



ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y MAPEOS DE CADENAS DE VALOR DEL CAFÉ EN COLOMBIA

Nelson Gutiérrez Guzmán - Derly Cibelly Lara Figueroa
Daniel Mauricio Castro Cabrera - Chahan Yeretzian
Sabine de Castelberg - Johanna Jacobi - Sebastian Opitz



**ANÁLISIS DE
STAKEHOLDERS Y MAPEOS
DE CADENAS DE VALOR
DEL CAFÉ EN COLOMBIA**

NELSON GUTIÉRREZ GUZMÁN
DERLY CIBELLY LARA FIGUEROA
DANIEL MAURICIO CASTRO CABRERA
CHAHAN YERETZIAN
SABINE DE CASTELBERG
JOHANNA JACOBI
SEBASTIAN OPITZ

Análisis de stakeholders y mapeos de cadenas de valor del café en Colombia / Nelson Gutiérrez Guzmán ... [et al.]. -- 1a. ed. -- Neiva : Universidad Surcolombiana ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2020. 93 p. -- (Ciencias naturales. Ciencias agrarias)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Contiene referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-771-970-3 -- 978-958-771-971-0 (e-book)

1. Café – Producción – Investigaciones – Colombia 2. Café – Mercadeo – Investigaciones – Colombia I. Gutiérrez Guzmán, Nelson II. Serie

CDD: 338.1737309861 ed. 23

CO-BoBN- a1063045



Área: Ciencias naturales

Subárea: Ciencias naturales



© Nelson Gutiérrez Guzmán
© Derly Cibelly Lara Figueroa
© Daniel Mauricio Castro Cabrera
© Chahan Yeretzyan
© Sabine de Castelberg
© Johanna Jacobi
© Sebastian Opitz

© Universidad Surcolombiana
Avenida Pastrana Borrero
- Carrera 1
PBX: (57) (8) 8754753
contactenos@usco.edu.co
Neiva, Huila, Colombia

► Ecoe Ediciones Limitada
www.ecoediciones.com
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, diciembre del 2020

ISBN: 978-958-771-970-3
e-ISBN: 978-958-771-971-0

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Corrección de estilo: Andrés Díaz
Copy: Angie Sánchez Wilchez
Diagramación: Yolanda Madero
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | XI |
| CAPÍTULO 1. HECHOS HISTÓRICOS | 1 |
| 1.1 Origen, expansión e ingreso del café..... | 1 |
| 1.2 Colombia cafetera | 2 |
| CAPÍTULO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS | |
| DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO | 11 |
| 2.1 Antecedentes y definiciones conceptuales: cadena de valor | 12 |
| 2.2 El análisis de cadena de valor | 12 |
| 2.3 Tipo de estudio..... | 13 |
| 2.4 Área de estudio | 13 |
| 2.5 Herramientas de investigación..... | 14 |
| 2.6 Muestreo | 15 |
| 2.7 Análisis de los datos | 16 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS | 17 |
| 3.1 Identificación de los stakeholders..... | 19 |
| 3.2 Caracterización de los stakeholders | 24 |
| 3.3 Análisis clip de stakeholders..... | 54 |
| | |
| CAPÍTULO 4. MAPEO DE LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ | 61 |
| 4.1 La cadena de valor del café | 61 |
| 4.2 Presentación comercial del grano | 62 |
| 4.3 Comercialización | 62 |
| 4.3 Cadenas de producción y comercialización..... | 63 |
| 4.5 Cadena de valor del café especial y estándar por exportación directa .. | 70 |
| 4.6 Cadena de valor del café exportado a través de cooperativas y agentes privados | 72 |
| 4.7 Cadena de valor del café comercializado por la Federación Nacional de Cafeteros | 74 |
| 4.8 Cadena de valor del café en la industria nacional | 76 |
| 4.9 Cadena de valor del café de calidad comercializado a través de las tiendas especializadas (coffee shops) | 78