Mill	5,4	19,3	59,3	50,2	129,6	419,4	343,4	971,6	1854,3	1661,2
Participación del PIB											
Agropecuario	%						9,7	7,3	5,6	5,6	4,4
Total	%						27,7	24,0	11,0	13,1	11,3

Fuente: KIHUAN, Miguel Samir. MATIZ B., Francisco Javier. RODRIGUEZ M., Román. ROJAS, Álvaro. Revista EAN N° 56 – ENERO – ABRIL DE 2006

Como se observa en la gráfica, desde los años veinte el área con café en Colombia creció considerablemente hasta inicios de los años noventa donde se rompe el pacto cafetero internacional que regulaba los precios, con lo cual se

¹⁴ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Línea del Tiempo. [En línea] <<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Linea80.pdf>> [citado el 8 de septiembre del 2014]

¹⁴ KIHUAN, Miguel Samir. MATIZ B., Francisco Javier. RODRIGUEZ M., Román. ROJAS, Álvaro. Revista EAN N° 56 – ENERO – ABRIL DE 2006, Pág. 35

origina la primera crisis de precios obligando a los cafeteros más débiles a retirarse del negocio, sin embargo las buenas inversiones realizadas por los cafeteros que lograron mantenerse en el negocio dieron sus frutos ya que Colombia logró producir más cantidad de café con menos cantidad de área, es decir, mejorando su productividad. No obstante dicha productividad no logró mantenerse más allá del año 2000 pues los bajos precios frenaron las inversiones, con lo cual la cosecha nacional desciende nuevamente a 7 millones de sacos en el 2010.

Hasta aquí la historia cafetera Colombiana muestra el gran panorama que los pioneros caficultores y sus representantes lograron construir de adentro del país hacia los mercados internacionales, sin embargo en un mundo regido por fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las ultimas ponen sus propias reglas y son fuerzas que con la globalización su influencia es inevitable en un mundo en constancia evolución económica, social y ambiental.

En 1989, después de 27 años de vigencia del pacto cafetero, acuerdo con el cual se pretendía regular entre países exportadores e importadores las cuotas del grano buscando estabilizar su precio, se desmontan y trae consigo severos ajustes de la economía cafetera mundial.¹⁵

Por ello, en el año 2001 se registró el precio más bajo de la historia del café Colombiano, siendo los grandes perdedores los productores del grano, de tal forma que las bonanzas que alguna vez habían enriquecido a 500.000 familias aproximadamente dedicadas al cultivo del café, se vieron reducidas generando la peor crisis de sus vidas, además se trataba de una población que no estaba preparada para afrontar una desgracia económica de tal magnitud.

Para ponerlo en cifras, en la década del cincuenta, las exportaciones cafeteras representaban el 9,7% del PIB nacional; en el periodo del noventa al noventa y ocho eran del 4,4% y para el año 2001, el aporte no alcanzaba el 1% del PIB.¹⁶

La principal causa de la significativa caída de los precios, que ya no eran regulados por ningún pacto, era que a nivel mundial la oferta del grano de café aumentaba, pero el consumo no, al menos no en la misma proporción.

¹⁵ PAISAJE CULTURAL CAFETERO. Historia de la Caficultura Colombiana. [En línea] <<http://www.paisajeculturalcafetero.net/historia-de-la-caficultura-en-colombia/>> [citado el 18 de febrero del 2015]

¹⁶ KIHUAN, Miguel Samir. MATIZ B., Francisco Javier. RODRIGUEZ M., Román. ROJAS, Álvaro. Revista EAN N° 56 – ENERO – ABRIL DE 2006, Pág. 41.

La entrada de Vietnam como productor fue la oferta más amenazante en producción de café, pues fue un país que de no tener caficultura en 1980, paso producir catorce millones de sacos en el 2001, superando a Colombia en producción de manera dramática; lo que Colombia logro en 78 años, Vietnam lo lograba en menos de 20, posicionándose como el segundo productor más grande después de Brasil. En adición, Vietnam se posicionaba como productor con menor calidad, pero también con menor precio que la industria aprovechaba en mezclas o blends con otros cafés, obteniendo como resultado un café aceptable para los mercados internacionales, mientras que Colombia estaba en crisis presentaba altos costos de producción, revaluación del peso Colombiano y fallas en la institucionalidad cafetera por el déficit que presentaba el fondo nacional del café, los productores no se podían dar el lujo de seguir aportando.

En consecuencia a la crisis por la que pasaba la caficultura Colombiana y su institucionalidad, en el 2002 se presenta un informe llamado “El café, capital social estratégico”, el cual fue elaborado por una comisión de manera independiente por solicitud del Comité Nacional de Cafeteros como medida para buscar soluciones a las diversas debilidades a las que modelo actual estaba expuesto.

De las recomendaciones dadas por el estudio solo algunas se llevaron a cabo, sin embargo se genero la iniciativa de un nuevo modelo de comercialización buscando posicionar la marca del país y crear estándares diferenciadores en referencia a la oferta mundial de café, dando origen a programas como Juan Valdez y sus tiendas, la denominación geográfica y los cafés especiales.

A pesar de que hubo altibajos durante los siguientes años de puesta en marcha de los programas, el sector cafetero no pudo salir de la crisis sino que esta se agudizó, de tal magnitud que el 2013 el estado tuvo que intervenir y crear el programa de ingreso cafetero (PIC), desembolsando \$1,2 billones, pues el precio de venta que el mercado internacional brindaba para componer el precio interno del café no lograba llegar a los costos de producción.

Nuevamente con la crisis se inicia una nueva Misión de Estudios para La Competitividad de la Caficultura Colombiana, promovida por el presidente Juan Manuel Santos y liderada por el Dr. Juan José Echeverría y un grupo de 18 consultores independientes.

El objetivo principal del estudio consiste en desarrollar las siguientes propuestas:

1. “Eliminación de las actividades institucionales asociadas con la comercialización.
2. Desechar la política de diferenciación del café colombiano mediante la eliminación de las regulaciones asociadas con la calidad del grano.
3. Recomendaciones sobre sostenibilidad financiera del Fondo Nacional del Café, el cual ven con ingresos sistemáticamente insuficientes.

4. Que la garantía de compra no sea parte de una política pública.
5. Exportaciones de café desreguladas.
6. Que los exportadores del grano tengan las mismas reglas generales que se les exige a cualquier exportador.
7. Que el Comité Nacional de Cafeteros no sea el responsable del diseño de la política cafetera.
8. Lupa al entorno Social del Café, pues “poco queda de lo que tradicionalmente se conocía como tejido social del café”.¹⁷

A finales del 2014 el precio del café ha tenido una recuperación por una TRM favorable y un precio internacional positivo, sin embargo el debate de misión cafetera apenas empieza y las posiciones entre la Misión, la FNC y los cafeteros es un tema complejo y en el que al final los más expuestos y vulnerables a decisiones incorrectas o tardías nuevamente serán los caficultores Colombianos.

7.1.2 Caficultura en el departamento de Santander. Luis Carlos Gil García, en su trabajo de grado titulado “Caficultura: tradición e identidad en el Departamento del Quindío”, realiza una síntesis destacable por medio de otros autores sobre la antropología cafetera en Santander. Para las conclusiones de este capítulo se cita el siguiente fragmento:

“En Santander las formas de organización de la producción fueron diversas pero predominaron las pequeñas explotaciones parcelarias de tipo familiar, se había desarrollado desde tiempos de la colonia una economía donde los pequeños propietarios rurales y los artesanos, descendientes de inmigrantes blancos pobres, tenían una gran importancia. La equidad en la repartición de la tierra en Santander dio paso a una economía tipo campesina, en este tipo de explotación, el campesino es propietario de la tierra que cultiva, siendo a la vez su instrumento de producción y su capital; la explotación de estos predios fue de carácter familiar, además del cultivo de café se sembraron productos destinados al autoconsumo y un pequeño porcentaje se destinaba al comercio en los pueblos.

Además de las explotaciones campesinas la hacienda como forma de explotación cafetera tuvo un auge para la segunda mitad del siglo XIX, las haciendas cafeteras santandereanas, se fundaron en base a reductos de las haciendas esclavistas coloniales, además, el poder político local contribuyó a un aumento en la concentración de tierras para mediados del siglo XIX. En las haciendas santandereanas parece haber predominado los contratos de aparcería, en esta forma de organización de la producción el aparcerero se encargaba por sus propios medios (o con ayuda de unos pocos trabajadores) de explotar una parte de la

17 EL TIEMPO. Pelea entre misión del café y gremio de cafeteros [En línea] <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pelea-entre-mision-del-cafe-y-gremio-de-cafeteros/14717016>> [citado el 16 de febrero del 2015]

hacienda, guardando para sí mismo la mitad de la producción y entregando la otra mitad al hacendado.

El sistema de contratos de aparcería, era útil para el hacendado que no contaba con un considerable capital en dinero para poner a producir su fundo, por otro lado, este tipo de contratos garantizaba la puesta en producción de terrenos incultos, producto del auge de la concentración de tierras descrito anteriormente. El aparcerero en Santander era completamente independiente para dirigir las labores que consideraba pertinentes para obtener el mayor rendimiento de los cafetales. Estos tipos de contratos se ejercían entre personas distanciadas solo en cuanto a la riqueza, en Santander a pesar de existir un pasado colonial dominado por la hacienda esclavista, no se desarrollaron sistemas de trabajo semi-serviles. A diferencia de otras regiones en donde existió la encomienda colonial como forma de sometimiento laboral, en Santander, como se dijo anteriormente se desarrollaron otro tipo de relaciones sociales basadas en una mayor homogeneidad social y cultural de las partes.

A pesar de que el cultivo en este departamento contaba con una larga tradición, tuvo una clara tendencia al estancamiento, para los años diez del siglo XX varios factores influyeron en la decadencia de la caficultura santandereana, entre ellos el político, relacionado con los frecuentes cierres de la frontera venezolana, lo cual generaba un ambiente de incertidumbre entre los cultivadores, esto, sumado a la destrucción de los cafetales y las instalaciones de beneficio durante la guerra de los mil días. Además de estos factores también influyó el agotamiento de los suelos poco fértiles en comparación con los de la Cordillera Central, en este sentido el producto santandereano era de menor calidad en comparación al de sus competidores de Antioquia y Caldas.”¹⁸

Hoy en día, la importancia de la actividad cafetera del departamento de Santander, se refleja en los siguientes datos publicados en el sitio web del Comité de Cafeteros de Santander – FNC:

- “31.753 Caficultores (5,68 % del País).
- 46.471 hectáreas en café (5% del País).
- 37.704 fincas (5,42% del País).
- 69 municipios cafeteros (79% de Santander).
- 29 Comités Municipales (7,92% del País).
- 192.000 personas habitan en fincas cafeteras que representan más del 42% de la población rural del departamento.
- 31.600 empleos directos genera la actividad productiva del café.

¹⁸ Gil GARCÍA, Luis Carlos. Caficultura: tradición e identidad en el Departamento del Quindío. Manizales, 2006, 120p. Trabajo de grado (Antropología). Universidad de Caldas. Facultad de ciencias jurídicas y sociales. p34.

Los caficultores de Santander, se caracterizan por tener un alto grado de heterogeneidad que está determinado principalmente, por diferencias en el tamaño de la tierra, el uso de mano de obra familiar, el tipo de economía, los sistemas de producción utilizados, la oferta ambiental y la adopción de tecnología. Por las anteriores razones, los caficultores de Santander, se han agrupado en cuatro rangos de acuerdo al tamaño del cafetal:

Cuadro 2 Tamaño de los cafeteros de Santander

Rango Hectáreas de Café	Caficultores		Área total de la finca	Tamaño promedio de las fincas	Área en Hectáreas	Hectáreas promedio en café
	No	%				
Menores a 1	17,492	55.09%	75,736	4.33	9,295	0.53
Entre 1 y 3	11,196	35.26%	89,866	8.03	19,319	1.73
Entre 3 y 10	2,829	8.91%	38,670	13.67	12,793	4.52
Mayores a 10	236	0.74%	10,661	45.17	5,064	21.46
Total	31,753	100%	214,933	6.77	46,471	1.46

Fuente: SICA septiembre 18 de 2012

Un primer grupo, equivalente al 55.09% se caracteriza por tener menos de una hectárea de su finca cultivada en café; el núcleo familiar, tiene un bajo nivel de escolaridad, se le dificulta adoptar nueva tecnología y por consiguiente tiene limitaciones para acceder a los beneficios del sector financiero en búsqueda de apoyo para inversión en sus labores productivas.

Son familias compuestas por el cónyuge y hasta 4 hijos. Sus viviendas, poseen servicio de fluido eléctrico y se abastecen de agua, proveniente de los acueductos veredales. Su edad promedio es de 52 años y sus hijos por lo general no tienen vocación cafetera.

Un segundo grupo, que equivale al 35.26% de los cafeteros, posee el 41.4% del área en café del departamento de Santander. Se caracteriza por tener en promedio 1.72 hectáreas de su finca cultivada en café, su nivel de escolaridad va generalmente hasta quinto de primaria; conservan la mano de obra familiar y la mayor parte de los ingresos depende del cultivo de café. Su familia está compuesta por tres hijos en promedio.

El tercer grupo, equivale al 8.91% de los cafeteros, poseen el 27.63% del área de café del departamento y tienen en promedio 4.5 hectáreas por propietario, el nivel de escolaridad va desde la primaria hasta el nivel profesional y en su mayoría

asimilan y aplican fácilmente las nuevas tecnologías para el cultivo. Poseen un adecuado grado de bienestar social y calidad de vida; tienen facilidades de acceso al sector financiero para el apoyo a sus proyectos productivos.

Son familias con edad promedio de 52 años y su núcleo familiar está generalmente compuesto por su cónyuge y 2 hijos. Un alto porcentaje accede a la educación superior y en su gran mayoría son de vocación cafetera.

Un cuarto grupo de caficultores quienes representan menos del 1%, poseen áreas de café mayores a 10 hectáreas; las cuales representan 10% del área cultivada en café en todo el departamento. Son caficultores altamente tecnificados, con cafetales muy productivos, residen fuera de su finca y generan mano de obra permanente durante el año. Son el reflejo del concepto de la nueva ruralidad.

Esta población se ubica en el corazón de la zona cafetera del departamento de Santander, justo hacia el centro del departamento, principalmente en los municipios de Socorro, San Gil, Pinchote, Páramo y Valle de San José.”¹⁹

“El café de Santander una vez producido se caracteriza sensorialmente por una taza limpia, con cuerpo medio – alto y balanceada; acidez media, con sabores dulces, herbales, frutales y con ligeras sensaciones cítricas. En su fragancia y aroma se perciben notas dulces, herbales, florales y algunas notas chocolatadas y anuesadas, con delicadas y sutiles sensaciones a tabaco – en algunas circunstancias- , su sabor nos lleva a reconocer el más puro de los cafés, y sus notas dulces, nos recuerdan la zona donde se cultiva: grandes montañas, con cambios fuertes de altura, vegetación frondosa en algunas zonas y en otras suficientes, con una cultura muy propia y particular, que es reconocida por todos los Colombianos. El café de Santander, es la expresión más cercana de esa cultura y ese entorno que abrumba y trasciende.

El área sembrada en el departamento de Santander es de 46.012 hectáreas a agosto del 2012. Una caficultura que tiene edad promedio 4.98 años.

Cuadro 3 Caficultura de Santander por edades

CAFICULTURA DE SANTANDER POR EDADES	
Edad de los cafetales	Hectáreas
Entre 0 y 2 años	9,494
Entre 2 y 5 años	10,400
Entre 5 y 10 años	11,103
Entre 10 y 12 años	4,442
Mayores a 12 años	11,032

¹⁹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Nuestros Cafeteros. [En línea] http://santander.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118 [citado el 20 de febrero del 2015]

Totales	46,471
---------	--------

El área de café establecida en el departamento de Santander, se caracteriza por tener el mayor porcentaje de variedades resistentes a la Roya. Del total del área sembrada, el 74.15% corresponde variedades Colombia, Castillo y Tabí y el 25.85% restante, está sembrado en variedad Caturra y Típica.

Cuadro 4 Caficultura de Santander por variedades

CAFICULTURA DE SANTANDER POR VARIEDADES		
VARIEDADES DE CAFÉ		
RESISTENTES	SUSCEPTIBLES	TOTAL
Hectáreas	Hectáreas	Hectáreas
34,871	11,600	46,471
75%	25%	100%

El departamento de Santander está situado al noreste de Colombia en la región andina. Entre sus bellezas naturales se encuentra el Cañón del Chicamocha, considerado como uno de los mayores atractivos del departamento y del país. Santander es reconocido como un departamento gran productor de cafés sostenibles, distinguiéndose por su caficultura bajo sombrío y la caficultura orgánica.

La caficultura de Santander es el mayor reglón agrícola generador de mano de obra, y está ubicada entre los 1300 y los 1950 m.s.n.m. Se diferencia de la caficultura Colombiana por tener el cultivo de café en sistemas de sombríos abundantes y diversificados en especies arbóreas con la utilización de cerca de 67 especies y cuenta con un área de más de 47.000 hectáreas de café.²⁰

El departamento de Santander presenta condiciones que lo hacen único y diferente, lo cual en cuestiones de calidad, productividad y marketing representan un potencial que se debe aprovechar.

Hay que destacar que al ser Santander un gran productor en el sector avícola es una ventaja competitiva para la presencia de abonos orgánicos subproductos de la operación como lo son la pollinaza y la gallinaza. Estos dos abonos tienen gran responsabilidad no solo en el café, sino en la agricultura Santandereana en general, pues es un abono de precio asequible y recupera la nutrición de los suelos Santandereanos que de manera general, carecen de materia orgánica y elementos necesarios para la productividad agropecuaria.

²⁰ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Nuestros Cafeteros. [En línea] http://santander.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118 [citado el 20 de febrero del 2015]

Además, en Santander se hace necesario e indispensable tener una caficultura bajo sombra pues las condiciones de radiación solar son mayores a las que comúnmente se dan en otros departamentos cafeteros, sobrepasando el límite de radiación solar que el café tolera. Esta desventaja comparativa en cuanto a costos de establecimiento de sombra y productividad, se convierte en una ventaja competitiva en cuanto a sostenibilidad ambiental, además de los beneficios que sembrar café bajo sombra trae tales como:

- “1. Menor exposición a los agroquímicos
2. Salvar los bosques
3. Conservación de la biodiversidad
4. Suelo y calentamiento global
5. Apoyo a pequeños productores
6. Sabor “²¹

En opinión del autor de este trabajo, el verdadero paisaje cafetero está en el departamento de Santander, pues la caficultura está establecida como un ecosistema con gran diversidad y no como un monocultivo.

Por otra parte, la estandarización de la variedad de café Castillo, la cual es resistente a la plaga de la roya, en Santander ha tenido el mayor establecimiento del país a tal punto que el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, declaró a cuatro municipios de este departamento, como “únicas zonas en el mundo, libres de roya.”²²

Este convierte a Santander en un departamento altamente competitivo para la producción de un café commodity de buena calidad, pero con baja diferenciación entre productores pues se acoge un sistema de producción con estándares muy planos.

Si bien se reconoce la productividad e importancia de la variedad Castillo para la caficultura, los mercados de café especiales de alta calidad los tiene considerado como limitado en el potencial sensorial que pueden alcanzar en comparación a otras variedades que no se promueven en el departamento.

7.2 MACROECONOMÍA CAFETERA

A continuación se realiza un análisis de los 3 principales factores económicos que

²¹ REVISTA SEMANA. Café bajo sombra: Seis razones para consumirlo. [En línea] <http://www.sostenibilidad.semana.com/tendencias/articulo/cafe-sombra-seis-razones-para-consumirlo/32099> [citado el 24 de marzo del 2015]

²¹ REVISTA SEMANA. El ICA declara varias zonas libres de roya en el mundo. [En línea] <http://www.vanguardia.com/santander/comunera/202794-el-ica-declara-varias-zonas-libres-de-roya-en-el-mundo> [citado el 24 de marzo del 2015]

están directamente relacionados con el ingreso que el cafetero percibe por la venta del café con destino a la exportación:

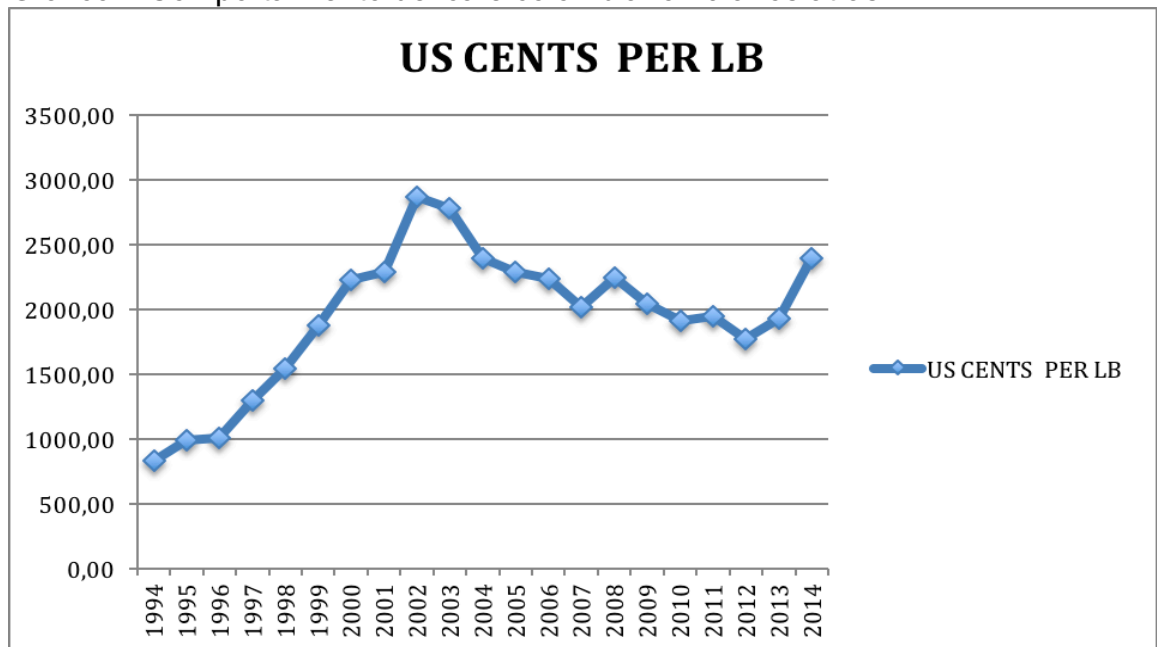
7.2.1 Precio histórico del café en la bolsa de nueva york. El café colombiano cotiza en la bolsa de Nueva York, el precio en bolsa es el precio que muestra la terminal ICE: Inter Continental Exchange para café, está registrado con la letra "C". Esto es para la especie café Arábigo que es la cultivada en Colombia. Su comportamiento se compone principalmente por oferta y demanda de los contratos de café, pero está altamente influenciado por especulaciones con base a noticias y estudios que tengan que ver con la disponibilidad que el café mundial va a tener en el futuro.

El precio publicado diariamente es uno de los componentes para calcular el precio interno del café Colombiano, es decir, con el precio internacional del café verde se realiza una ecuación para calcular el precio que se puede pagar al productor. Esta ecuación contiene los costos de exportación y la ganancia del exportador.

El café colombiano compite con la oferta mundial que otros países productores ofrecen y su comportamiento es impredecible lo cual es una característica propia de los mercados bursátiles.

A continuación se presenta una gráfica del comportamiento histórico promedio que el café colombiano ha tenido 20 años atrás hasta la fecha:

Gráfico 1 Comportamiento del café colombiano 20 años atrás



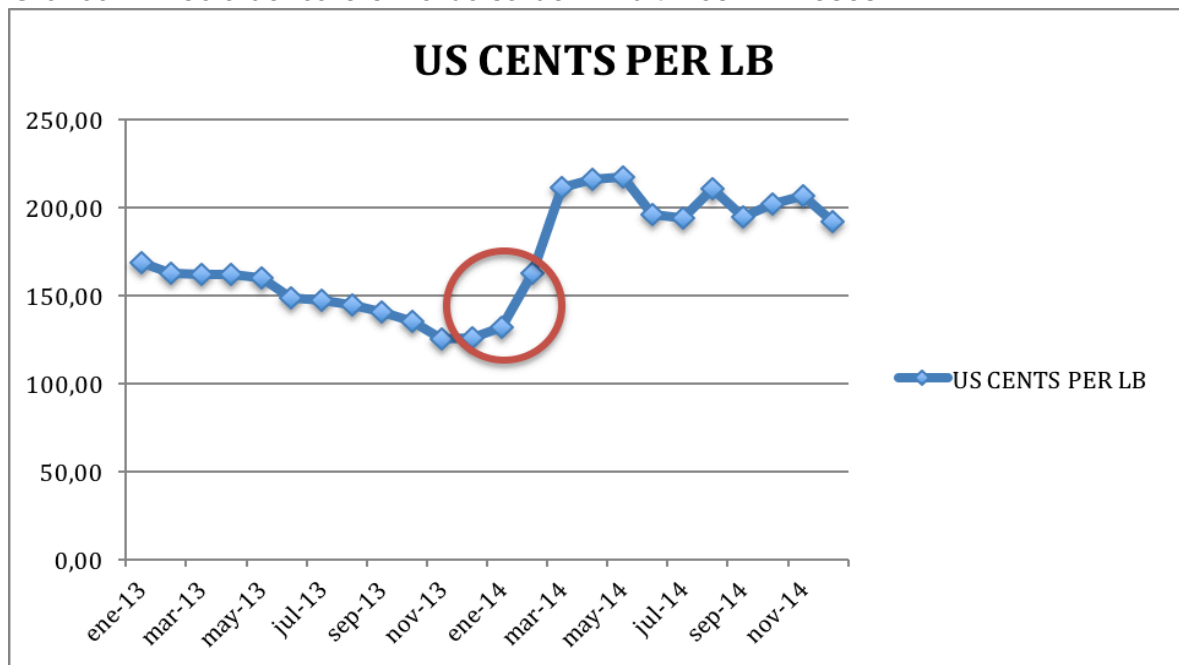
Fuente: Análisis del autor con datos de la FNC

La gráfica muestra que a pesar de que son promedios anuales las diferencias de un año a otro han sido impredecibles y súbitas, pero hay que analizar más a fondo el comportamiento mensual del café ya que la realidad del productor es que tiene que vender su café cuando su cosecha inicia para generar los ingresos necesarios para realizar los pagos. Se estima que más del 50 % de los costos de la caficultura están en el periodo de cosecha.

Se podría pensar en una estrategia basada en aprovechar la volatilidad de los precios para guardarlo y venderlo cuando el precio represente un ingreso satisfactorio para el negocio, sin embargo el riesgo financiero²³ y del deterioro del café pergamino son muy altos para el cafetero tradicional.

A continuación se presenta una gráfica del promedio del precio en 24 meses recientes para analizar el comportamiento que el café puede tener en dos cosechas y en todo el país donde las ventas del café se realizan según la época de cosecha de cada departamento, el cual varía por cuestiones climáticas principalmente. Como país cafetero es una ventaja competitiva el hecho de que se pueda tener café fresco todo el año, siendo el café de un ciclo productivo anual.

Gráfico 2 Precio del café en la bolsa de NY últimos 24 meses



Fuente: Análisis del autor con datos de la FNC

²³ El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.

Se señala en la gráfica con el círculo rojo para hacer énfasis en las conocidas alzas (o bajas) inesperadas que se dan en el precio internacional, se denota la incertidumbre en el productor ya que según la época en la que tenga su cosecha y ventas, estará condicionado al precio del momento sin saber si al día siguiente habrá un mejor o peor precio.

Conclusiones:

Es de vital importancia que el productor conozca y analice el precio internacional del café ya que es un factor al cual está condicionado. La volatilidad es una característica del mercado de los commodities por lo cual se deben desarrollar estrategias para mitigar el riesgo al cual se expone el negocio.

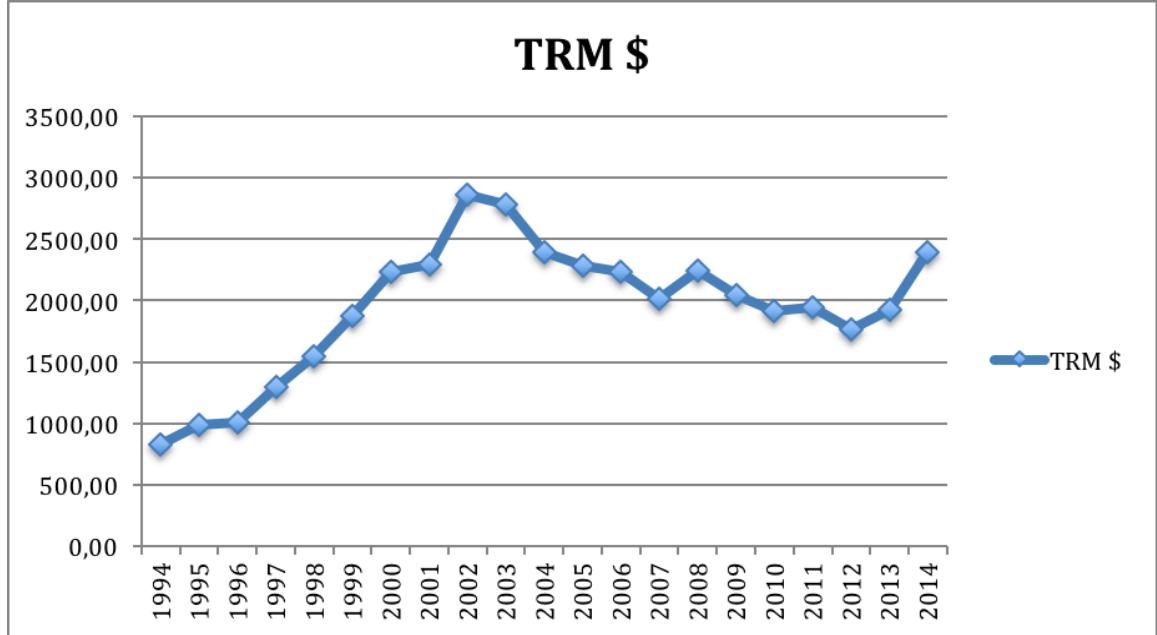
7.2.2 Precio histórico del dólar. Después del precio internacional del café colombiano, el dólar es el factor más importante para componer el precio que recibe el caficultor ya que es la divisa con la cual se pagan las exportaciones realizadas. Esta divisa al igual que el café cotiza en el mercado bursátil y su precio es un tema de interés nacional el cual es influenciado por todos los sectores que dependen de la divisa.

Para todo exportador el ideal es tener una TRM alta, es decir, que el peso Colombiano tienda a la devaluación con lo cual al final del ejercicio recibirá más pesos por dólar en ventas internacionales.

A pesar de que el caficultor hace sus ventas en pesos colombianos, el exportador-comprador debe hacer sus cálculos con el precio del dólar al momento que se ejecutaron las operaciones financieras necesarias.

A continuación se presenta una gráfica del comportamiento del dólar en los últimos 20 años a diciembre 31:

Gráfico 3 Comportamiento del Dólar en los últimos 20 años



Fuente: Análisis del autor con datos del Banco de la República

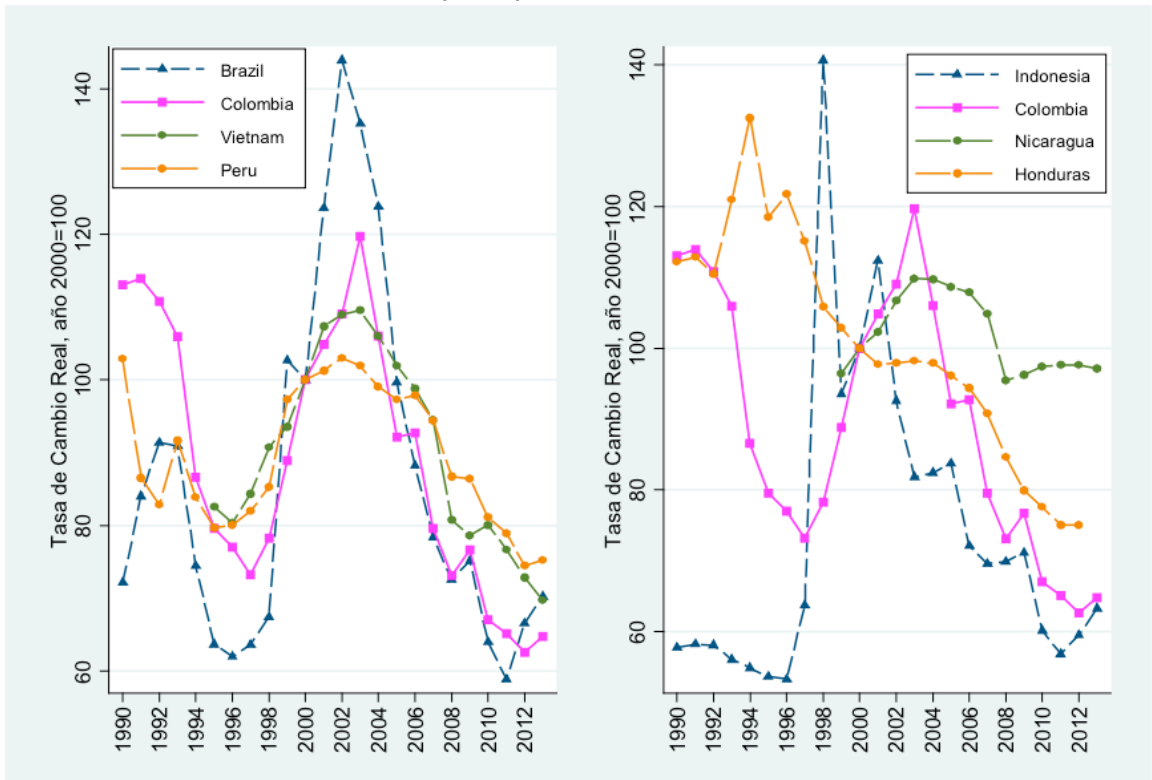
Es de resaltar que la TRM presenta mayor estabilidad en comparación que el precio internacional del café.

En el tema de competitividad entre los países productores de café se pueden incurrir en desventajas de manera arbitraria. Esto sucede cuando un país en comparación a otros recibe más dinero en su moneda local al realizar la monetización lo cual se traduce en mayor rentabilidad para los productores y se abre la posibilidad de hacer inversiones estratégicas para el beneficio de la caficultura, logrando crear ventajas frente a sus competidores.

Para poner claridad a esta idea, el siguiente gráfico muestra que el movimiento de la tasa de cambio real ha sido relativamente similar en Colombia, Brasil, Vietnam y Perú (lado izquierdo de Brasil y Colombia en 1994-98 y en 2008-2013). El comportamiento de los países incluidos en el panel derecho es más heterogéneo. La tasa de cambio en Colombia es hoy similar a la de Indonesia, pero inferior a la de Honduras y Nicaragua. Nuevamente, la tasa de cambio real en Colombia parece ser especialmente volátil.

Frente a las demás, aun cuando la devaluación de la tasa de cambio real en Indonesia durante la “crisis asiática” de 1996-98 fue particularmente abrupta.

Gráfico 4 Tasa de cambio real para productores de café



Fuente: Banco mundial, WDI, 2012.

Conclusiones:

La tasa de cambio teóricamente debe basar su comportamiento en oferta y demanda, sin embargo el Banco de la República como parte de una estrategia que beneficie una crisis en particular puede realizar acciones que estimulen la dirección que la TRM debe tomar. Desafortunadamente las estrategias no siempre estarán enfocadas hacia el café pues es solo un componente más de los muchos que actualmente influyen significativamente en la economía colombiana.

7.2.3 Precio histórico interno del café. El precio interno es el resultado en el cual convergen el precio internacional del café y el dólar, y es el indicador más relevante para un caficultor.

Históricamente este precio se ha publicado por la FNC ya que opera como institución y como exportador – comprador, es decir, como regulador y competidor, por lo cual se convierte en un referente.

El precio que la FNC publica es el resultado de una ecuación que contiene el precio internacional del café, el dólar, los costos de exportación y la utilidad del negocio, por lo cual cualquier exportador ajeno a la FNC puede crear su propia ecuación, pues los costos y utilidad puede variar según la eficacia y expectativas

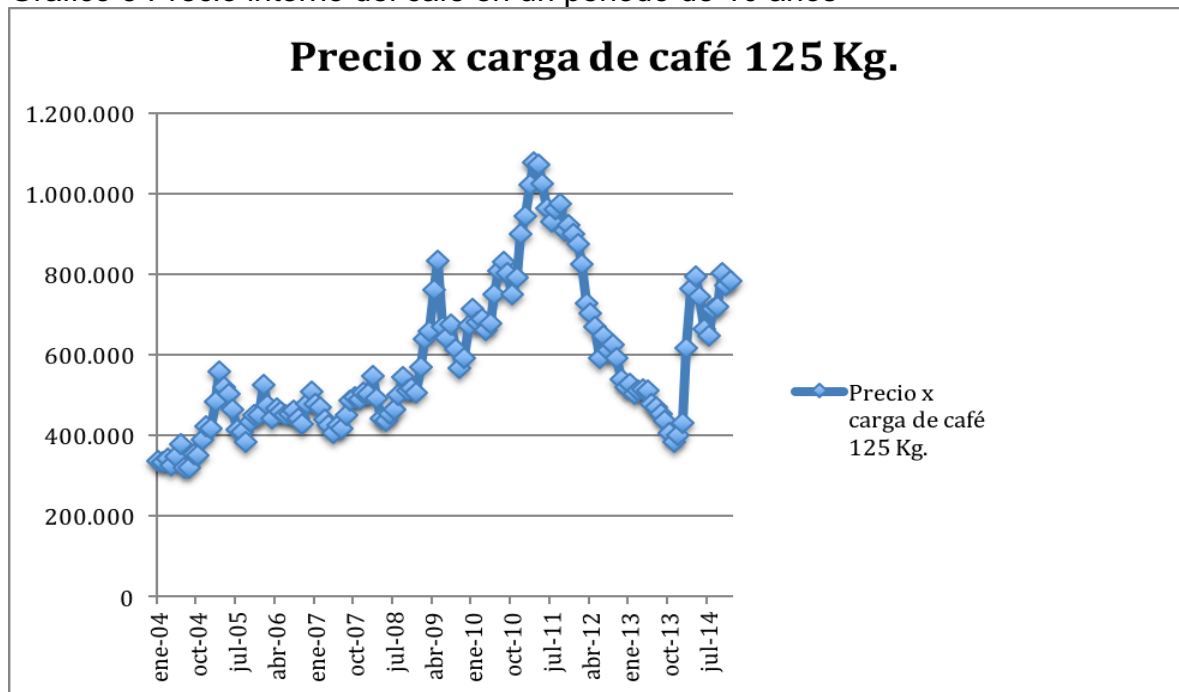
de la operación del negocio.

A continuación se analizan el comportamiento que el precio interno publicado por la FNC ha tenido anualmente hasta la fecha, teniendo en cuenta que actualmente según estudios generados en el programa PIC, el costo de producir una carga de 125 Kg. de café pergamino en promedio cuesta entre \$500.000 a \$600.000.

En términos reales, el precio interno del café se ha reducido notoriamente. Mientras que en 1970, en pesos del 2003 se le pagaba al productor aproximadamente \$850.000 por carga de 125 Kg., en el 2003 la carga se vendió en promedio a \$300.000. Una reducción del precio del 64% entre estos dos años, lo que indica un deterioro constante a través del tiempo en el ingreso del caficultor colombiano.²⁴

Además de esto, su alta volatilidad lo convierte en una víctima del mercado. En la siguiente gráfica se pueden observar los cambios que el café puede presentar en un periodo de tiempo de 10 años:

Gráfico 5 Precio interno del café en un periodo de 10 años

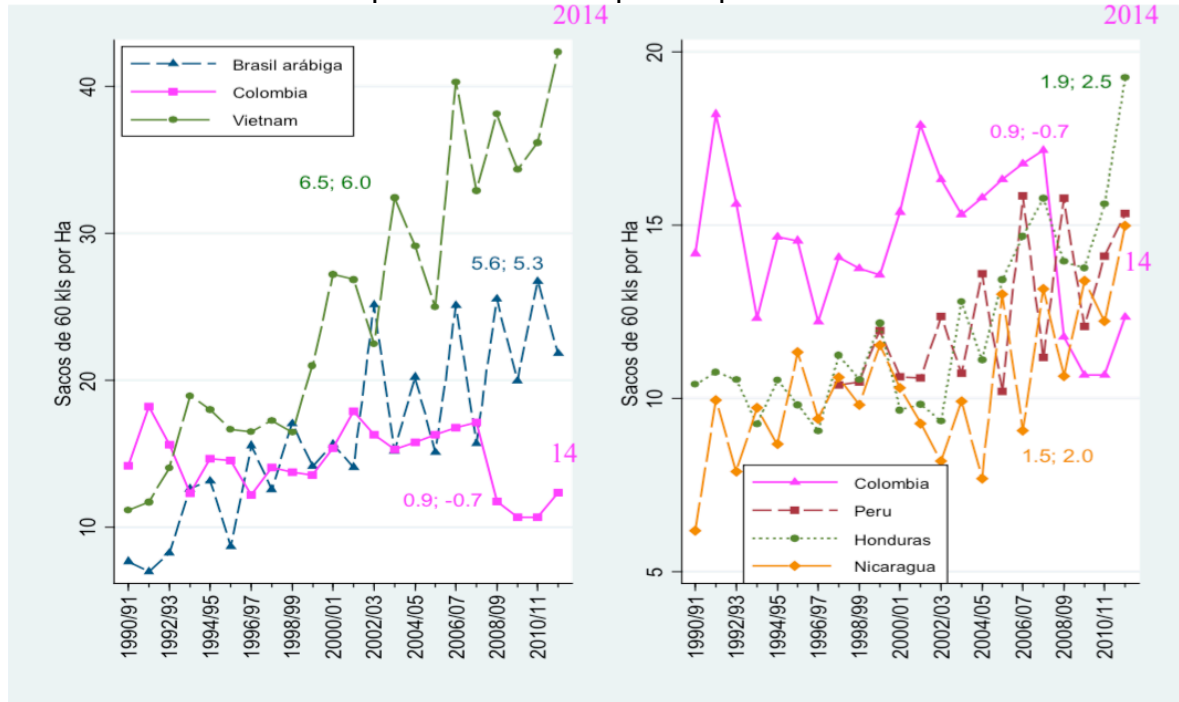


Fuente: Análisis del autor con datos de la FNC

²⁴ ESPINAL G, Carlos Federico, MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J., ACEVEDO GAITÁN, Ximena. Documento de trabajo N° 59 CADENA DEL CAFÉ EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005 – Marzo de 2005, Pág. 9.

Las crisis de ingresos al cafetero se traducen en baja competitividad internacional, pues los recursos para inversiones en el cultivo y en el emprendimiento empresarial se ven limitados. Para analizar esta realidad se presenta una gráfica de competitividad reflejada en el crecimiento de la productividad de otros países comparados con la de Colombia:

Gráfico 6 Crecimiento de productividad de países productores de café



Fuente: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Misión Estudios Competitividad Caficultura en Colombia. (21 octubre de 2014) Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/Mision-Estudios-Competitividad-Caficultura-en-Colo/>

El autor considera que este es uno de los mayores riesgos de jugar con el 100% del modelo tradicional, pues las condiciones están dadas para competir en un mercado de baja diferenciación con bajas productividades comparativas que son un componente importante de la crisis actual.

Conclusiones:

Esta es la realidad de los precios internos del café colombiano con la cual el caficultor debe desarrollar su negocio en el modelo cafetero tradicional. Más allá de ser la realidad del café, es la realidad de cualquier producto que no genere diferenciación y valor agregado frente a otros, y eso incluye tanto diferenciación interna a nivel país, como externa con otros países. Es probable que nuevas bonanzas puedan llegar a los precios internos, pero probablemente varios cafeteros abran caído en su lucha cambiándose a otros cultivos, los que sigan vigentes

seguramente no tendrán las productividades con las que realmente aprovecharían la bonanza. Es una crisis que lleva más de 15 años y que el autor considera que es tiempo más que suficiente para entender que las estrategias a desarrollar para el empresario cafetero no pueden depender netamente de instituciones y gobiernos.

7.3 LA FNC EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

La estructura de la federación de cafeteros está compuesta por productores de café de distintas regiones del país. Estos se caracterizan por ser registrados mediante una cédula cafetera que los identifica, con lo cual pueden acceder a servicios y subsidios de diferentes programas que se van creando acorde a las necesidades de los cafeteros.

En Santander, el representante de la FNC es el Comité Departamental de Cafeteros de Santander compuesto por más de 30.000 cafeteros inscritos.

Es en este comité donde convergen las políticas institucionales y los desarrollos tecnológicos presentados por Cenicafé los cuales son transmitidos al caficultor por un grupo de extensionistas que generalmente son ingenieros agrónomos o afines a esta disciplina.

Santander es considerado como un departamento con alta influencia por parte del Comité Departamental de Cafeteros y este se ve reflejado en el dominio de las compras de café pergamino y en el importante establecimiento de café variedad Castillo el cual es producto de las investigaciones de Cenicafé.

Del comité de cafeteros se destaca la iniciativa de generar programas de cafés sostenibles por las condiciones favorables que el departamento tiene para su desarrollo. Hace un poco más de 10 años, se creó un grupo llamado KACHALÚ que tenía el objetivo de cobijar a todo cafetero que estuviera dispuesto a instaurar prácticas para cumplir con las normas de los diferentes programas de cafés sostenibles.

Estos programas nacieron de estándares internacionales que comenzaron a demandar estos tipos de café. Los principales programas corresponden al café orgánico en el cual no se puede utilizar ningún tipo de químico en el proceso de producción y comercialización, Rainforest Alliance es el encargado de garantizar que el café ha sido producido bajo estándares de sostenibilidad ambiental, económica y social, y UTZ como programa que garantiza la trazabilidad entre otros.

La motivación principal para los cafeteros de entrar en estos programas correspondían principalmente a que el mercado estaba pagando un sobre precio o prima que representaba un porcentaje importante en el precio de venta final del

café. Indudablemente el apoyo del Comité Departamental fue la clave del éxito que el programa tuvo en sus inicios, pues realizaban las gestiones necesarias para que los cafeteros cumplieran con las normas internacionales que son auditadas anualmente a una muestra representativa de los conformantes del grupo.

La misión más clara de un extensionista es velar que los estándares de producción del café Colombiano se cumplan al pie de la letra y rechazar cualquier práctica que no esté avalada por los estándares.

Francisco Serrano, caficultor que el autor ha tomado para inspirar este trabajo, ha sido un miembro activo en el Comité Departamental y en los programas de café sostenibles, siendo uno de sus primeros miembros.

Al ser cultivos que se manejan desde una óptica empresarial y con la posibilidad de recursos para inversiones, las productividades han estado por encima de los promedios departamentales y nacionales.

La finca San Sebastián, ubicada en el municipio de Aratoca y otras fincas destacadas en la zona de otros cafeteros eran pedidas en préstamo frecuentemente por representantes del Comité para llevar clientes extranjeros que querían conocer la caficultura Santandereana.

Sin embargo, los reconocimientos que había generado el grupo KACHALÚ eran más para el Comité que para los cafeteros, pues el café era comercializado de manera masiva como un café de origen santandereano, independientemente que la calidad de una finca en particular fuera mejor que otra.

Con las crisis de presiones que han venido, varios miembros del grupo, incluido Francisco Serrano se han retirado del programa y han emprendido de manera independiente la comercialización del café sostenible como respuesta a la oportunidad que el mercado de exportadores independientes ha generado al departamento con sus propuestas.

A la fecha esta decisión de cambio ha tenido resultados positivos y ha generado nuevas iniciativas en respuesta a nuevas propuestas de mercado, involucrándose cada vez más en la cadena del café y entendiendo de mejor manera la dinámica del mercado en el cual se compite.

Como lección, el tomar iniciativas independientes y procurar salir de la zona de confort, aunque ha traído sus riesgos, también ha demostrado que es posible trabajar de forma diferente; el autor considera que éste es solo el inicio de una dinámica de ajustes que se deben realizar a la producción y comercialización con la evolución que el mercado va teniendo, con lo cual se debe actuar de manera ágil y estructurada para surgir como empresarios, poniendo siempre por delante el bienestar de los productores frente a los demás actores de la cadena cafetera.

7.4 DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL CAFICULTOR SANTANDEREANO Y CADENA DE SUMINISTRO TRADICIONAL

Tradicionalmente el caficultor santandereano ha establecido sus cultivos por experiencias que han pasado de generación en generación con la ayuda de los estándares promovidos por los extensionistas de la FNC.

Las labores culturales que se deben hacer en el cultivo se dan por las condiciones climáticas propias del departamento, siendo abril y mayo la época de lluvias en la cual se desarrollan las labores de fertilización y siembras y de octubre a enero la época de cosechar el café.

En Santander las ventas del grano comienzan junto con la cosecha. El cafetero cosecha su café en la finca y lo lleva al punto de venta más cercano, cuando el café pergamino cumple con los requisitos de los estándares de venta, los cuales son principalmente su ubicación en un rango de humedad entre el 10 % y el 12 % y los defectos deben cumplir con la norma nacional o de lo contrario el café se castiga severamente en su precio y en el peor de los casos, el café que no cumple con los estándares creados por la FNC para poder ser exportado se comercializa como un precio mucho más bajo para el consumo nacional.

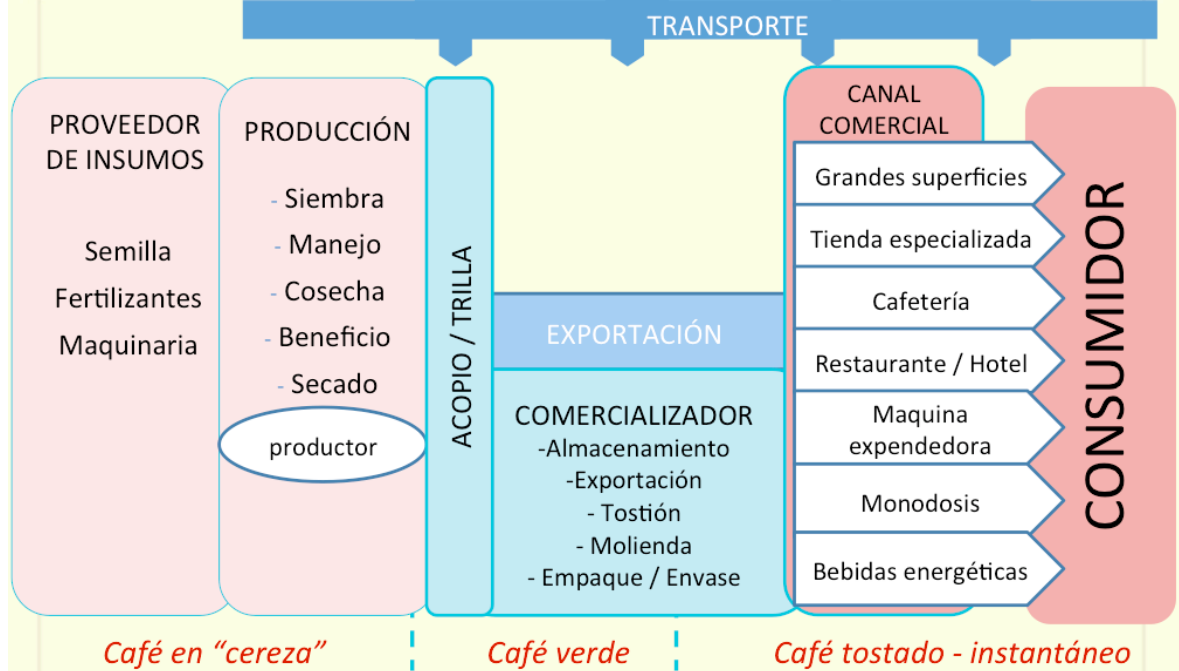
Según la ubicación geográfica de la finca, el cafetero puede llevar su café a un intermediario que paga según el precio interno publicado por la FNC. Este intermediario puede trabajar tanto para la FNC como para un exportador independiente.

En el mejor de los casos, el cafetero le puede vender el café directamente al exportador que en Santander está monopolizado por la FNC la cual actúa por medio de cooperativas que asocian a varios cafeteros cedulados.

El café se vende según el tipo de café que el cafetero produzca y que se clasifica en dos grandes grupos: cafés convencionales y cafés especiales. Los precios en cada grupo varían según las condiciones del mercado, siendo los especiales los que generalmente tienen mejores precios, pero también exigen mayor inversión y esfuerzo para producirlos.

Gráficamente se puede representar la operación comercial de la siguiente manera:

Gráfico 7 Operación comercial del café tradicional



Fuente: Iniciativa Kaldia

El cafetero tradicional lleva su café al exportador que él decida, en adelante no tiene presencia en el resto de la cadena cafetera.

Como experiencia empresarial, el caficultor Francisco Serrano no ha sido ajeno a trabajar bajo los parámetros de comercialización y producción ya mencionados, con la diferencia ante otros cafeteros que el café es un componente de un portafolio de negocios generadores de valor por lo cual se han podido aprovechar las bonanzas y soportar las crisis mediante estrategias financieras, pero a esta no es la condición de la mayoría de caficultores de Santander pues como las cifras indican, la caficultura en Santander y Colombia en promedio es del pequeño caficultor que depende 100 % del cultivo.

7.5 ENTORNO GENERAL INTERNACIONAL DEL CAFÉ

7.5.1 Descripción del mercado del café commodity. Anteriormente, en la que se conoció como la primera ola del café no se diferenciaban con exactitud las calidades del café por lo cual el precio era prácticamente el mismo para todos los cafés.

Con la segunda y más reciente tercera ola del café, las cosas han cambiado pues se comprendió que el mercado está lleno de diferentes calidades los cuales aplican al segmento que un tostador en particular está atendiendo.

En tiempos del Internet y la globalización cualquiera puede acceder a los precios

internacionales del café con lo cual se vuelven transparentes y es sencillo conocer el precio actual de las diferentes calidades que se pueden conseguir en el mercado de manera general.

En el mercado operan diferentes actores los cuales se responsabilizan de diferentes eslabones del mercado buscando ganancias en gran parte por la intermediación cómo es el caso de los *trader* que median entre los exportadores y el comprador final.

Según datos del informe presentado por la Misión de Estudios para la Competitividad de la caficultura colombiana el 22 de octubre del 2014, “El comercio de los cafés no diferenciados aún representa el 80% de las transacciones mundiales del grano y su dinámica reciente se asocia principalmente con el desempeño de los países emergentes, (algunos de ellos también productores de café) los cuales por tener un menor ingreso per cápita y por la menor sofisticación de sus consumidores, demandan principalmente cafés de menor calidad.

Así, la producción de cafés no diferenciados continúa compitiendo en base a precio y calidad básica (como un commodity) lo cual aparentemente no logra proveer ventajas económicas a los países cuyas condiciones de producción no permiten bajar mucho más sus costos.

La diferenciación por calidad o por efecto de la certificación de las condiciones de producción ha venido ganando terreno como una nueva forma de competir en el mercado, pero aún no se generaliza porque es una innovación que requiere más infraestructura, capacitación, y posiblemente un gran cambio en la actitud del sector. De todas maneras ofrece una interesante perspectiva con beneficios sociales y ambientales hacia el futuro. Este podría ser el camino, al menos parcialmente, para los países que no pueden competir en un producto homogéneo (con un commodity) por sus altos costos de producción.”²⁵

7.5.2 Producción y consumo. Históricamente la oferta mundial de café ha estado influenciada por los niveles de producción de Brasil y Vietnam y un ejemplo de ello es que desde los años 90 la producción mundial de café se incrementó en un 20% hasta el año 2000 con 130 millones de sacos, siendo la cifra más alta de producción en la historia hasta la fecha, pero el consumo para ese año fue solo de 100 millones de sacos, con lo cual por efectos de oferta y demanda el precio del café presentó una serie de caídas cercanas al 25%.²⁶

²⁵ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Misión de Estudio para la Competitividad de la Caficultura. [En línea] <<http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/Eventos/Mision-de-Estudios-para-Competitividad-de-la-Caf/>> [Citado el 2 de febrero del 2015]

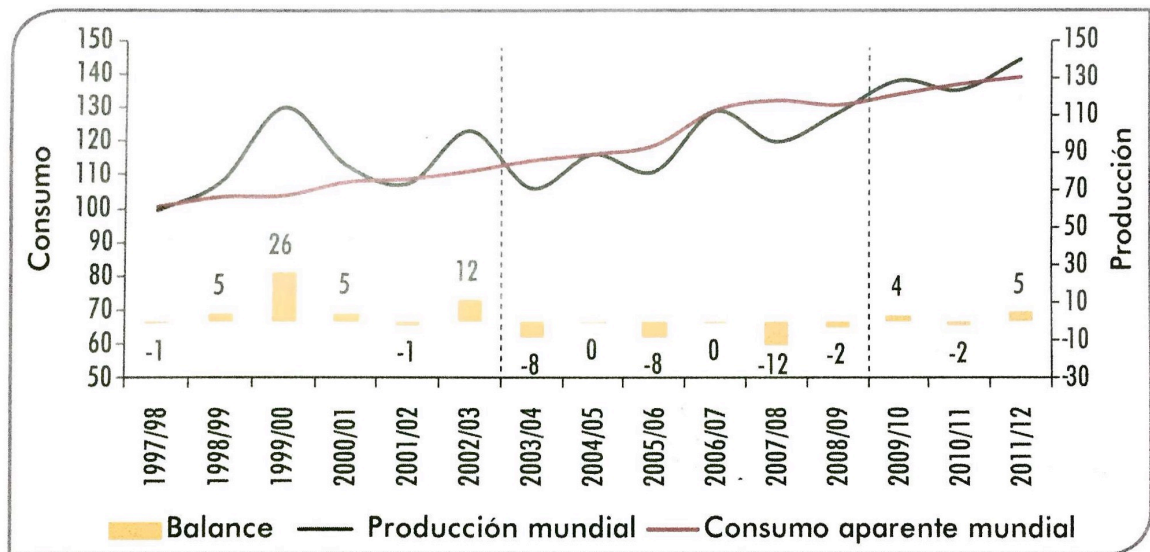
²⁶ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS – CENICAFÉ, Manual del Cafetero Colombiano. 2013. 180p. p.18

Como era de esperarse, esta descompensación mundial de los precios, incluyendo los de Colombia, género que muchos cultivos fueran descuidados y hasta abandonados al no tener la posibilidad de hacer las inversiones necesarias para continuar con la productividad deseada. Para el año 2003 los precios reaccionaron por las expectativas de escases del grano.

Este comportamiento que desde un punto de vista económico se puede considerar normal en un mercado agrícola expuesto a factores externos climáticos, fitosanitarios y económicos, pero es devastador desde el punto de vista del bienestar del productor y su calidad de vida, pues como siempre termina siendo el gran perdedor.

A partir del año 2003/2004 hasta el año 2008/2009 la producción registrada se mantuvo por encima de los 106 millones de sacos.

Gráfico 8 Consumo VS producción mundial de café



Fuente: Manual Cafetero Colombiano p. 19

Como se observa en la gráfica, el consumo aparente mundial generaba constante incertidumbre de escases y sobreoferta de café, lo que provoca volatilidad en los precios. El consumo del café commodity ha estado promediado en 2% anual.

Cabe destacar que a pesar de los esfuerzos de diferenciación como estrategia FNC para el café Colombiano, éste no escapa de la influencia de las expectativas del consumo y producción mundial.

En los últimos tres años, la producción y el consumo estuvieron fuertemente determinado por dos aspectos coyunturales.

1. La continuidad de la crisis financiera de Estados Unidos que repercutió en

la estabilidad mundial por su impacto en algunos países europeos. La crisis también incentivó a que los mercados financieros invirtieran en commodities, generando un aumento cercano al 15% en los precios internacionales del café.

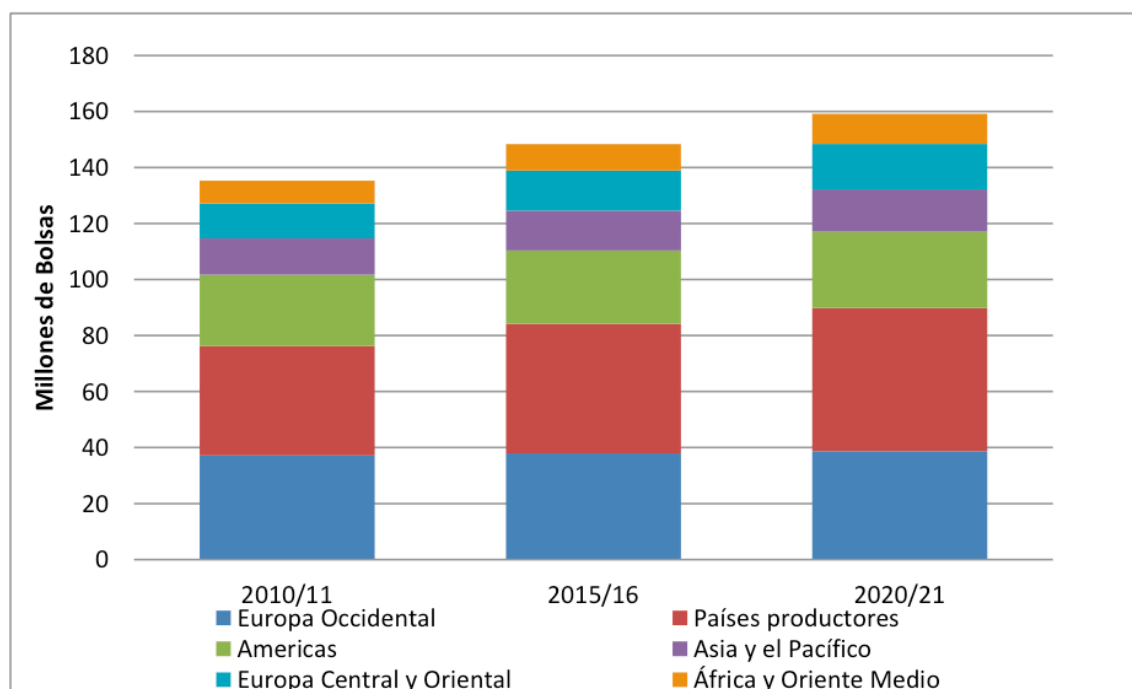
- Alta variación climática, causando a nivel mundial problemas fitosanitarios, heladas e inundaciones.

Según datos del informe presentados por la Misión de Estudios para la Competitividad de la Caficultura Colombiana el 22 de octubre del 2014, como parte del pronóstico de producción y consumo afirma:

“Los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón continuarán posiblemente incrementando, aun cuando a un ritmo lento, su demanda por cafés especiales y de alta calidad, con un componente importante de arábigos lavados. Su población crecerá poco y el consumo per cápita se ha mantenido relativamente estable. Mientras tanto, en zonas no tradicionales como el Sudeste Asiático, Europa Central, el Medio Oriente y algunos países productores como Brasil aumentarán la población y el consumo per cápita, y seguirá desarrollándose la cultura del café, pero demandarán principalmente robusta y otros cafés de baja calidad.

Gráfico 9 Pronósticos de consumo global hasta 2020

Pronósticos de Consumo Global hasta 2020/21



Fuente: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Misión Estudios Competitividad Caficultura en Colombia. (21 octubre de 2014) Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/Mision-Estudios->

Él estudió desarrolló un modelo para proyectar el crecimiento del consumo en las diferentes regiones hasta el 2020/21 teniendo en cuenta las siguientes variables: crecimiento de la población, nivel de ingresos, crecimientos del PIB y variación de los precios. Según el modelo, el consumo mundial crecería a una tasa promedio anual de 2% -como se ha venido observando en estos años-, de 1.2% en los países importadores tradicionales, y de 3% en los productores o en nuevos mercados, Brasil tendrá un crecimiento promedio de 3%, Vietnam de 7% e Indonesia de 6%. Se espera un crecimiento anual del consumo de 3.5% en África y Oriente Medio, de 3.2% en Europa Central y del Este; y de 2% en Asia, liderado por 8% en China.

En cuanto a las proyecciones de mediano y largo plazo, considera que para los años comprendidos entre 2011/12 y 2020/21 habrá un incremento constante en producción, con 149,5 millones de sacos anuales en promedio, 20% más que en la década entre 2001/02- 2010/11. Se espera un incremento en la producción del arábica del 10% en los próximos 10 años, alcanzando unos 84,9 millones de sacos (77,2 millones en la década anterior).²⁷

7.6 LIENZO DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR

Hasta aquí el autor ha analizado los temas claves que conforman el modelo tradicional de la caficultura Colombiana. Las conclusiones son usadas para alimentar y sustentar la metodología de Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder mediante los 9 módulos que conforman la herramienta del lienzo para obtener un esquema claro y entendible de cómo el caficultor crea, proporciona y capta valor.

- **Segmentos de mercado**

- Caracterización del comprador

1. Comprador CPS FNC: Cooperativas, y puntos de compra

Compradores que por medio de los estándares nacionales de compra para el recibo del café, siempre comprarán cualquier cantidad de café pergamino que sea entregado gracias al bien público cafetero de la garantía de compra.

2. Compradores CPS independientes

²⁷ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Misión de Estudio para la Competitividad Cafetera. [En línea] <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/Eventos/Mision-de-Estudios-para-Competitividad-de-la-Caf/> [citado el 3 de marzo de 2015]

Comprador que trabaja de manera independiente a la FNC, pero bajo los mismos estándares de compra ya que está regulado por la FNC también. Los precios pagados pueden ser mejores o peores a los de FNC dependiendo de las condiciones del mercado.

- **Propuesta de valor**

1. Café pergamino tradicional o convencional

Constituye el café pergamino que cumple con las normas nacionales para poder ser exportado o bien, que no cumple para ser consumido internamente en el país.

2. Café pergamino especial

Café pergamino que es producido en una finca bajo algún estándar nacional o internacional que el mercado internacional considera diferenciado y está dispuesto a pagar un precio diferencial por el cual el comprador nacional bonifica.

3. Subproductos

Café que por condiciones del cultivo no es procesado bajo los protocolos tradicionales lo cual se ve reflejado en una baja calidad. Es usado para el consumo nacional.

- **Canales de comercialización**

1. Entrega directa a puntos de compra de CPS
2. Vínculo entre el extensionista y el caficultor para garantizar las buenas prácticas ante la FNC

- **Relación con los clientes**

1. Programas de incentivos y subsidios al caficultor

Los extensionistas FNC divulgan y verifican programas relacionados con labores de campo que aseguren calidad y cantidad del café pergamino, los cuales incentivan entregando recursos al caficultor.

2. Programas de certificación

Programas especiales para la certificación de fincas bajo una norma específica con la cual el cafetero se vea beneficiado. Los extensionistas FNC brindan acompañamiento para asegurar el cumplimiento. Generalmente los costos de la certificación son asumidos por la FNC, pero la venta queda ligada a ellos también.

- **Fuentes de ingresos**

1. Venta de los tipos de CPS:

Precio dinámico, los precios cambian en función del mercado.

2. Subsidios:

Por programas especiales de protección por la caída internacional de los precios o por cumplimiento de programas liderados por la FNC.

- **Recursos claves**

Finca: tierras con las condiciones necesarias para la producción de café.

Agua: recurso necesario para el recurso humano y para el proceso de beneficio del café.

Beneficiadero: Construcción compuesta de una infraestructura, equipos para el procesamiento del café y sistema de secado que cumplan con las normas necesarias para obtener CPS.

Aperos agrícolas: Todo tipo de herramientas necesarias para desarrollar las labores culturales necesarias dentro del cultivo.

Recurso humano agrícola: Compuesto por jornaleros y recolectores de café.

Transporte: Cualquier tipo de transporte apto según las condiciones de la producción para movilizar materia prima, insumos y CPS.

Capital: Necesario para el pago de las actividades clave que se desarrollan en el cultivo, dado que en el sector cafetero se presenta desde el pago mensual hasta el pago diario además de los insumos y servicios rutinarios de la operación.

Cafetales: Plantas de café preferiblemente de variedades resistentes a la roya, como lo es la variedad Castillo.

Sombrío: Necesario para poder desarrollar la actividad cafetera en Santander por condiciones de alta radiación solar.

- **Actividades claves**

Almácigos: Corresponde a la producción de plantas de café partiendo de la semilla y terminado en un colino de café.

Siembra y resiembra: Corresponde a la siembra inicial del café, del sombrío y las resiembras necesarias por pérdidas durante la operación. De igual manera para siembras por renovación una vez el café cumple su ciclo productivo.

Fertilización: Corresponde al plan nutricional que el café requiere para su desarrollo durante las etapas de levante y producción.

Controles fitosanitarios: Corresponde a las prácticas necesarias para controlar plagas y enfermedades que comprometan el desempeño del cafetal.

Podas de sombrío: Corresponden al manejo necesario que requiere la sombra para mantenerla en las condiciones que el cafetal exige.

Cosecha: Corresponde a la recolección manual del café cereza, se procura solo cosechar los frutos maduros.

Beneficio: corresponde al despulpado, lavado, secado y clasificación del café para obtener como resultado café pergamino seco bajo norma.

Transporte a venta: Corresponde al ejercicio de transporta y vender el café el cual se paga de manera inmediata.

Cumplimiento de programas: Corresponde a las acciones que hay que tomar para cumplir con normas en el caso de vincularse a algún programa especial de café.








- **Asociaciones claves**

1. Federación Nacional de Cafeteros
2. Comité Departamental de Cafeteros
3. Cooperativas de caficultores

- **Estructura de costos**

Ejecución de recursos clave e impuestos: Corresponde a los costos generados en la ejecución de los recursos clave lo cuales serán analizados de manera precisa mediante la evaluación financiera del modelo tradicional.

Gráfico 10 Lienzo del modelo cafetero tradicional para el caficultor

<p>Asociaciones Clave </p> <p>1. Federación Nacional de Cafeteros</p> <p>2. Comité Departamental de Cafeteros</p> <p>3. Cooperativas de caficultores</p>	<p>Actividades Clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Almácigos 2. Siembra V. Castillo 3. Fertilización 4. Controles fitosanitarios 5. Podas de sombrío y Zoca 6. Cosecha 7. Beneficio 8. Transporte a venta 9. Cumplimiento de programas 	<p>Propuesta de Valor </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Café pergamino tradicional o convencional 2. Café pergamino certificado 3. Subproductos 	<p>Relaciones con Clientes </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de incentivos y subsidios al caficultor: 2. Programas de certificación 	<p>Segmentos de Mercado </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprador CPS FNC: Cooperativas, y puntos de compra 2. Comprador CPS independiente <p>(Aprox. 100 en el país, 17 exportan el 92% y 5 exportan el 52%. FNC el #1 con el 22%)</p>
<p>Estructura de Costos </p> <p>Ejecución de recursos claves e impuestos \$600.000 carga de 125 kg de CPS</p>		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de los tipos de Café Entre \$400.000 a \$900.000 carga de 125 Kg. CPS 2. Subsidios 		

Fuente: Autor

7.7 EVALUACIÓN DEL MODELO DE LA CAFICULTURA TRADICIONAL COLOMBIANA PARA EL CAFICULTOR

Como punto de partida para la formulación de un nuevo modelo cafetero se realiza un análisis DOFA a cada uno de los módulos del modelo de caficultura tradicional anteriormente plasmado por medio de la metodología propuesta en el libro Generación de Modelos de Negocio de Alexander Osterwalder.

A continuación se resuelven grupos de preguntas propuestas por el autor de la metodología, asignándole a cada una un calificativo de 5 a -5, siendo 5 la mejor calificación y -5 la peor.

- **EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR**

- ¿Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes?: 5

Siendo los clientes los compradores de CPS, el producto que se lleva a vender gracias a los estándares existentes para la entrega del café, cumple las expectativas de los clientes quienes tienen mercado para cada tipo de café ofertado.

- ¿Los clientes están satisfechos?: 4

Los clientes están satisfechos, pero siempre esperan mejor calidad pues les hará más rentable el negocio en la intermediación.

- **EVALUACIÓN DE COSTOS E INGRESOS**

- ¿Los márgenes son elevados y predecibles?: 2

Los márgenes pueden ser elevados cuando los factores externos del mercado convergen en resultados positivos, sin embargo es algo impredecible.

- ¿Las fuentes de ingresos son recurrentes y las compras repetidas frecuentes?: 5

El café pergamino es efectivo inmediato, la garantía de compra asegura su liquidez.

- ¿Se tienen fuentes de ingresos diversas?: -3

Los ingresos están basados en la productividad del café ya que el modelo tradicional no integra otros productos ni servicios.

- ¿Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos?: -3

No, dado que es un producto de alta liquidez y los costos para obtenerlo se consideran como inversión y gastos de operación.

- ¿Se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar?: -4

El productor tiene muy bajo poder de negociación al presentar un producto commodity en sus características con alta oferta y regido por un mercado internacional.

- ¿Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos?: -4

Los precios propuestos por los clientes corresponden a las oportunidades de mercado que ellos detectan e intermedian, por lo tanto otras oportunidades de ingresos en otros segmentos de mercado no son contempladas en el modelo.

- ¿Los costos son predecibles?: 3

La mayoría de las veces si pues más del 50 % de los costos están en la recolección la cual es manual y se maneja con una tarifa que se puede proyectar, sin embargo existen algunos insumos que pueden variar su precio como por ejemplo los que se originan del petróleo como combustibles y fertilizantes.

- ¿La estructura de costos se adecúa al modelo de negocio?: 3

El modelo tradicional tiene una buena estructura basada en procesos de producción estandarizados, sin embargo hay oportunidad de mejorar en cada proceso pues Colombia tiene costos de producción altos en comparación con otros países productores.

- ¿Se aprovecha la economía a escala?: 5

Si, la productividad de los cafetales, es decir, la capacidad de cada planta de café de producir su capacidad máxima condiciona la rentabilidad del negocio.

- **EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA**

- ¿La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave?: -4

Entendiéndose que los competidores son todos los cafeteros y los clientes los compradores internos, el modelo es fácilmente imitable por lo que la propuesta de valor no varía mucho para el cliente entre productores.

- ¿La necesidad de recursos son predecibles?: 5

Las actividades necesarias para la producción están bien definidas así como sus costos y su estabilidad.

- ¿Se aplica los recursos claves en la cantidad adecuada y en el momento adecuado?: -2

A nivel general, el promedio no se hace pues estamos como octavos en el escalafón de productividad de café a nivel mundial.

- ¿Las actividades claves son difíciles de copiar?: -5

Al ser un modelo abierto, promovido y formulado para la producción masiva de café commodity, el modelo está hecho para ser copiable.

- ¿La ejecución es de alta calidad?: 3

Es de buena calidad es esto lo que ha posicionado el café Colombiano a nivel mundial como uno de los mejores cafés commodity del mundo.

- ¿Se es especializado y se trabaja con socios cuándo es necesario?: 5

Sí, ya que en la cadena del café en el modelo tradicional el caficultor juega su rol únicamente como productor de CPS, posteriormente la garantía de compra se encarga del resto.

- ¿Se tiene buenas relaciones con los socios clave?: 5

La institucionalidad cafetera que se da entre el caficultor y la FNC es reconocida mundialmente.

- **EVALUACIÓN DE LA INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES**

- ¿Se captan nuevos clientes constantemente?: -4

La garantía de compra es a su vez un dominio de compra de unos pocos.

- ¿Los canales son eficientes?: 5

El transporte del CPS al punto de compra más cercano es eficiente en su operación.

- ¿Los canales se adecúan a los segmentos de mercado?: 5

Se adecúa al cliente comprador CPS que es el único que el modelo tradicional contempla.

- ¿Existe una relación estrecha con el cliente?: 3

El cliente y principalmente los relacionados con el FNC tratan de crear un vínculo por medio del servicio de extensión, sin embargo podría ser mucho mejor.

- ¿La marca es fuerte?: -3

Entendiendo marca como la capacidad de una finca o productor en particular de tener un reconocimiento individual que lo posicione y le brinde reconocimiento por su trabajo, la marca es débil pues los créditos se manejan de manera masiva.

- **EVALUACIÓN DE AMENAZAS**

- **AMENAZAS A LA PROPUESTA DE VALOR**

- ¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?: -3

Internamente nos los hay, pero internacionalmente si existen y su disponibilidad o escases afectan el precio interno del CPS.

- ¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o de más valor?: -4

Al ser un producto commodity, la competencia internacional produce café de similar calidad y a menores precios y es una tendencia creciente.

- **AMENAZAS PARA LOS COSTOS E INGRESOS**

- ¿Se depende excesivamente de una fuente de ingresos?: -4

Si, al ofrecer solo un tipo de café y únicamente café pergamino, los ingresos dependen 100 % de este producto en el modelo tradicional.

- ¿Qué fuentes podrían desaparecer en el futuro?: -5

Los subsidios ya que son políticas que un gobierno puede implantar o suprimir según sus criterios.

- ¿Qué costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?: -3

Los que dependen de la mano de obra agrícola debido a la disminución de mano de obra en el campo lo cual tiene un efecto de alza en el precio que el productor debe pagar para poder sostener su caficultura.

- **AMENAZAS PARA LA INFRAESTRUCTURA**

- ¿Se puede hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?: -3

Al ser una producción agrícola la carencia de casi cualquier recurso clave puede tener repercusiones graves en el producto final.

- ¿La calidad de las actividades se ve amenazada de alguna manera? : -2

Las que dependen 100% de mano de obra agrícola por su disponibilidad y calidad.

- ¿Se depende demasiado de determinados socios?: -4

Los parámetros de innovación y desarrollo están sujetos a las investigaciones de la FNC independientemente de que en todos los casos no se beneficia única y exclusivamente del caficultor.

- **AMENAZAS PARA LA INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES**

- ¿El mercado podría saturarse en breve?: -3

Esa probabilidad está sujeta a otros países productores más que a la producción interna lo que es un agravante ya que no se pueden implementar políticas internas que lo regulen.

- ¿A qué velocidad aumentará la competencia el mercado?: -3

Las proyecciones presentadas por el Estudio de Competitividad Cafetera demuestran tendencia a un aumento significativo por parte de los países productores del grano como commodity.

- **EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES**

Para lograr identificar las oportunidades es necesario caracterizar los segmentos de mercados conocidos y sus grupos de interés, caracterizar los canales de comercialización que permitan llegar a los segmentos de mercado deseados e implementar nuevas agro tecnologías y prácticas que agreguen valor con respecto a la propuesta tradicional y que contribuyan a la optimización de costos buscando formar un modelo de negocio más rentable.

8. CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO CONOCIDOS Y SUS GRUPOS DE INTERÉS DE LOS CAFÉS DE ALTA CALIDAD.

A continuación se realiza una investigación con conclusiones con base a las tendencias de mercados actuales a las cuales el productor tiene oportunidad de acceder en un nuevo modelo de negocio.

Esta investigación está basada en fuentes web y de una misión exploratoria que fue llevada a cabo por el autor entre el 9 y 12 de abril del 2015 en la feria más grande de café del mundo llamada SCAA Event, la cual se desarrolló en la ciudad de Seattle, Estados Unidos.²⁸

Como ya fue descrito en el planteamiento del modelo cafetero tradicional para el productor, el enfoque de los recursos y actividades clave esta alineada para ofertar cafés en mercados de volúmenes con baja diferenciación, sin embargo en la década de los 70 en Estados Unidos nació un mercado de cafés especiales o cafés diferenciados cuando un grupo de comercializadores y tostadores decidieron concentrarse en otros atributos asociados con orígenes específicos del grano.

La materialización de esta iniciativa fue la creación de la SCAA (Speciality Coffee Association of America) establecida en 1982 siendo hoy la asociación más grande de café con más de 3000 empresas vinculadas²⁹.

Las tasas de crecimiento del consumo de cafés diferenciados es mucho mayor hoy día que para el café tostado y molido convencional. Para algunos cafés especiales las tasas de crecimiento anuales son de 2 dígitos, mientras que los tradicionales apenas se expanden al 2% anual. Sin embargo, también se registra evidencia que algunos mercados de cafés especiales, especialmente aquellos que se diferencian por certificaciones ambientales, pueden estar llegando a un punto de saturación en el sentido que la producción se ha dinamizado y hoy en día supera la demanda.³⁰

En este nivel, el mercado viene evolucionando a tal punto que los criterios se ampliaron apareciendo los Estate Coffees, cafés originarios de una sola finca. Si a comienzos de los 90 un café de con grano con un tamaño específico podía ser considerado especial, se pasó a criterios más sofisticados que combinan el origen, la altitud, la variedad, el tipo de beneficio, la preparación y almacenaje. Dichos criterios deben ser considerados al rediseñar el nuevo modelo cafetero.

²⁸ SCAA. History [En línea] <http://www.scaa.org/?page=history> [citado el 15 de marzo del 2015]

²⁹ UNIVIERSIDAD DEL ROSARIO. Misión de Estudio para la Competitividad de la Caficultura [En línea] <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/Eventos/Mision-de-Estudios-para-Competitividad-de-la-Caf/> [Citado el 15 de marzo del 2015]

Los cafés especiales son una forma de innovación que representa una de las mejores oportunidades para una porción de productores con capacidades, ocasionada también por el hecho de que la gran oferta de Café Colombiano se encuentra bajo una política de unificación de calidad y el generar diferenciación es una fortaleza.

Pero dado que el nivel de café especial ya comenzó hace unos años atrás, es necesario seguir innovando para trascender a mercados más allá de solo la especialidad buscando llegar a niveles de alta calidad y exóticos por su complejidad y exclusividad.

De esta manera, el autor resume el mercado final del café en 5 grupos:

- Cafés tradicionales, tostados, liofilizados e instantáneos. (calidad sensorial baja y media)
- Cafés estándar o convencionales, tostados, liofilizados, instantáneos y en mono dosis. (calidad media y alta)
- Cafés certificados bajo estándares que pueden ser, orgánicos, sostenibles, de origen, trazabilidad y de estándares que satisfagan a un grupo de interés determinado, tostados, liofilizados, instantáneos y en mono dosis. (calidad sensorial baja, media y alta)
- Cafés especiales por perfil de taza los cuales superan los estándares sensoriales que son medibles bajo estándares de catación, generalmente tostados. (calidad sensorial alta y muy alta)
- Cafés exóticos con perfiles de taza, complejos y únicos los cuales son medibles bajo estándares de catación, generalmente tostados (Muy alta calidad sensorial)

Para el nuevo modelo cafetero el interés principal en cuanto a la propuesta de valor se centra en la producción de las tres últimas clases de cafés descritas.

Con base a los anteriores argumentos, a continuación se analizan los grupos de interés que son partícipes del segmento de mercado de cafés especiales, de alta calidad y exóticos, y que deben ser componentes de los ingresos del modelo con participación porcentual dependiendo de los escenarios de oportunidades.

Un ejemplo concreto del valor que los cafés de alta calidad pueden tener en el mercado son las subastas electrónicas donde diferentes grupos de interés participan. En estas subastas es muy extraño encontrar cafés colombianos con estándares tradicionales y los mejores precios los logran las fincas que ofrecen cafés diferenciados logrando precios importantes para la economía de un cafetero.

Una plataforma especializada en este tipo de subastas es auction.stoneworks.com. En el 2014 la finca Santandereana El Roble logró precios de USD 50 la libra de café verde.

8.1 CONSUMIDORES

Para el productor, llegar al consumidor final en el café es el sueño empresarial. Con la llegada de la tercera ola del café, existen tres maneras de llegar al consumidor final:

1. Ofreciendo café tostado de origen del productor.
2. Ofreciendo preparaciones de café en tienda(s) especializada(s).
3. Ofreciendo preparaciones mediante maquinas vending.
4. Ofreciendo visita turística de interés al consumidor.

Las tres primeras formas están directamente relacionadas con las cantidades de café producidas y la cuarta forma es un plus aprovechable como un resultado esperado con consumidores que cada vez quieren saber más sobre el origen de su café.

El consumidor puede ser nacional o internacional y esto dependerá de las estrategias de mercadeo y canales de comercialización que se implemente para lograr llegar a ellos, sin embargo es de aclarar que para el nuevo modelo es necesario producir un café tostado con los estándares más altos posibles de tecnología y calidad para marcar diferencia desde la materia prima hasta la calidad del tostado y no entrar a competir con mercados saturados.

Las principales características de estos consumidores es que no son sensibles al precio, están interesados en aprender, buscando sabores y experiencia, y componen mayormente un porcentaje joven de la población.

Como conclusión es de aclarar que el consumidor especializado también es el cliente final de los demás grupos de interés a caracterizar y por lo tanto, las actividades y recursos claves que se utilizan serán los mismos para todos.

8.2 TOSTADORES Y TIENDAS ESPECIALIZADAS

Existe un nicho de tostadores y micro tostadores que están usando las tecnologías más altas para lograr que el café exprese sus mayores atributos posibles en una taza de café.

Normalmente están tostadoras y tiendas especializadas son pequeñas en comparación de las grandes compañías que dominan el mercado de café tostado, pero son muchas.

La forma en que este nicho compite es por diferenciación, por lo cual buscan materia prima de mayor calidad y están dispuestos a pagar más pues cuentan con un grupo de interés de los consumidores ya descritos.

La página web estadounidense www.epicurious.com, especialista en alta

gastronomía, publicó un artículo basado en el análisis de la evolución del consumo del café tomando como referencia las tres olas del café originadas en EEUU y los tostadores y tiendas pioneras quienes son hoy referentes mundiales y que además atienden cada vez a más consumidores que migran a este segmento en búsqueda de nuevas experiencias:

“You’ve already jumped from Folger’s to Starbucks. What’s next? These Third-Wave coffee roasters devote near-religious levels of obsession to their beans, and the payoff is right there in the cup.

There’s never been a better time to buy coffee—the shelves at cafes and food shops are overrun with beautifully designed bags of single-origin beans from small-batch roasters. There’s just one problem. With amazing coffee exploding out of every market from Oakland to Tulsa, it can be hard to narrow down which beans to buy and brew. Never fear: We’ve rounded up eighteen of the most noteworthy roasters in the US and Canada to help you shorten your dance card. Buy from one of these companies, and you’ll be minutes away from a brilliant cup of coffee.

THE PIONEERS

INTELLIGENTSIA

One of the first artisan coffee roasters, Intelligentsia pioneered the Direct Trade coffee movement, establishing one-on-one relationships with the growers of their beans—and also helped popularize the idea of “in season” coffee. This LA- and Chicago-based roaster continues to deliver solid, expressive roasts of a large roster of coffees month after month. And if you’re in NYC, LA, or Chicago, you can also stop by one of their cafés for a cup or a class.

STUMPTOWN

Another longtime leader in specialty coffee, Stumptown now has roasting locations (with stylish cafés) in Seattle, Brooklyn, and Los Angeles as well as its native Portland, Oregon. Some folks have quasi-religious attachments to their blends, like the reliable Hairbender, but the real finds are on Stumptown’s impressively long list of single-origin coffees.

RITUAL COFFEE ROASTERS

This Bay Area mainstay helped make the San Francisco region the coffee mecca it is today. Their thoughtfully sourced beans are roasted with a lighter touch than North America’s mainstream coffees. These punchy red bags are filled with vibrant single-origin beans and thoughtfully blended espressos, and what’s more, having these beans in your kitchen will make your West Coast friends think you “get it”.

PT'S COFFEE

Don't dismiss so-called flyover country for a lack of great coffee options. Topeka-based PT's has been cranking out coffees—for a variety of palates—for years, and if you're looking for a wide selection, these guys are a one-stop shop. They have a huge range of options, from blends to organic single-origin beans.

COUNTER CULTURE COFFEE

There are few specialty roasters as well-respected as Counter Culture, from their annual reports on sourcing and pricing transparency to their weekly coffee tastings at their regional training centers—all open to the public. Lately, they've had a bit of a face-lift, rebranding their long-loved blends with cooler names and brighter bags. They're also shining a spotlight on truly special, micro-lot coffees in chic, fancy boxes.

BLUE BOTTLE COFFEE

If you've not heard of Blue Bottle by now, you surely will soon. At the forefront of the new mega-boutique wave of coffee companies, this roaster's sprung from its roots in an Oakland farmer's market to multiple locations in the Bay Area, L.A., and New York—and even two explosively popular Tokyo cafes. What's more, the quality of their coffee's been on the rise along with their global profile.”³¹

El interés principal de este grupo se encuentra en la materia prima de cafés certificados, especiales por perfil de taza y exóticos con lo cual logran vender cafés tostados y bebidas a precios superiores.

A nivel nacional se encuentran iniciativas de alta calidad con empresas como Pergamino en Medellín, Café Devotion, Amor perfecto, Azahar Coffee y Café Cultor en Bogotá³² quienes han apostado al segmento de alta calidad guiándose por las tendencias mundiales de los cafés especiales. En Santander realmente se carece aún de esta cultura, pero es un buen presagio el saber que es una tendencia creciente que poco a poco ira llegando brindando así una oportunidad de negocio interesante.

La tendencia de este grupo es tratar de tener la relación más cercana posible con el caficultor para poder trasmitirlo a su cliente final.

³¹ WWW.EPICURIOUS.COM. Best indie coffee roasters [En línea] <http://www.epicurious.com/expert-advice/best-indie-coffee-roasters-article> [citado el 02 de abril de 2015]

³¹ WWW-CASONADELPATIO.COM. 5 lugares para tomar el mejor café Colombiano en Bogotá. [En línea] <<http://casonadelpatio.com/blog/5-lugares-para-tomar-el-mejor-cafe-colombiano-en-bogota/>> [citado el 02 de abril de 2015]

8.3 IMPORTADORES

Son una realidad creciente que se genera en importadores exclusivos de cafés especiales o en empresas importadoras más grandes las cuales cuentan con un portafolio diferenciado para ofrecer dichos cafés.

Este grupo de interés es fundamental para que los tostadores y tiendas especializadas de cafés puedan proveerse de la materia prima ya que constituyen un canal de distribución que asegura calidad y con los cuales se puede comprar café importado en pequeñas cantidades requeridas para la operación del negocio cuando de tostadores medianos y micro tostadores se trata.

Los criterios de compra de los importadores de cafés especiales se centran en la materia prima de cafés certificados, especiales por perfil de taza y exóticos, con lo cual logran exclusividad en su portafolio.

Importadores en Estados Unidos como Café Imports, Sustainable Harvest Inc, Atlas Coffee, Atlantic Speciality Coffee, Volcafe Speciality Coffee, Olam Speciality Coffee entre muchos otros a nivel mundial, son referentes del mercado quienes permanecen en la búsqueda de cafés diferenciados por los cuales están dispuestos a pagar un diferencial de compra en reconocimiento a la calidad.

8.4 EXPORTADORES

Es destacable que los exportadores de café colombiano constituyen un grupo pequeño de empresas que dominan el mercado.

Esta afirmación se basa en que según datos publicados por FNC en su página web³³ en el 2014 se registró la exportación de sacos de café verde de 70 Kg. por 9.391.684, donde el 92 % del café fue exportado por 17 empresas.

Es interesante analizar que el top de las 5 primeras empresas son los responsables de exportar el 53 % del café que produce Colombia, donde la FNC lidera con el 22 %, seguido por Racafé con un 9 %, Carcafé con un 8 %, La Sociedad Exportadora de Café de las Cooperativas de Caficultores S.A con un 8 %, y Louis Dreyfus Commodities Colombia con un 7 %.

Claramente es un mercado donde dominan pocos actores y por lo tanto su poder de negociación es alto frente al productor donde el interés principal es que genere volúmenes de calidad estándar para un mercado externo que los demanda.

³³ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Estadísticas históricas. [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/> [citado el 02 de marzo de 2015]

Sin embargo, en respuesta al mercado de los cafés especiales existen exportadores que han centrado esfuerzos en comercializar cafés diferenciados y de esta manera no competir con volúmenes frente a las primeras 17 compañías ya mencionadas que cuentan con estructuras robustas con las cuales se vuelve difícil competir en su mercado de volúmenes dominado.

Exportadoras de café como In conexus, C.I Kyoto, C.I Virmax entre otras en el 2014 participaron en las exportaciones de cafés de Colombia por debajo del 0,25%, pero son quienes se han convertido en la opción de venta y aliados comerciales para productores que logran en algún nivel generar cafés diferenciados.

Evidentemente las 17 compañías que lideran las exportaciones también han agrado a su portafolio los cafés especiales, pero por lo general las pequeñas compañías que hacen presencia en este segmento logran entablar relaciones más cercanas y mejores propuestas económicas gracias a su especialización.

El interés principal de este grupo se encuentra en cafés pergamino certificados, especiales por perfil de taza y exóticos con lo cual logran ofertar cafés diferenciados para importadores y tostadores especiales principalmente.

9. CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EXISTENTES EN CAFÉS DE ALTA CALIDAD.

A continuación se realiza una investigación con conclusiones con base en los canales de comercialización existentes en cafés de alta calidad con los cuales el productor tiene oportunidades en un nuevo modelo de negocio.

Esta investigación está basada en fuentes web y de una misión exploratoria que fue llevada a cabo por el autor entre el 9 y 12 de abril del 2015 en la feria más grande de café del mundo llamada SCAA Event, la cual se desarrolló en la ciudad de Seattle, Estados Unidos.³⁴

Gracias a la diferenciación en segmento de los cafés de alta calidad se han generado nuevas tendencias que son acordes a la filosofía del mercado donde la idea principal es tratar de acercar cada vez más la relación entre el productor y el consumidor.

Sin embargo, en primera instancia es necesario conocer el contexto colombiano para la exportación del café, con lo cual se debe tener siempre en cuenta que cualquier canal de comercialización que busqué como destino final el exterior debe estar alineado con la normatividad vigente de la FNC y esto significa cumplir con los estándares mínimos de calidad que son valorados en puerto. Desconocer y no cumplir con estas normas puede conllevar a perder grandes sumas de dinero, tiempo y esfuerzos en el intento fallido de una exportación.

Lo anterior es una de las grandes razones por la cual los cafeteros no logran exportar sus cafés exitosamente, pero gracias a las nuevas iniciativas que entidades como ProColombia están presentando en la capacitación y acompañamiento está logrando convertir cafeteros en exportadores cafeteros.³⁵

Estas iniciativas de exportación independientes ya son una realidad creciente que constituye un nuevo canal de comercialización. La revista Dinero.com, el 29 de diciembre del 2014, resalta el trabajo hecho por ProColombia para encaminar a más de siete mil caficultores de toda Colombia.

“A través de 68 seminarios de capacitación cerca de siete mil cafeteros de Antioquia, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Huila, Magdalena, Nariño, Quindío, Risaralda, Santander y Tolima se han beneficiado de la alianza entre ProColombia y la Federación Nacional de Cafeteros para avanzar en el camino hacia la internacionalización.

³⁴ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Sala de prensa: FNC y ProColombia firman convenio para reforzar exportación del café. [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/fnc_y_procolombia_firman_convenio_para_reforzar_exportacion_de_cafe/> [citado el 15 de marzo del 2015]

“El Café de Colombia de alta calidad tiene oportunidades en Noruega, Islandia, República Checa, Países Bálticos, Austria, Portugal, Emiratos Árabes Unidos, Brasil y Uruguay. Su reputación, así como el interés de ciertos grupos de clientes y mercados por establecer relaciones directas con los productores también nos motivaron a poner en marcha esta alianza”, indicó María Claudia Lacouture, presidente de ProColombia.”³⁶

A continuación se describen los canales de comercialización que son aplicables al segmento de cafés de alta calidad una vez el productor logra cumplir con su propuesta de valor:

9.1 DIRECT TRADE

El trato directo, más conocido como Direct Trade en los mercados de cafés especiales, es un canal de comercialización al cual se le atribuyen sus orígenes por la empresa tostadora Estadounidense llamada Intelligentsia Coffee & Tea alrededor del año 2006³⁷ y a partir de allí se hizo popular entre tostadores especializados.

La iniciativa consiste en la compra directa al caficultor para tener una relación estrecha entre las partes, de este modo se lograría conseguir cafés únicos de alta calidad y un mayor ingreso para el productor como retribución a la eliminación de intermediarios y a la alta calidad del café.

Esta iniciativa motivó a algunos importadores de café a entrar en esta tendencia y ofertar la compra directa, en mayores cantidades, a los productores que cumplan con los estándares requeridos y así ofertar en menores cantidades café de alta calidad Direct Trade a tostadores medianos y pequeños en función de distribuidor.

Por la exigencia de producción de los cafés que aplican para ser comercializados bajo esta modalidad, es normal encontrar en el mercado fincas pequeñas que enfocan sus actividades clave en producir cafés de alta calidad; fincas grandes también participan del Direct Trade, pero bajo la modalidad de micro lotes, los cuales son producciones de cafés pequeñas con características sensoriales altamente diferenciadas al promedio de calidad existente en el mercado.

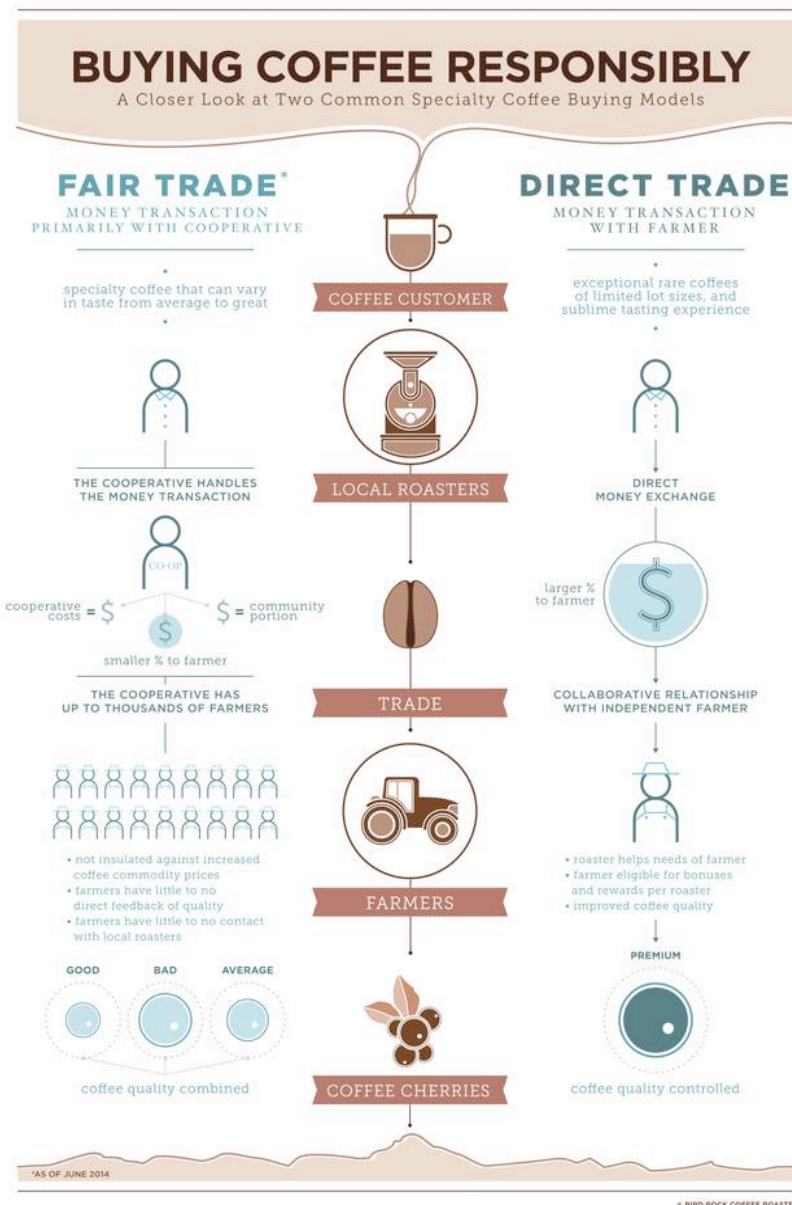
Actualmente en el segmento de mercado de cafés especiales es el cliente final quien reconoce la práctica del Direct Trade, que a pesar de no ser una práctica la cual se certifique, tiene un valor agregado para el consumidor.

³⁶ REVISTA DINERO. Cerca de 7000 cafeteros se alistas para exportar. [En línea] <<http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaicones-cafe/203716>> [citado el 02 de marzo del 2015]

³⁷ WIKIPEDIA. Direct Trade. [En línea] <http://en.wikipedia.org/wiki/Direct_trade> [citado el 02 de febrero del 2015]

Existe una certificación llamada Fair Trade la cual se usa en diversas producciones de alimentos para garantizar una distribución justa en la cadena de ingresos de un producto partiendo del bienestar del productor, pero ha sido criticada ya que no siempre asegura los mejores precios pues la alta calidad no es un requerimiento fundamental. La empresa Bird Rock Coffee publicó un esquema para explicar sus diferencias y con lo cual se resalta la importancia del Direct Trade como canal de comercialización para los cafés de alta calidad:

Gráfico 11 Diferencia entre el Fair Trade y el Direct Trade



Fuente: <http://www.treehugger.com/green-food/coffee-lovers-do-you-know->

difference-between-direct-trade-and-fair-trade.html

En Colombia, este canal de comercialización puede tener dos formas de operación que se puede implementar según las estrategias y recursos con los que se cuenten:

1. EXPORTACIÓN DIRECTA

La exportación directa por parte del caficultor es posible una vez logra la formación necesaria para alcanzar el objetivo. Esto significa alinearse con los estándares FNC para la exportación del café verde y conocer los requisitos y operatividad del comercio exterior, al menos hasta la modalidad de exportación FOB.

El autor ha detectado dos posibilidades de trabajo para lograr éxito en la exportación directa:

i. PRODUCTOR - TRILLADOR - EXPORTADOR:

Una vez producido el café pergamino, el productor adquiere los equipos necesarios para trillar, clasificar y obtener como resultado café verde bajo la norma requerida para la exportación. Posteriormente exporta el café verde a un cliente determinado bajo negociación previa. Esta opción exige una inversión grande en equipos de trilla y clasificación de café al igual que una logística de exportación.

ii. PRODUCTOR – EXPORTADOR

Una vez producido el café pergamino, el productor terceriza el proceso de trilla y clasificación pagando una maquila a un trillador. El resultado será café verde bajo la norma requerida para la exportación. Posteriormente el productor exporta el café verde a un cliente determinado bajo negociación previa. Esta opción permite la exportación de café sin adquirir equipos cuando las cantidades de café producidas por el caficultor no justifican la inversión teniendo una logística de exportación.

2. EXPORTACIÓN INDIRECTA - ALIADO COMERCIAL

Una vez producido el café pergamino, el productor terceriza el proceso de trilla y clasificación bajo la norma requerida para la exportación. Posteriormente el productor terceriza el acompañamiento a un exportador con quien fija un precio por la prestación del servicio, siendo el exportador el que realiza la operación, pero el productor el que hace la negociación con el cliente. Esta opción permite al productor fijar precios más altos con el cliente final pagando una tasa fija al exportador por el servicio independientemente del precio que el productor logre en la negociación basada en la alta calidad de su café.

9.2 EXPORTADOR ESPECIALIZADO

El exportador especialista en comprar cafés diferenciados es el primer eslabón a la mano a nivel nacional con el cual el productor puede vender su café.

A diferencia de exportadores tradicionales, el exportador especialista trabaja de la mano con el productor para lograr hacer un plan de mercadeo no solo con el café, sino con el productor y la finca que da origen al producto.

En Colombia existen empresas exportadoras que se dedican a atender este mercado donde no compiten ofreciendo volúmenes sino cafés que se diferencian por estar certificados bajo algún estándar, café con calidad sensorial superior en taza y cafés exóticos de altísima calidad siempre bajo la filosofía de posicionar el producto como un Estate Coffee, es decir, un café que se le da el reconocimiento de venir de una sola finca o una zona geográfica con características particulares.

Por estas razones y al exportador tener una estructura de costos menos compleja que la de los grandes exportadores, generalmente está en la capacidad de ofrecer mejores precios por el café pergamino que el mercado tradicional, pero también es exigente con la calidad que acepta.

La promesa de valor es la de desarrollar un trabajo a largo plazo donde el productor se compromete a la continua mejora y disponibilidad de café de calidad y el exportador especializado trabaja por posicionar el café y la finca en mercados internacionales buscando mejorar los ingresos por la venta del café.

Empresas como C.I Kyoto, Inconexus, Banexport y C.I Virmax entre otros compiten en este segmento; de igual forma el mercado ha brindado la oportunidad a personas con la iniciativa de emprender la búsqueda de cafés diferenciados en el país y tener un contacto directo con el productor y el cliente extranjero, logrando ofrecer mejores precios por el café pergamino con el objetivo de agrupar micro lotes hasta cumplir con las cantidades necesarias para realizar una exportación rentable.

9.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA CAFÉS DEL PRODUCTOR

Cuadro 5 Canales de comercialización para cafés del productor

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN					
CANAL	TIPO DE CAFÉ	CALIDAD	NIVEL DE RELACIÓN CON EL CLIENTE FINAL	NIVEL DE PODER DE NEGOCIACIÓN	NIVEL DE INTERMEDIARIOS
Punto de compra FNC o privados	Pergamino	Todas	Bajo	Bajo	Alto
Exportador especializado	Pergamino y verde	Certificados, especiales y exóticos	Medio	Bajo	Medio
Direct Trade - Aliado comercial	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Medio	Medio
Direct Trade - Productor - Exportador	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Alto	Medio
Direct Trade. Productor - Trillador - Exportador	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Alto	Bajo

10. BÚSQUEDA DE NUEVAS AGRO-TECNOLOGÍAS Y PRÁCTICAS DIFERENCIADAS QUE AGREGAN VALOR A LA PRODUCCIÓN DE CAFÉS DE ALTA CALIDAD.

Hasta el momento se ha caracterizado y analizado el segmento del mercado, los grupos de interés y los canales de comercialización en los que existen oportunidades de negocio para el café de alta calidad, sin embargo, es indispensable realizar una búsqueda de nuevas alternativas agro-tecnológicas y prácticas diferenciadas en las actividades clave que se deben desarrollar en un nuevo modelo cafetero, con el fin de lograr cumplir con la promesa de valor con productividad y optimización de costos bajo un marco de estructuración empresarial.

La promesa de valor entonces es satisfacer los diferentes gustos y necesidades de café existentes en el mercado mediante la creación de un portafolio producido social, ambiental y económicamente sostenible en una misma finca.

Históricamente en ciertos productos y servicios existe una relación entre cantidad y calidad: Alta cantidad, bajo costo, baja rentabilidad – Baja cantidad, alto costo, alta rentabilidad.

En un portafolio de productos el promedio de rentabilidades y de la participación porcentual de cada uno en el mercado determinará el éxito del nuevo modelo de negocios.

El autor encuentra con base en la literatura y experiencias propias, actividades clave que deben ser foco de atención a desarrollar en la caficultura para cumplir con la promesa de valor:

10.1 PERFIL DE TAZA

El perfil de taza es la caracterización y descripción de la taza que produce un café bajo una metodología de catación.

La metodología más popular y utilizada para valorar cafés especiales es la estandarizada por la SCAA.

Los estándares pueden ser una gran herramienta para la industria del café, ya que se confía en los instrumentos de referencia establecidos por expertos en la materia con conocimientos. Un estándar SCAA es una recomendación de alta calidad por el comité de normas. Es una medida cuantificable y calificable, basado en pruebas científicas que establece los valores y / o rangos de valores para el café. Actualmente, la SCAA tiene estándares para el agua, el café verde y la

catación del café.³⁸

A pesar de que los conocimientos científicos sobre el café han avanzado durante los últimos 25 años, mucha de la información relacionada con el sabor del café sigue siendo un misterio. Sin duda, el sabor singular del café es la razón principal de su alta aceptación y disfrute en tantas partes del mundo. La dificultad para encontrar la naturaleza de su sabor singular y popular ha intrigado y frustrado a los químicos por mucho tiempo.³⁹

El mercado de los cafés especiales viene evolucionando a tal punto que perfilar el nivel sensorial y puntuar se han convertido en un indicador indispensable a la hora de tomar decisiones de compra y venta.

Esta es una práctica que por lo general no se realiza por el productor pues no cuenta con la capacitación necesaria para hacerlo ya que no es una exigencia para el mercado tradicional el cual atiende.

La catación de café se ha convertido en una herramienta base para el control de calidad en primer lugar ya que por medio de la evaluación sensorial es posible determinar en qué parte de la cadena de producción y comercialización hubo un error que perjudicó la taza final del café. En segundo lugar es la manera de evaluar y cuantificar los atributos que una taza de café posee.

La metodología de catación de café consiste básicamente en una prueba realizada por un catador idealmente certificado para efectos de credibilidad, este cuantifica mediante un sistema que evalúa de 0 a 10 los siguientes factores: Fragancia/aroma, sabor, sabor residual, acidez, cuerpo, uniformidad, balance, taza limpia, dulzor y el puntaje del catador. La sumatoria de estos diez factores compone el puntaje total de una taza de café y tiene una connotación clave en el mercadeo de los cafés especiales.

La SCAA ha categorizado según la puntuación los cafés de la siguiente manera:

Cuadro 6 Calificación de calidad según puntaje de catación SCAA

PUNTAJE TOTAL EN LA CALIFICACIÓN DE CALIDAD		
90-100	Sobresaliente	Especialidad
85-89.99	Excelente	
80-84.99	Muy bueno	
>80.0	Por debajo de la calidad de la especialidad	Sin especialidad

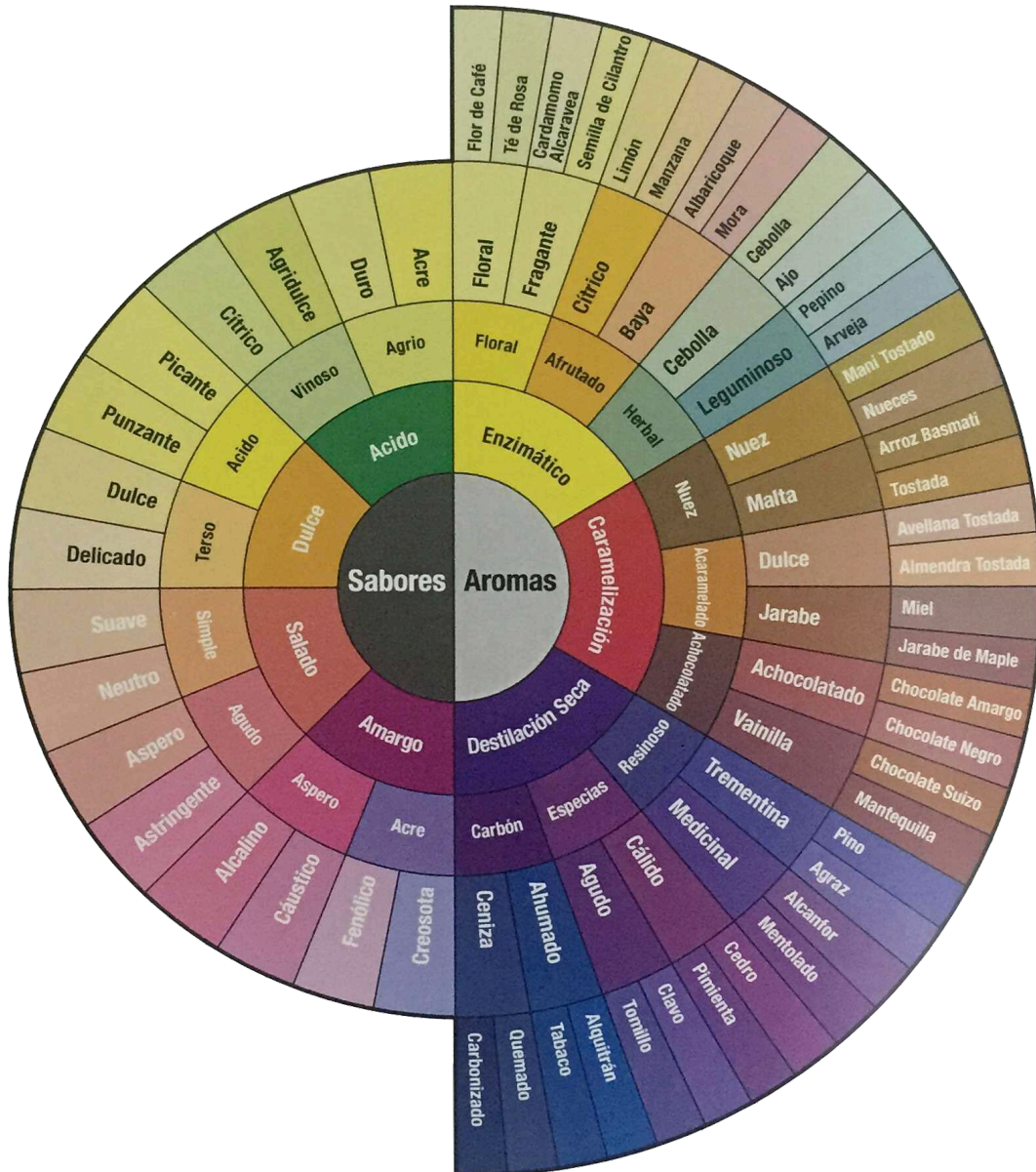
³⁸ SCAA. Coffee Standards. [En línea] <<http://www.scaa.org/?page=resources&d=coffee-standards>> [citado el 02 de abril del 2015]

³⁹ LINGLE, Ted R., Manual del Catador del Café. Cuarta edición, 2011. 66p. ISBN: 978 -1 - 882552 - 09 - 2 p.IV.

Además de este sistema de calificación, dos cafés con la misma puntuación pueden tener sabores y características completamente diferentes y será el cliente final el que seleccione según sus criterios sensoriales.

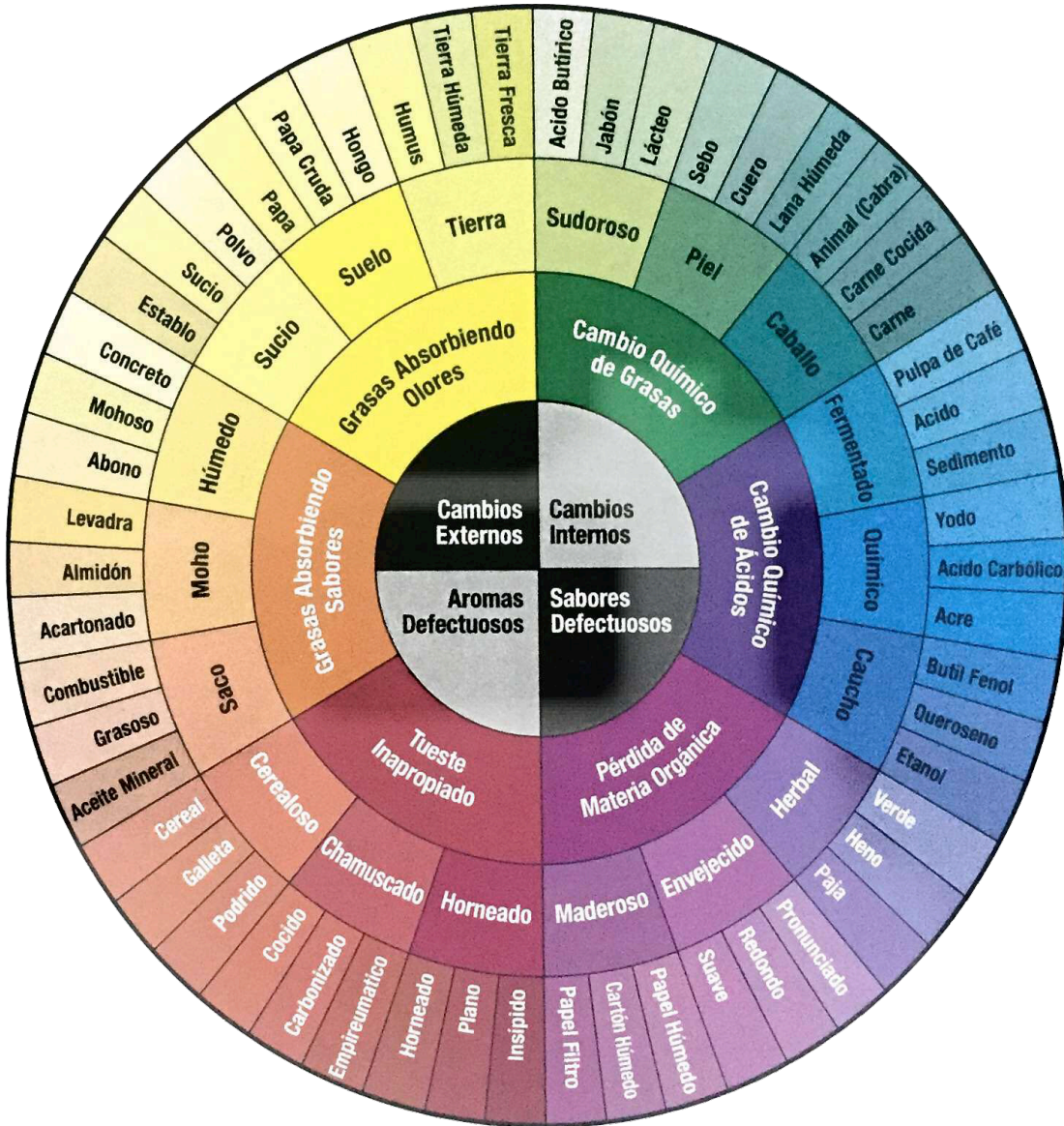
La SCAA ha logrado determinar los atributos del café así:

Gráfico 12 Rueda de atributos en sabores y aromas del café



valor a un café, es posible también categorizar las contaminaciones y defectos de un café:

Gráfico 13 Rueda de defectos de sabores y aromas en el café



Fuente: Ted R. Lingle, Manual del catador de café, 2011

Como conclusión, el poseer los conocimientos necesarios para realizar esta práctica proporciona la herramienta para tomar correctivos en toda la cadena de producción y comercialización, conocer las fortalezas del café que se produce y de esta manera tener criterios objetivos a la hora de comercializarlo ya que es posible generar un portafolio de productos mediante la combinación de actividades clave que finalmente deben ser alineadas con la demandas de los segmentos de mercado y sus grupos de interés.

El perfil de taza está influenciado por varios componentes que el productor debe conocer para así identificar sus fortalezas y aprovechar los recursos con los que cuenta según sus condiciones.

A continuación el autor identifica los principales factores responsables del perfil de taza:

10.1.1 Ecotipo. Un ecotipo es el conjunto de factores geográficos y ambientales que generan características únicas de una zona en particular. Un ecotipo de una zona cafetera marca diferencias sensoriales en un café.

Los principales factores que componen un ecotipo son:

- Altura sobre el nivel del mar
- Ecosistema
- Suelo
- Radiación Solar
- Pluviosidad

10.1.2 Variedades y varietales de café. En Colombia, la variedad de café promovida por la FNC es la llamada Castillo la cual cuenta con buena productividad, buen perfil de taza y resistencia a plagas.

Sin embargo, en el mundo de los cafés especiales se reconocen muchas variedades de café que producen diferentes perfiles de taza al igual que sucede con los vinos. Se reconocen como varietales las plantas de café con perfiles especiales y exóticos.

El lugar del origen del café se atribuye a Etiopía y es allí donde se encuentran miles de variedades de café, pero solo unas cuantas han sido identificadas y caracterizadas, solo un porcentaje de estas han sido establecidas con cultivos comerciales.

El mundo de los varietales apenas está siendo explorado, pero en Colombia ya se han logrado establecer variedades exóticas que han tenido grandes resultados en perfiles de taza. Un ejemplo de esto es Café Mesa de los Santos en Santander, Café Granja La Esperanza, Manantiales del Frontino en el Valle del Cauca y La Palma y el Tucán en Cundinamarca entre otras.

Pero para contextualizar el éxito logrado por los productores pioneros e innovadores, el autor cita el logro más reciente de un caficultor que logró producir el café con el cual el Australiano Sasa Sestic ganó el Campeonato Mundial de Barismo que tuvo lugar en la ciudad de Seattle – EEUU en la feria SCAA el 12 de abril de 2015:

Los cafés exóticos y exclusivos de Camilo Merizalde

“En las ferias el café sonaba mucho. En Colombia venía un declive en cuanto a calidad porque se dedicó a producir en masa sin diferenciar el producto. Empecé a hablar con la gente y a conocer qué quería el mercado. Encontré que buscaba calidad en taza y diferenciación”.

Con esto entre sus apuntes, Merizalde hizo un estudio para montar un proyecto en el Cauca y cultivar café, entre los 1.800 y 2.000 msnm, con la misma filosofía del vino. Esta locura, como la califica, se la siguió su suegro y empezó en 1999, en 150 hectáreas, a sembrar el grano como si estuviera en 1940.

Merizalde cultivó Borbón y Típica (variedades con las que Colombia se conoció como el productor del café más suave del mundo) y a la sombra. Así empezó Santuario (nombre de la finca) a tener su desarrollo en medio de la depresión más aguda de precios externos del grano -alcanzó cotizaciones de hasta US\$0,50 por libra- y cuando la industria del café pasaba por una de sus peores crisis.

En ese ir y venir se asesoró y conoció a uno de los catadores más famosos del mundo, Geoff Watts, quien le abrió un libro de conocimientos en el tema de cafés especiales, un mercado que para entonces en el país era incipiente. “Empezamos a vender en 2004. El café en bolsa estaba sobre el dólar y un cliente japonés nos lo pagaba a US\$4”.

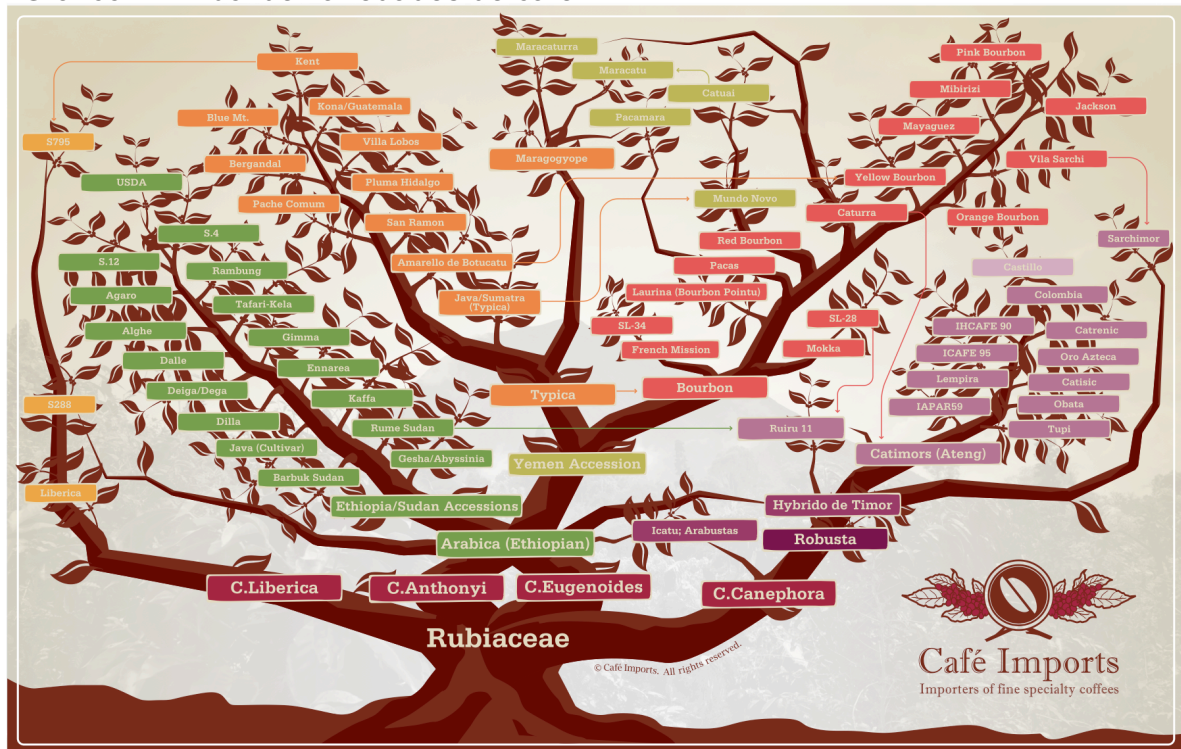
Paralelo con el Borbón y la Típica, Merizalde instaló un jardín experimental en 5 hectáreas con 25 variedades de cafés exóticos entre ellas Maragogipe, Mocca, Geisha, Rume Sudan, que comenzó a vender en 2005 y 2006. Consolidado, entre compradores del mundo, como productor de un café que pocos tenían, Merizalde le dio un redireccionamiento al negocio.

Con unos socios instaló cerca de Cali La Inmaculada, 60 hectáreas en variedades exóticas y exclusivas sembradas en invernadero. El esfuerzo, por tener una taza de alta calidad y diferente, tiene para este emprendedor sus resultados: una libra de Borbón la vende desde US\$5 y las variedades más exóticas a US\$40.”⁴⁰

El trabajo de evaluar y caracterizar cada variedad existente en un ecotipo particular es un trabajo que llevará muchos años desarrollar y más aún con las restricciones que la FNC tiene para la introducción y manejo de variedades que nos sean la Castillo, pero gracias a estos caficultores emprendedores ya varios varietales se han convertido en alternativas de innovación con resultados concretos.

⁴⁰ LA REPÚBLICA. Los cafés exóticos y exclusivos de Camilo Merizalde. [En línea] <http://www.larepublica.co/agronegocios/los-caf%25C3%25A9s-ex%25C3%25B3ticos-y-exclusivos-de-camilo-merizalde_92406> [Citado el 02 de mayo del 2015]

Gráfico 14 Árbol de variedades de café



Para tener una idea más clara del gran mundo que las variedades de café ofrecen, la empresa Estadounidense Café Imports especializada en la compra de cafés exóticos ha publicado un árbol varietal con el cual se evidencia la diversidad actual de los cafés de alta calidad:

Fuente: <http://www.cafeimports.com/coffee-varieties>

Cabe resaltar que manejar varietales conlleva una gran responsabilidad por el manejo fitosanitario que requiere al ser susceptible a plagas y enfermedades. Se hace necesario un sistema de control más exigente, sobre todo con la plaga de la Roya, sin embargo está demostrado que es manejable.

10.1.3 Recolección. La recolección del café en Colombia es reconocida por realizarse de manera manual debido a sus condiciones geográficas. La mayoría del café Colombiano es sembrado en montañas en las cuales los terrenos presentan pendientes complicadas para ser mecanizados.

Por otra parte la recolección manual permite enfocarse en la calidad de las cerezas de cafés que se recolectan, entendiendo como calidad que solo los frutos maduros deben ser recolectados y no recolectar los verdes e inmaduros.

Sin embargo esta teoría está ligada también a los costos de recolección. Según datos del autor suministrados por el caficultor Francisco Serrano, entre el 40% al

60% corresponden a los costos anuales de los costos totales según el estado del cultivo.

Este peso porcentual también puede variar según la exigencia de recolección que se aplique en el cultivo, pues seleccionar con mayor cuidado solo las cerezas maduras disminuye la cantidad de café que un recolector puede cosechar en un día y por lo tanto el pago debe ser compensado.

En Colombia la recolección del café se maneja mediante el pago por recolector por arroba de café recolectada la cual equivale a 12.5 Kg.

Sin embargo para el café estándar commodity la tolerancia de cerezas inmaduras y verdes es alta en comparación con las exigencias de producción para cafés de alta calidad.

Según un estudio hecho por Cenicafé, se concluye que para contenidos superiores al 2,5 % en peso de café verde en la cosecha, ya sea procesada por desmucilaginado mecánico o por fermentación natural, se deteriora la calidad y el rendimiento del café y se rechaza desde el 30 % de la muestra.⁴¹

El problema de la recolección tradicional detectada por el autor radica en que el productor ha alineado su sistema de recolección según el máximo costo en el cual puede invertir en relación al ingreso que el segmento de mercado tradicional puede ofrecer.

En conclusión la estrategia a seguir para el desarrollo de la actividad clave en cafés de alta calidad es crear mecanismos para recolectar la mayor cantidad de cerezas maduras posible entendiendo que tendrá un mayor costo, pero que existe un mercado definido el cual está dispuesto a reconocer la calidad, utilizando el debido canal de comercialización para llegar a los clientes potenciales.

10.1.4 Fermentación. La fermentación del café se ha reconocido por ser un proceso que era necesario cuando no se contaba con tecnología para facilitar la separación del mucilago o baba del café pergamino, pero que fue remplazado por el sistema de beneficio conocido como BECOLSUB (Beneficio ecológico de subproductos) desarrollado por Cenicafé el cual no requiere de fermentación pues cuenta con un lavador de que actúa por fricción retirando el mucilago mecánicamente usando un litro de agua por Kg. De café contra 40 litros por kg. De café que usa el sistema de fermentación tradicional.

El beneficio BECOLSUB se implementó en la mayoría de fincas en Santander,

⁴¹ PUERTA QUINTERO, Gloria Inés. Revista CENICAFÉ Influencia de los granos de café cosechados verdes, en la calidad física y organoléptica de la bebida, 2000, Pág. 148

pero las nuevas tendencias de los mercados de café especiales están pidiendo que el café vuelva a ser fermentado ya que al igual que en otras bebidas como el vino, es un proceso que agrega valor en su sabor en diferentes gamas dependiendo la metodología que se use.

El problema con la fermentación es que está condicionando a tantos factores externos que es muy difícil estandarizarlo sin un debido protocolo.

Los siguientes son factores que pueden generar cambios en el proceso de fermentación: variedad de café, temperatura, altura sobre el nivel del mar, grados brix, PH, humedad relativa, fermentación abierta, fermentación cerrada, fermentación con agua, calidad del agua, calidad de las cerezas recolectadas, tiempo de fermentación, sistema de tanques implementado, manejo durante la fermentación entre otros.

La fermentación ha sido debatida y cuestionada por los cafeteros pues se requiere de mucha experimentación y evaluación que aún se considera como un tema complejo de caracterizar de manera general.

El café de Santander se ha criticado por varios compradores internacionales por poseer una taza plana, es decir que a pesar de ser un café con muy buena calidad, no resalta sabores diferenciales como sucede en otros departamentos y países, además de que Santander es el departamento con mayor cantidad de variedad Castillo sembrada en Colombia, por lo cual la suma de todos tener la misma variedad y usar el mismo sistema de beneficio sin fermentación encasilla el volumen del café de Santander como un producto con poca diferenciación entre fincas.

La conclusión es que se debe innovar y experimentar de manera independiente direccionado por asistencia técnica especialista en estos temas nuevos métodos validados de fermentación que agregan valor al producto para cumplir con la demanda del segmento de mercado de los cafés de alta calidad.

10.1.5 Secado. En la actualidad, los sistemas de secado en silo se han hecho populares y necesarios para poder secar correctamente y en el menor tiempo posible el café pergamino pues a la mayoría de caficultores se les dificulta el poder almacenar café por temas de seguridad, instalaciones y flujo de caja.

Está demostrado que el mercado reconoce y está dispuesto a pagar más por el secado a sol principalmente porque es un secado lento en donde no se compromete la muerte del embrión que se encuentra en la almendra de café, lo que repercute en calidad de taza y además acorta el tiempo de almacenamiento para mantener su mayor calidad.

Además el café secado correctamente entra en etapa de maduración en el

bodegaje. Con los silos se puede conseguir buenos resultados con un secado lento y meticuloso, pero normalmente en las fincas se quiere secar el café con rapidez en consecuencia del sistema de compra tradicional del café, pues su sistema de compra está diseñado para comprar cafés con una calidad estándar donde los valores agregados y los atributos que se puedan conseguir con procesos adicionales no son reconocidos.

10.1.6 Bodegaje. Para el productor tradicional Santandereano el bodegaje no es una actividad clave ya que no agrega valor sino que pone en riesgo la calidad del café y se expone a ser robado por delincuencia común que ronda por las zonas cafeteras en épocas de cosecha.

Sin embargo algunos productores tradicionales realizan esta práctica cuando los precios del mercado no son los esperados según las expectativas de venta, no obstante no hay una certeza de cuando los precios reaccionarán al alza y por lo tanto se convierte en una carrera entre la pérdida de calidad a través del tiempo versus tiempo de espera a reacción del precio.

Para los cafés de alta calidad el bodegaje se convierte en una actividad clave con tres propósitos:

- Maduración de la almendra del café (con el correcto beneficio y secado)
- Clasificación del café por lotes y micro lotes.
- Almacenamiento para efectos comerciales en negociaciones con clientes y condiciones del mercado según las calidades del café clasificadas.

Para aclarar los anteriores propósitos, el autor considera que la mejor forma de comercializar el portafolio de cafés que un productor puede generar es madurándolo en bodega para agregar valor a la calidad de la taza, a su vez clasificando los lotes y micro lotes según los atributos medidos y caracterizados en el perfil de taza.

Una vez realizado estos procesos el productor oferta los cafés obtenidos realizando gestión comercial con los grupos de interés de cafés de alta calidad y si es necesario esperando un tiempo para que las condiciones de mercado converjan en mejores ingresos para el productor.

Es de aclarar que para que esta metodología sea viable es necesario contar con dos recursos clave: el primero es el músculo financiero para no depender de la venta inmediata del café pergamino y el segundo es una bodega adecuada con bolsas especiales para la conservación del café en el tiempo.

La bolsa especial es una tecnología innovadora, son reutilizables y actúan como una barrera contra el ingreso de vapor de agua, mientras, al mismo tiempo preservan altas concentraciones de CO₂ y bajos niveles de oxígeno creados por el

metabolismo de los insectos y la respiración de la semilla o grano almacenado.

La ventaja de esta bolsa está en que el factor tiempo pasa a un segundo plano, pues la calidad de grano que se almacene se va a extender. Estas bolsas son usadas comúnmente para exportación de café verde ya que los clientes internacionales algunas veces las exigen pues el café puede durar hasta 3 meses en un barco. Además permite ser más flexible con las temperaturas y las condiciones de una bodega. En el mercado la marca de bolsa especial más conocida se llama Grain Pro.

10.1.7 Tipos de café pergamino. El café pergamino es el producto final obtenido en una finca cafetera, por lo tanto sus características y la manera en cómo se obtuvieron tienen una clasificación en el mercado internacional.

En Colombia en el mercado tradicional el café pergamino está estandarizado por su consistencia en el porcentaje de humedad, su color, olor y apariencia características. Estas cualidades muchas veces son usadas por los compradores tradicionales como parámetro inicial para juzgar un café, pero el mercado de los cafés de alta calidad nos demuestra que la apariencia del café pergamino no está relacionado directamente con su calidad y perfil de taza.

A pesar de que el modelo tradicional de caficultura colombiana solo ofrece el café pergamino tradicional, el mundo de los cafés de alta calidad ofrece varias opciones según el gusto del consumidor.

Imagen 1 Tipos de café pergamino



Fuente: <https://klatchology.wordpress.com/2014/08/07/no-honey-in-my-coffee/>

Para entender mejor los procesos que determinan el producto final de un caficultor en el mundo, se toma como referencia el libro *The World Atlas of Coffee*⁴² escrito por el barista campeón mundial James Hoffmann en el capítulo "Procesos":

Naturales: Consiste en cosechar el café y secarlo sin despulparlo, es decir, llevando la cereza de café tal y como se cosechó a un método de secado. Es una práctica usada en Brasil y países africanos principalmente.

Lavados: En este proceso está categorizado el commodity del café colombiano. Consiste en una vez recolectada la cereza del café, remover mecánicamente la pulpa que rodea el café pergamino.

Una vez removido se procede a retirar el 100% del mucílago o la baba que recubre al pergamino mediante acción mecánica como es el caso del sistema BECOLSUB o por medio de la fermentación la cual facilita la separación del mucílago mediante procesos artesanales en taques por fricción.

El pergamino sin mucílago se conoce como café lavado y es secado bajo algún método.

Despulpado natural: Este proceso es realizado principalmente en Brasil como resultados de experimentos realizados por la empresa de maquinaria para café llamada Pinhalense.

EL despulpado consiste en que una vez recolectada la cereza del café, se remueve mecánicamente la pulpa y parcialmente el mucílago o baba del café usando menos agua que en el proceso de café lavado.

Posteriormente es secado en patios o en camas especiales de secado a sol.

Honey o enmielado: Este proceso es comúnmente usado en centro América.

Consiste en una vez recolectada la cereza de café, remover mecánicamente la pulpa, pero sin remover el mucílago o baba que recubre el pergamino. Posteriormente es secado bajo algún método especial para este tipo de proceso.

Cada proceso descrito anteriormente tiene diferentes variables que deben ser controladas y estandarizadas para lograr perfiles de tazas diferenciados.

El caficultor Francisco Serrano, su equipo de trabajo y el autor realizaron un experimento con base en los pocos conocimientos que fueron encontrados en

⁴² HOFFMAN, James, *The World Atlas of Coffee*. Primera edición, 2014. 188p. ISBN-13: 978-1-77085-470-3, p.28

Colombia para realizar un proceso de café natural. A pesar de que no se contaba con los protocolos y capacitación necesaria, los resultados son dignos de mostrar ya que se midieron indicadores clave relacionados con el proceso y con el perfil de taza final.

A continuación el informe y los resultados obtenidos:

“INFORME DESCRIPTIVO SOBRE LA REALIZACIÓN DE LA PRUEBA CAFÉ NATURAL SECADO A SOL

Ubicación

La prueba fue realizada en el municipio de Zapatoca-Santander, vereda los puentes, finca orgánica Santa María con una altitud de 1750 m.s.n.m. la cual se dio inicio el día 23 de diciembre del 2014.

La realización estuvo conformada en cuatro pasos:

1. Recolección del café en el lote

Se recolectaron 211 kg de café variedad castillo, en el lote 7 denominado el beneficiadero, en el cual las plantas tienen una edad de 4 años y costa de 1.90 has.

2. Preselección del café para la prueba

La preselección fue realizada de manera manual, en este paso se sacó de la cantidad total de café (211 kg) todos los frutos pintones y verdes, la cantidad fue la siguiente:

Pintones: 275 frutos, los cuales tuvieron un peso de 500 gr

Verdes: 58 frutos, con un peso de 100 gr

Imagen 2 Frutos obtenidos en la prueba de café natural



Frutos verdes sacados



Frutos pintones



Frutos verdes

3. Selección en la alberca

Se procedió a poner la cantidad de café a la alberca con agua y así de esta manera poder sacar con un tamiz los residuos flotantes tales como hojas, trozos de ramas, y frutos sobre pasados de madurés. De esta manera se seleccionó la cantidad total de frutos utilizados para la respectiva prueba.

Cantidad de frutos flotantes: 30 kg

Cantidad de frutos actos para la prueba: 198 kg

“frutos verdes y pintones”: 600 gr

Imagen 3 Frutos flotantes en la prueba de café natural



NOTA: se pudo evidenciar un incremento en el peso de 17 kg., debido a la concentración del agua en los frutos en el momento de la selección.

Imagen 4 Frutos de café aptos para la prueba de café natural



4. Frutos aptos para la prueba puestos en la Elba para el secado

Se sacó el café seleccionado para la elba, el total fue de 198 kg, para darle el respectivo secado, se sacó a las 7 de la noche del día 23 de diciembre, se decidió dejarlo en la elba las 24 horas del día hasta que tuviera el respectivo secado total y se estima que en promedio recibe en las horas del día un total de 7 horas de sol (9 am – 4 pm).

El café para la prueba presenta dos tipos de frutos unos muestran un color rojo brillante y otro un color morado “sobre maduros”, se procedió a tomar un kilogramo de café al azar de la cantidad total (198 kg) y contar los frutos que presenta cada característica.

Cantidad de frutos rojos brillantes: 168 frutos

Cantidad de frutos morados: 342 frutos

Imagen 5 Prueba de café natural puesto en elba



*Informe realizado por:
Juan Sebastián Motta Carreño
Estudiante de ingeniería agronómica (UNIPAZ)*

TIEMPO DE SECADO A SOL: 9 días (9 am a 4 pm)

Imagen 6 Café natural obtenido



CANTIDAD OBTENIDA DE CAFÉ GUAYABA SECA: 50 Kg.

RESULTADOS FÍSICOS:

FACTOR DE RENDIMIENTO = 151.91 (El 46% del peso del café guayaba seca se convierte en café excelso tipo exportación)

CANTIDAD ESPERADA DE CAFÉ EXCELSO: 23 Kg.

RESUMEN DE MERMAS:

TIPO DE CAFÉ	KG.	MERMA
Guayaba húmeda recolectada	211	0
Guayaba húmeda seleccionada	198	6%
Guayaba húmeda seca	50	75%
Café excelso trillado	23	54%
Merma total de Guayaba húmeda a café excelso	23	89%

OBSERVACIONES SEGÚN EMPRESA ESPECIALISTAS DEL CAFÉ S.A:

1. La muestra llega excesivamente seca, por debajo del rango adecuado, quebradiza, en general la muestra tiene un color amarillento, se observa una alta presencia de granos con embrión muerto. La presencia de defectos es muy alta, con granos muy amarillos casi avinagrados, estos granos y los granos vinagres, seguramente por el deterioro durante el secado, una fermentación en almendra y decoloración de la misma. Es necesario determinar las condiciones adecuadas con muy buena ventilación que permita el secado de este tipo de café, de otro lado es recomendable lavar el café en cereza antes de extenderlo para minimizar la carga microbiana.

2. Un defecto importante son los granos inmaduros, estos granos son indicadores de deficiencia en la selección en la recolección y en el grano antes de su despulpado, el café inmaduro afecta el perfil sensorial, la calidad general del café y es un grano de gran dificultad para ser retirado en procesos posteriores, es además un grano susceptible de fácil deterioro en los procesos de beneficio con posibilidad de convertirse en granos con defectos sensoriales graves. Se recomienda revisar los procesos de recolección y selección antes del beneficio.

3. Se encontró un alto porcentaje de granos averanados, café afectado por falta de

agua, este tipo de grano se refleja en sabores secos, a paja o papel, desarrollan poco sabor y características aromáticas.

4. Con relación al grano partido, una causa que incrementa este valor es la fragilidad del grano por el bajo nivel de humedad, La trilla del café natural es más dispendiosa y el grano se ve sometido a esfuerzos superiores que en el caso del pergamino, la fragilidad del grano promueve su rotura durante la trilla. De igual manera no pisar el café en ninguna instancia del proceso.

RESULTADOS DE CATACIÓN:

Puntaje: 83

Café intenso, fuerte, sensaciones intensas vinosas, tosco, en aroma se percibe intenso, vinosos, dulce, notas a cereza. En taza se caracteriza por su sabor fuerte e intenso a vino, lleno, fragante, sabor a cereza, de acidez tartárica, cuerpo lleno, se percibe voluptuoso, sin embargo le falta limpieza el residual es algo tosco y se torna pesado, especialmente al enfriarse la bebida.

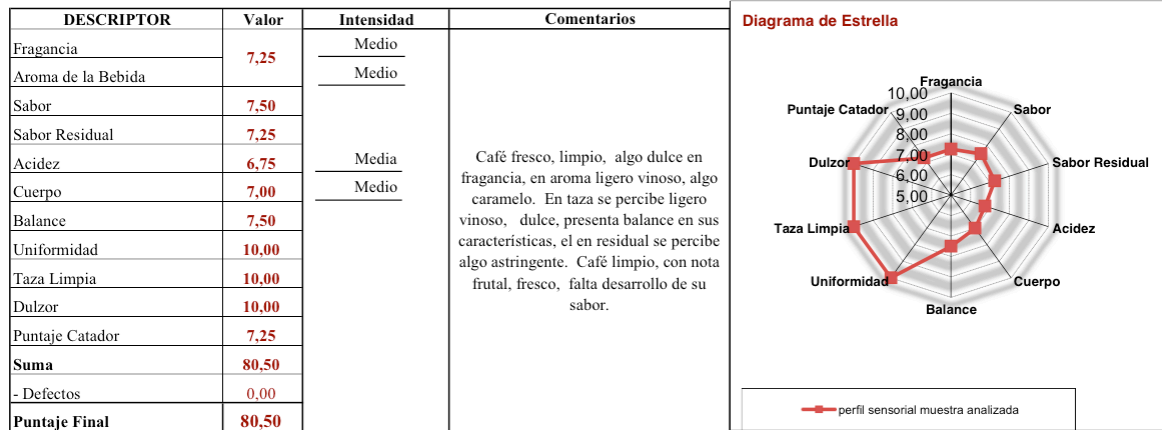
Observaciones

Café sávido, e intenso, lleno, fragante, denso en su sabor, a vino y a cereza, una taza poderosa que le falta limpieza y delicadeza en la taza. Sus sabores interesantes, las características de su cuerpo clasifican sensorialmente a este café como especial; sin embargo sus condiciones físicas están por fuera de esta caracterización. Por su humedad es un café con alto riesgo de desarrollar sabores secos, pastoso y maderosos.

COMPARACIÓN DE CAFÉ ESTÁNDAR VERSUS NATURAL DEL MISMO PRODUCTOR:

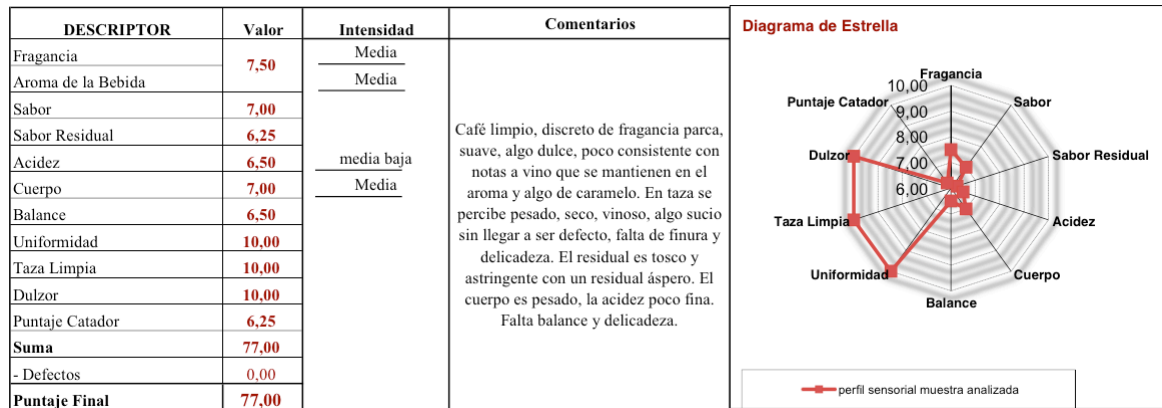
SAN SEBASTIÁN ESTÁNDAR

Gráfico 15 Perfil sensorial San Sebastián Estándar



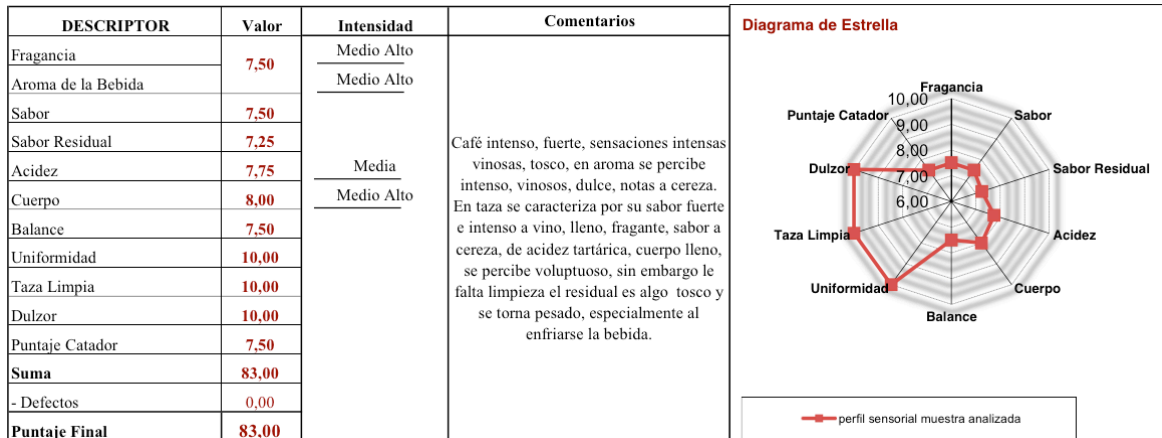
SANTA MARÍA ESTÁNDAR

Gráfico 16 Perfil sensorial Santa María estándar



SANTA MARÍA NATURAL SECADO A SOL

Gráfico 17 Perfil sensorial café natural Santa María



Joel M. Villalta⁴³

A pesar de los diferentes fallos que se presentaron durante el experimento, el resultado final fue mejor que el café estándar que las fincas del caficultor Francisco Serrano produce. Además de esto, el experimento dio como resultado un café claramente diferenciado y con potencial de mejorar siguiendo las recomendaciones del catador.

10.2 TRILLA

La trilla del café es la actividad clave en la cual el productor se debe involucrar para poder participar en el mercado internacional ya que el café pergamino no es un producto exportable por sí solo pues no cuenta con los requerimientos de calidad para salir del país.

De manera general, el proceso conocido como trilla cuenta con un flujo de procesos resumidos de la siguiente manera:

- **Monitor de pergamino:** Proceso en el cual el café pergamino es clasificado por medio de mallas vibratorias.
- **Trilla:** Proceso en el cual el pergamino que recubre el café es removido. El resultado del proceso se conoce como café verde.

⁴³ Francisco Serrano y autor.

- **Monitor de café verde:** Proceso en el cual el café verde es clasificado por tamaños según la norma establecida por la FNC.
- **Stell y catadoras:** Proceso por el cual el café verde es clasificado por medio de inyección de aire para separar el café con menos densidad que generalmente es de menor calidad
- **Selección con máquina electrónica y de manera manual:** Proceso por el cual el café verde es seleccionado separando los granos con defectos que se pueden determinar por no tener el color característico del café verde. Este proceso se puede realizar con tecnología electrónica donde la máquina por medio de sensores de color separa el café con altos rendimientos. También se puede usar una banda transportadora para que de manera manual, generalmente mujeres, separen los granos defectuosos.
- **Empaque:** El café verde se empaqueta en sacos de fique o en bolsas Grain Pro generalmente en unidades de 70 Kg. Este es el producto final que puede ser exportable sin cumplir con la norma FNC.
- **Norma FNC:** Los defectos del café están clasificados en dos grupos y estos son los que miden las dos normas más populares para la estandarización de un café: Norma 12-60 y Norma 8-35.

El primer número indica el máximo de defectos del primer grupo que se acepta en una muestra representativa del lote de 500 gr. y el segundo número el del segundo grupo de defectos.

Entre menos sea la cantidad de defectos mayor va a ser la calidad sensorial de un café llegando al caso en que algunas empresas ofrecen cafés de muy alta calidad bajo una norma 0-10, lo cuales llegan a ser empacados en cajas de cartón al vacío teniendo en cuenta que desde la calidad en pergamino se encuentran grandes atributos para justificar esta labor.

Otro aspecto relevante que el café colombiano maneja de manera comercial hacia el exterior es la categorización de café verde según el tamaño, pero esto no necesariamente diferencia el sabor que el café puede tener sino que está relacionado a un tema de presentación visual.

Para clasificar el tamaño del café se usan mallas que se referencian de la 0 a la 10 y de la 10 a la 18, siendo 18 el tamaño más grande para un grano de café verde.

El café más básico para exportar se denomina UGQ y tolera máximo el 1,5% bajo la malla 14. Los demás tamaños superiores a la malla 14 pueden ser mezclados o comercializados de manera separada según las exigencias del cliente.

En conclusión, conocer los detalles de la trilla y clasificar el café según la calidad que se busque es la actividad clave con la cual se finaliza el producto a comercializar denominado café verde con el que los tostadores de café generarán, captarán y proporcionarán valor a su negocio según el segmento de mercado al que atiendan.

10.3 DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL NUEVO MODELO CAFETERO.

La operación del caficultor en el nuevo modelo cafetero integra el modelo tradicional y las nuevas propuestas con base en la investigación hecha anteriormente.

La siguiente descripción es una síntesis de la forma operativa en la cual se desarrolla el negocio poniendo en marcha los 9 módulos del Canvas.

La noción operativa del caficultor en el concepto modelo consiste en atender dos segmentos de mercados con características diferentes, por lo cual la propuesta de valor se centra en generar un portafolio de productos dirigido a los grupos de interés involucrados.

En consecuencia, la operación de las actividades clave debe estar alineada con los segmentos de mercado identificados. La creación de la promesa de valor inicia al definir, según la capacidad de inversión y riesgo de caficultor, dos líneas de variedades de café arábicos para desarrollar.

La primera línea se enfoca en alta productividad mediante la implementación de variedades resistentes a enfermedades y con altas producciones de café. Las principales variedades con estas características en Colombia son las Castillo y Tabi, siendo esta última la más atractiva para el autor pues los desarrollos en campo del caficultor Francisco Serrano bajo un programa de podas y menos densidad por hectárea han tenido muy buenos resultados en cuanto a productividad y perfil de taza, sin embargo las tres variedades tienen cualidades interesantes.

Esta línea de café commodity será un componente de renta e iniciará con el 60% de estas variedades como punto de partida para distribuir el riesgo es una buena alternativa.

Bajo esta línea se busca producir buena calidad a bajo costo, por lo cual la mayoría de prácticas estandarizadas en el modelo cafetero tradicional siguen vigentes añadiendo mejoras en procesos mecánicos de selección de cereza una

vez inicia el proceso de pos cosecha e implementando fermentaciones sencillas para aportar a la calidad de la bebida.

El método de secado puede ser mixto entre sol y mecánico dependiendo de las condiciones ambientales que se presenten durante la cosecha, pero siempre buscando tener como producto terminado el café pergamino de la manera más eficiente posible en términos económicos.

Una vez listo el café pergamino, se clasifica y empaca en bolsas especiales de conservación si las condiciones de mercado no son favorables según las expectativas del productor y hay que esperar que los precios del café reaccionen.

Las segunda línea de café corresponde a los cafés de alta calidad los cuales tienen sus pilares en la mezcla de variedades de cafés exóticas, procesos de fermentación complejos, secados especializados y bodegaje controlado que según los ensayos realizados en laboratorio a pequeña escala serán maximizados en micro lotes de café de alta calidad, siempre alineados con las actividades clave orientadas a conseguir altos puntajes en perfil de taza.

Estos cafés también se embodegan para generar un proceso de maduración y buscar los clientes clave que están dispuestos a reconocer la alta calidad; en esta línea de café las condiciones de mercado no pesan tanto como en la línea commodity ya que da la opción de tener una negociación directa con el cliente final o cercano al final.

Ya que se tienen diferentes tipos de pergamino para salir al mercado, según el proceso comercial que el productor gestione, se procede a trillar el café mediante los métodos de trabajo propuestos por el autor, se usan los canales comerciales idóneos a cada tipo de producto para al final buscar un balance positivo y superior al tradicional de rentabilidad, teniendo como valor añadido el reconocimiento como productor diferenciado en el mercado con el objetivo de posicionar la unidad o finca productiva como una marca reconocida.

Para contextualizar parte del escenario bajo el que se propone participar, la revista Dinero el 9 de abril de 2015 publicó un artículo para resaltar el papel que los cafés especiales tendrán en la economía cafetera:

“El dato más reciente de exportaciones de café colombiano registró un aumento del 5% durante los últimos doce meses (abril 2014 – marzo 2015) superando los 10,9 millones de sacos, 539.000 sacos más en comparación con los 10,4 millones puestos en los mercados internacionales en igual lapso anterior.

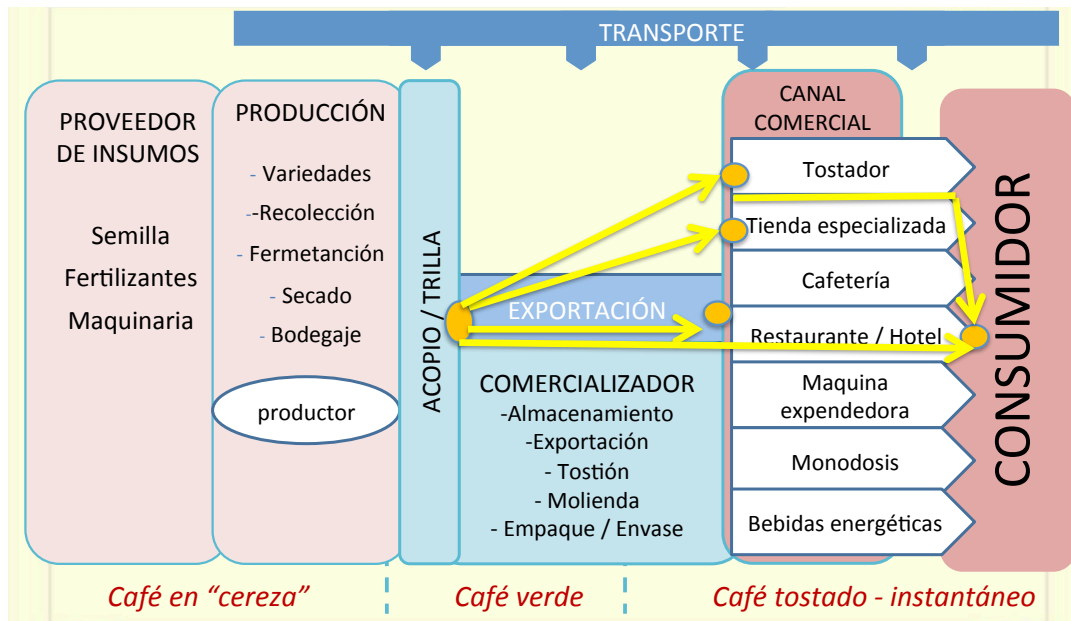
La información que, en su mayoría, hace parte de la venta externa de café tradicional, también incluye la exportación de cafés especiales (cerca del 35%), mercado que, aunque pequeño en Colombia, es un referente mundial por las

variedades y beneficios del grano en los países donde ha logrado establecerse. Para entender la diversidad de productos y sus combinaciones, la Federación Nacional de Cafeteros ha dividido en tres grandes categorías su portafolio de cafés especiales: Cafés de Origen, Cafés Sostenibles y Cafés de Preparación.

Según Luis Genaro Muñoz, gerente de la Federación, el café especial es un producto de valor agregado que requiere un precio más alto, aun así se ha trazado el objetivo de exportar el doble de lo que se vende en el exterior para el año 2020. Colombia estará en la Feria de Cafés especiales que se desarrolla en Seattle-EE.UU. organizada por Specialty Coffee Association of America (SCAA), para atraer más atención sobre la diversidad y la calidad de la variedad arábica del país así como precisar estrategias que le permitan seguir ganando adeptos en vez de desertores pues tal como lo informó Dinero, las nuevas generaciones están pasándose a otras bebidas u remplazando el café.⁴⁴

Como conclusión y como se observa en la siguiente gráfica, la operación descrita permite eliminar actores innecesarios en la cadena producción y comercialización del café lo cual se representa en mejores márgenes y distinción para el productor, además de que libera la dependencia de terceros como por ejemplo la FNC y las condiciones del mercado internacional.

Gráfico 18 Operación del caficultor eliminando actores de la cadena tradicional



Fuente: Autor modificando Kaldia.







⁴⁴ REVISTA DINERO. La oportunidad para los cafés especiales Colombianos [En línea] <<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-mercado-cafes-especiales-colombiano-mundo/207530>> [citado el 23 de abril del 2015]

11. FORMULACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN FASE DE DISEÑO COMO UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Con base en la evaluación DOFA del modelo tradicional, la investigación realizada, las experiencias de la empresa Francisco Serrano en caficultura y las experiencias del autor, a continuación se formula el lienzo del nuevo modelo de negocio en fase de diseño con lo cual el productor puede tomar decisiones con un direccionamiento estratégico del negocio.

11.1 LIENZO DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO CAFETERO PARA EL CAFICULTOR

Gráfico 19 Lienzo del nuevo modelo de negocio cafetero para el caficultor

<p>Asociaciones Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Federación Nacional de Cafeteros Aliados comerciales Entes certificadores SCAA Maquiladores ProColombia 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Perfil de taza Ecotipo Varietades y Varietales de café Recolección Fermentación Secado Tipos de café pergamino Bodegaje Trilla 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Satisfacer los diferentes gustos y necesidades de café existentes en el mercado mediante la creación de un portafolio producido social, ambiental y económicamente sostenible en una misma finca</p>	<p>Relaciones con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Programas de certificación Sitio web Visitas de clientes a origen de producción 	<p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> CAFÉ COMMODITY <ul style="list-style-type: none"> Compradores tradicionales nacionales CAFÉ ESPECIAL DE ALTA CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> Consumidores Tostadores y tiendas especializadas Importadores Exportadores
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Inversión en nuevas practicas y tecnologías que agregan valor y optimizan costos: 0% a + 30% sobre el estándar. Ejecución de recursos clave e impuestos <p>\$600.000 carga de 125 kg de CPS</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilidad bruta: \$5350.000a \$1.500.000 x carga Utilidad neta: \$200.000 a \$1.000.000 x carga Margen neto: 25% a 65% 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de café pergamino estándar entre \$800.000 a \$900.000 carga de 125 Kg. CPS Ventas de café verde de alta calidad: +25% a +150% sobre el estándar 		

11.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL MODELO TRADICIONAL Y DEL CAMBIO HACIA EL NUEVO MODELO CAFETERO

Con el objetivo de fortalecer el concepto financiero del nuevo modelo cafetero y los argumentos anteriormente presentados, se realiza un análisis mediante escenarios económicos con base a la información proporcionada por el empresario cafetero Francisco Serrano el cual opera bajo el modelo de café tradicional de manera tecnificada, pero en transición hacia un nuevo modelo

cafetero.

Los ingresos, costos y gastos del modelo financiero están basados en un convenio de producción agraria entre un promotor (Francisco Serrano) y un productor (Mayordomo) regido por los siguientes lineamientos:

PRIMERO: OBJETO – PROMOTOR. En aras de generar un mejoramiento de calidad de vida del PRODUCTOR se ha propuesto incentivar y aprobar la productividad y competitividad del cultivo del café, por lo cual se compromete a entregar el cultivo ya establecido de café, con derecho a una casa habitación, con todos los servicios y beneficios. El PROMOTOR se compromete a aportar, los insumos y la asistencia técnica requerida y el PRODUCTOR, se compromete, por su parte, a prestar toda su diligencia y cuidado en el citado cultivo existente en el terreno de propiedad del PROMOTOR así como a los que se lleguen a realizar en el futuro.

SEGUNDO: COMPROMISO DEL PROMOTOR. – El PROMOTOR, en desarrollo del presente convenio se obliga para con el PRODUCTOR a:

1. Prestar la asistencia técnica que requiera el PRODUCTOR
2. Suministrar los insumos básicos que se utilizan en el cultivo
3. Disponer de los recursos económicos necesarios para el pago de la mano de obra generada para la debida atención del cultivo.

TERCERO: COMPROMISO DEL PRODUCTOR. – El PRODUCTOR, contrae las siguientes obligaciones:

1. Acatar y observar de manera estricta las instrucciones técnicas que le suministre el personal dispuesto para tal fin por el PROMOTOR.
2. Prestar todo su conocimiento y capacidad de trabajo para la debida atención del cultivo.
3. Entregar al PROMOTOR todo el café pergamino listo para la venta.
4. Evitar el almacenamiento de café en la finca, debiendo enviarlo de inmediato a la medida que se vaya produciendo, para su comercialización.
5. Prestar el debido cuidado y mantenimiento a la maquinaria dispuesta para la asistencia y beneficio del café.

CUARTO: DURACIÓN. – El presente convenio, tendrá una duración de un (1) año, prorrogable por un término igual, si ninguna de las partes manifiesta su intención de no continuar, con por lo menos treinta (30) días de anticipación a la fecha de vencimiento.---**PARÁGRAFO:** no obstante el término previsto el PROMOTOR podrá en cualquier momento, dar por terminado el presente convenio, avisando por escrito al PRODUCTOR con no menos de treinta (30) días de anticipación y efectuando para ello la liquidación de las cuentas del convenio.

QUINTO: NATURALEZA DEL CONVENIO.- El presente convenio es de naturaleza civil, por lo tanto el PRODUCTOR realizará su labor de manera autónoma e independiente, con plena asunción de los riesgos inherentes a la actividad agropecuaria. En consecuencia no existe ni se crea relación laboral alguna entre el PROMOTOR y el PRODUCTOR, así como tampoco entre los dependientes de éste último y el PROMOTOR.

SEXTO: CESIÓN. - EL PRODUCTOR, no podrá ceder a un tercero los derechos, obligaciones y compromisos adquiridos por este convenio, siempre que no cuente con la autorización expresa y escrita del PROMOTOR.

SÉPTIMO: LIQUIDACIÓN. - Se efectuará la liquidación de la cosecha al final del año cafetero, que comprende desde el mes de marzo hasta el mes de febrero del año siguiente. **PARÁGRAFO.** Para efectuar la liquidación, se descontará del total de la venta de la cosecha, la totalidad de los gastos en que se hubiere incurrido durante el periodo comprendido en el año cafetero.

OCTAVA: REPARTICIÓN DE UTILIDADES. Las utilidades serán repartidas en la proporción convenida entre las partes.

El siguiente PyG contiene datos reales de una finca propiedad de Francisco Serrano. La finca se encuentra en etapa madura de producción por lo cual sus ingresos y costos son un reflejo de un modelo de negocio en funcionamiento. Los datos corresponden a un año cafetero santandereano que inicia en marzo 01 y finaliza en febrero 28:

Cuadro 7 Evaluación financiera del nuevo modelo

INDICADORES CAFETEROS DE PRODUCTIVIDAD	
Total superficie en café Ha.	18,69
Total área en producción Ha.	14,16
Total cereza recolectada Kg.	103.125
Total Cargas CPS	165
Factor de conversión	5,0
Cargas por Ha. En producción	12

COSTOS DEL CULTIVO

LABORES CULTURALES				
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Part.
Recolección por jornal	3.500	\$ 800	\$ 2.800.000	2,2%
Re-re	3.000	\$ 800	\$ 2.400.000	1,9%
Análisis de suelos			\$ 400.000	0,3%
Podas de sombra			\$ 600.000	0,5%
Podas de renovación de cafetales (2.5 Ha.)			\$ 2.000.000	1,6%
Limpias con guadaña			\$ 2.000.000	1,6%
Empacada de compost y distribución			\$ 1.500.000	1,2%
Mantenimiento de equipos	3.000	\$ 333	\$ 1.000.000	0,8%
Compra de pollinaza			\$ 5.400.000	4,3%
Compra de minerales y enmiendas			\$ 4.000.000	3,2%
Compra y aplicación hongo control broca	7.000	\$ 57	\$ 400.000	0,3%
Siembras y resiembras (7000 plantas)			\$ 4.000.000	3,2%
Abonada con compost y pollinaza			\$ 3.500.000	2,8%
Deschuponada			\$ 1.000.000	0,8%
Abonada con minerales			\$ 1.000.000	0,8%
Plateos			\$ 600.000	0,5%
Certificación orgánica			\$ 2.500.000	2,0%
Certificación Rainforest alliance	25.000	\$ 100	\$ 2.500.000	2,0%
Cisco de café Kg.	16.667	\$ 120	\$ 2.000.000	1,6%
Recolección Kg.	103.385	\$ 390	\$ 40.320.313	32,0%
Beneficio			\$ 6.000.000	4,8%
Imprevistos (5%)			\$ 4.296.016	3,4%
SERVICIOS PÚBLICOS				

Energía eléctrica			\$ 1.000.000	0,8%
OTROS SERVICIOS				
Viajes de café a venta	5	\$ 150.000	\$ 750.000	0,6%
Viajes de Cisco	2	\$ 150.000	\$ 300.000	0,2%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Administración general			\$ 6.000.000	4,8%
Asistencia técnica especializada			\$ 1.800.000	1,4%
Administración Mayordomo			\$ 26.000.000	20,6%
TOTAL COSTOS			\$ 126.066.328	

ESCENARIOS DE VENTA DE CPS CON BASE A PRECIOS HISTÓRICOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS			
PROM. PRECIO X CARGA CPS	COSTO X CARGA CPS	UTILIDAD X CARGA	MARGEN DE UTILIDAD
400.000	762.114	-362.114	-91%
500.000	762.114	-262.114	-52%
600.000	762.114	-162.114	-27%
700.000	762.114	-62.114	-9%
800.000	762.114	37.886	5%
900.000	762.114	137.886	15%

Como análisis fundamental a los escenarios, es de resaltar que según LMC, el promedio del costo de producción de una carga en Colombia es de \$600.000, pero para el costeo realizado en este trabajo se encontró un promedio de \$762.114 ya que se realizan inversiones en actividades clave como lo son la recolección, las certificaciones, la asistencia técnica y la administración general que cuenta con un enfoque comercial que permite lograr mejores precios.

Como ejemplo real bajo este costo de producción, el caficultor Francisco Serrano ha logrado realizar ventas por encima de los ingresos estándares así:

Costo estándar	Costo Francisco Serrano	Variación
600.000	762.114	27%

Ingreso estándar carga CPS publicado por FNC 14/06/14⁴⁵	Ingreso Direct Trade carga CPS Francisco Serrano 14/06/14	Variación
616.000	1.100.000	79%

Margen de utilidad estándar	Margen de utilidad Francisco Serrano	Variación
3%	31%	933%

Imagen 7 Factura de venta Francisco Serrano

FRANCISCO SERRANO
5541828-0
VDA RIO FRIO SEC FLORIDABLANCA FCA EL CERRO
6386363

FACTURA DE VENTA
No. 13

COMUN
Resolución DIAN: 40000191004 Expedida el 30/05/2013. Autoriza del No1 al 1000

Datos del Cliente

Señores: Trilladora Algrano S.a.s Fecha de Expedición: 2014.06.04
NIT: 900070381-5 Fecha de Vencimiento: 2014.06.04
Dirección: Km 4 Via San Agustin Vereda Contador Vendedor: Varios
Ciudad: Pitalito Teléfono: 3118981297 Pedido:

Código	Descripción	Cantidad	Valor Unit.	Valor Total
A0006	Café Pergamino Organico	2,000.00	8,800.00	17,600,000.00

Observaciones:
VENTA DE CAFE PERGAMINO ORGANICO 2000KG A \$8800=//

Son: DIEZ Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS TREINTA Y SEIS MIL PESOS

Total Bruto	17,600,000.00
- Descuento N 1	0.00
Subtotal	17,600,000.00
+ I.V.A. ()	0.00
- Rete Fuente	254,000.00
- Comisión	0.00
Total Neto	17,336,000.00

Firma o sello del cliente: Vendedor: *[Firma]*
NIT: 5541828-0

Nota: la

factura refleja \$8.000 x Kg. lo que se traduce en \$1.100.000 carga de 125 Kg.

Como conclusión se observa que la función costo por carga vs ingreso por carga es la operación financiera en la cual las actividades clave del nuevo modelo se enfoca para que el promedio de venta de diferentes calidades y su costo de producirla mejoren la utilidad procurando evadir los escenarios que conllevan a bajas utilidades del negocio.

⁴⁵ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Precio interno diario [En línea]

<http://www.federaciondefeteros.org/static/files/Precio_interno_diario.xls> [citado el 02 de abril del 2015]

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo formulado en este trabajo brinda una visión de oportunidad de negocio y una alternativa diferente para la caficultura santandereana y colombiana la cual requiere ser reestructurada día a día y cada vez de manera más rápida en un océano de mercados y tendencias en constante cambio y evolución.

El diseño de un nuevo modelo de negocio cafetero es el punto de partida para estructurar un plan de negocio de acuerdo a las capacidades y alcances que el productor visiona.

Este trabajo es una guía para que investigadores y emprendedores enfoquen su atención en los módulos del lienzo propuestos con lo cual el autor espera que inspire a la nueva generación de empresarios cafeteros a romper los paradigmas impuestos y llevar el negocio del café colombiano más allá de los límites conocidos.

En el cumplimiento de los objetivos específicos de este trabajo, la descripción del modelo tradicional actual bajo el que operan la gran mayoría de caficultores de Santander permite entender los posibles escenarios bajo los cuales los caficultores anclados a este modelo están condicionados.

Como se demuestra en este trabajo, a pesar de que el modelo tradicional tiene posibilidades de mejora mediante las directrices planteadas, es de resaltar que existen escenarios bajo los cuales surgen oportunidades de crecimiento y utilidad interesantes para un productor con la estructura actual, por lo tanto el nuevo modelo cafetero es la integración de distintas oportunidades en actividades clave y segmentos de mercados en las cuales un caficultor organizado puede incursionar.

La invitación del autor es hacer una reflexión sobre los paradigmas que en la mayoría de los casos se han creado y propagado con buenas intenciones, pero que también han generado dependencia y crearon una zona de confort en un sector que tiene grandes posibilidades de emprendimiento e innovación.

La posición más cómoda para un cafetero es esperar a ver como otros solucionan sus problemas, a pesar de que la historia demuestra que mover todo un país como una sola masa cafetera es un reto muy grande con riesgos exógenos a los esfuerzos del productor. Existe un potencial incomparable para producir café en Colombia, pero alrededor del sector circulan diversos intereses los cuales no están alineados con los grupos de interés más importantes: el productor y el consumidor final.

Es un llamado de atención para el empresario cafetero el hecho de que se llegue al punto de tener que conformar una misión de estudios especializados, con lo cual se evidencia que hay oportunidades a las cuales hay que reaccionar,

amenazas que hay que evitar y entender que el negocio cafetero se debe construir de afuera hacia adentro, es decir ¿qué quiere el mundo consumidor de café? ¿Cuáles son los grupos de interés y tendencias más prometedoras y con los cuales el caficultor se debe alinear?; indudablemente en Colombia se cuenta con lo necesario para lograrlo.

Evaluar el modelo tradicional con todas las cartas sobre la mesa es una herramienta útil para dar inicio a un proceso de cambio y entendimiento del negocio, un negocio que en los medios siempre es presentado como una economía nacional y analizado como una gran masa de caficultores, pero que para efectos de un empresario cafetero limita los alcances de la visión de un sector con grandes posibilidades. Con base en la evaluación realizada el trabajo profundiza en los módulos más relevantes del Canvas los cuales conforman el eje del diseño a proponer y deben ser los temas en los que se continúen buscando oportunidades de mejora.

Es evidente que las estrategias de crecimiento para el café están incentivadas para atender un mercado masivo de café, que es la bebida más consumida en el mundo después del agua. El panorama no es diferente al de 20 años atrás y las probabilidades del que el negocio del café continúe de manera cíclica a los resultados que la historia ha mostrado son grandes si no se realizan modificaciones en el modelo actual.

Los casos de éxito citados en este trabajo así como los logros en la caficultura de Francisco Serrano son los inspiradores para estudiar más a fondo de lo que simplemente está a la mano en cuanto al mundo de café se trata. Analizarlos y detectar sus fortalezas fueron la guía más importante para orientar la investigación y aplicar una metodología idónea para formular el nuevo modelo cafetero.

Sin embargo, esto es solo el inicio que parte del diseño estructurado, pero que requiere de investigación constante por parte de empresas e instituciones en pro de la caficultura colombiana, tomando conciencia de que Colombia ha perdido vigencia como productor de café de alta calidad. Para el autor la gran evidencia de esta realidad fue la visita realizada a la ciudad de Seattle, EEUU en la feria más grande del mundo para cafés de alta calidad, donde Colombia era solo un país más y los grandes protagonistas fueron los países Africanos, principalmente Etiopía y algunos países Centro Americanos.

Al cumplir con los objetivos específicos de este trabajo en los temas de segmentos de mercado y grupos de interés así como canales de comercialización y actividades clave a desarrollar por el productor, se logra conceptualizar de manera concisa el objetivo del trabajo y así trazar una ruta a futuros estudios en el campo de la agronomía, mercadeo, marketing y comercio exterior así como en la formación gerencial que un líder debe poseer para llevar adelante un futuro proyecto bajo el nuevo modelo de negocio de producción y comercialización de

café de alta calidad para el departamento de Santander.

Finalmente como visión de los alcances a partir de las premisas que surgen de este trabajo, implementar el modelo planteado generaría una ventaja competitiva la cual podrá ser replicada y asociada con otros productores dispuestos a ser liderados en un modelo de negocios validado por los resultados obtenidos del inversionista inicial quien tendrá la opción de expandir el negocio con caficultores de la zona o mantener su individualidad, teniendo como resultado una caficultura reconocida y diferenciada que abre las puertas del turismo nacional e internacional para los amantes del café y del ecoturismo de la mano del crecimiento turístico que el departamento de Santander está generando como parte de su plan de desarrollo.

Obtener como producto final un café exótico, escaso en el mercado mundial y reconocido desde sus orígenes es una fortaleza que podría aprovecharse para realizar el plan de negocios de una planta torrefactora con tecnología de punta, donde el producto tostado no competirá en un mercado nacional e internacional masivo saturado sino en un mercado altamente diferenciado y segmentado por el cual el consumidor está dispuesto a pagar mucho más.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOEXPORT. Objetivos de la empresa. [En línea] <http://www.asoexport.org/nuestra_empresa_objetivos.html> [citado el 12 de septiembre del 2014]
- BIRD ROCK COFFEE. Colombia's national coffee federation [En línea] <<http://birdrockcoffee.com/colombias-national-coffee-federation/>> [Citado el 15 de septiembre del 2014]
- CELIS, Teresita. Cafeteros levantaron esta madrugada el paro que se extendió por doce días. En: La República. (Viernes 8 de marzo de 2013). Disponible en: http://www.larepublica.co/economia/cafeteros-levantaron-esta-madrugada-el-paro-que-se-extendi%25C3%25B3-por-doce-d%25C3%25ADas_33669. [Citado el 12 de septiembre del 2014]
- COUNTER CULTURE COFFEE. Direct trade certification [En línea] <<https://counterculturecoffee.com/sustain/direct-trade-certification>> [Citado el 5 de junio de 2014]
- DELGADO GÓMEZ, Paula. Pulso entre Federacafé y Asoexport por ganar 25% de las ventas externas del grano. En: La República. (Miércoles 19 de noviembre de 2014). Disponible en: http://www.larepublica.co/pulso-entre-federacafe-y-asoexport-por-ganar-25-de-las-ventas-externas-del-grano_193066. [citado el 19 de septiembre del 2014]
- ECONOMIA Y NEGOCIOS. Se enciende la batalla entre Misión del Café y gremio de cafeteros. En: El Tiempo. (20 de octubre de 2014). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pelea-entre-mision-del-cafe-y-gremio-de-cafeteros/14717016>. [citado el 19 de septiembre del 2014]
- EL TIEMPO. Pelea entre misión del café y gremio de cafeteros [En línea] <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/pelea-entre-mision-del-cafe-y-gremio-de-cafeteros/14717016>> [citado el 16 de febrero del 2015]
- ESPINAL G, Carlos Federico, MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J., ACEVEDO GAITÁN, Ximena. Documento de trabajo N° 59 CADENA DEL CAFÉ EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005 – Marzo de 20
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS – CENICAFÉ, Manual del Cafetero Colombiano. 2013. p.180.

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Conozca las variables que determinan el precio interno del café [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/conozca_las_variables_que_determinan_elPrecio_interno_del_cafe/> [citado el 8 de septiembre del 2014]
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Línea del Tiempo. [En línea] <<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Linea80.pdf>> [citado el 8 de septiembre del 2014]
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Nuestros Cafeteros. [En línea] http://santander.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118 [citado el 20 de febrero del 2015]
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Precio interno diario [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Precio_interno_diario.xls> [citado el 02 de abril del 2015]
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Quienes somos [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos> [citado el 8 de septiembre del 2014]
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Sala de prensa: FNC y ProColombia firman convenio para reforzar exportación del café. [En línea] <http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/fnc_y_procolombia_firman_convenio_para_reforzar_exportacion_de_cafe/> [citado el 15 de marzo del 2015]
- GIL GARCÍA, Luis Carlos. Caficultura: tradición e identidad en el Departamento del Quindío. Manizales, 2006, 120p. Trabajo de grado (Antropología). Universidad de Caldas. Facultad de ciencias jurídicas y sociales.
- HOFFMAN, James, The World Atlas of Coffee. Primera edición, 2014. 188p. ISBN-13: 978-1-77085-470-3
- KIHUAN, Miguel Samir. MATIZ B., Francisco Javier. RODRIGUEZ M., Román. ROJAS, Álvaro. Revista EAN N° 56 – ENERO – ABRIL DE 2006, Pág. 37.

- LA REPÚBLICA. Los cafés exóticos y exclusivos de Camilo Merizalde. [En línea] <http://www.larepublica.co/agronegocios/los-caf%25C3%25A9s-ex%25C3%25B3ticos-y-exclusivos-de-camilo-merizalde_92406> [Citado el 02 de mayo del 2015]
- LINGLE, Ted R., Manual del Catador del Café. Cuarta edición, 2011. 66p. ISBN: 978 -1 - 882552 - 09 – 2
- MORALES, Martha. La historia detrás del café más caro de Colombia. En: El Tiempo. (29 de septiembre de 2014). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-historia-detras-del-cafe-mas-carro-de-colombia/14606292>. [citado el 22 de septiembre del 2014]
- NACIONAL FM. Café Panameño rompe record de venta. [En línea] [http://www.sertv.gob.pa/noticias-nacional-fm/item/12822-café-panameño-rompe-récord-de-venta](http://www.sertv.gob.pa/noticias-nacional-fm/item/12822-cafe-panameño-rompe-récord-de-venta) [Citado el 9 de septiembre de 2014]
- OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR Yves, Business Model Generation. Primera edición en libro electrónico (PDF), 2011. 244 p. ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)
- PAISAJE CULTURAL CAFETERO. Historia de la Caficultura Colombiana. [En línea] <<http://www.paisajeculturalcafetero.net/historia-de-la-caficultura-en-colombia/>> [citado el 18 de febrero del 2015]
- PROMACAFÉ. [En línea] <<http://www.promecafe.org/web/>> [Citado el 28 de septiembre de 2014]
- PUERTA QUINTERO, Gloria Inés. Revista CENICAFÉ Influencia de los granos de café cosechados verdes, en la calidad física y organoléptica de la bebida, 2000, Pág. 148
- SCAA. Coffee Standars. [En línea] <<http://www.scaa.org/?page=resources&d=coffee-standards>> [citado el 02 de abril del 2015]
- SCAA. History [En línea] <http://www.scaa.org/?page=history> [citado el 15 de marzo del 2015]
- REVISTA DINERO. Cerca de 7000 cafeteros se alistas para exportar. [En línea] <<http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaicones-cafe/203716>> [citado el 02 de marzo del 2015]
- REVISTA DINERO. La oportunidad para los cafés especiales Colombianos

[En línea] <<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-mercado-cafes-especiales-colombiano-mundo/207530>> [citado el 23 de abril del 2015]

- REVISTA SEMANA. Café bajo sombra: Seis razones para consumirlo. [En línea] <http://www.sostenibilidad.semana.com/tendencias/articulo/cafe-sombra-seis-razones-para-consumirlo/32099> [citado el 24 de marzo del 2015]
- REVISTA SEMANA. El ICA declara varias zonas libres de roya en el mundo. [En línea] <http://www.vanguardia.com/santander/comunera/202794-el-ica-declara-varias-zonas-libres-de-roya-en-el-mundo> [citado el 24 de marzo del 2015]
- UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005
Carlos Federico Espinal G Director Observatorio Héctor J. Martínez Covalada Investigador Principal Ximena Acevedo Gaitán Investigador Asistente Bogotá, Marzo de 2005
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Misión Estudios Competitividad Caficultura en Colombia. (21 octubre de 2014) Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/noticias/Mision-Estudios-Competitividad-Caficultura-en-Colo/>. [citado el 2 de febrero del 2015]
- VANGUARDIA LIBERAL. El roble, variedad de sabores en una sola hacienda cafetera [En línea] <<http://m.vanguardia.com/economia/local/248600-el-roble-variedad-de-sabores-en-una-sola-hacienda-cafetera>> [Citado el 22 de septiembre de 2014]
- WIKIPEDIA. Direct Trade. [En línea] <http://en.wikipedia.org/wiki/Direct_trade> [citado el 02 de febrero del 2015]
- WIKIPEDIA. Third wave coffee [En línea] <http://en.wikipedia.org/wiki/Third_Wave_Coffee> [citado el 5 de junio del 2014]
- WWW-CASONADELPATIO.COM. 5 lugares para tomar el mejor café Colombiano en Bogotá. [En línea] <<http://casonadelpatio.com/blog/5-lugares-para-tomar-el-mejor-cafe-colombiano-en-bogota/>> [citado el 02 de abril de 2015]

- WWW.EPICURIOUS.COM. Best indie coffee roasters [En línea]
<http://www.epicurious.com/expert-advice/best-indie-coffee-roasters-article>
[citado el 02 de abril de 2015]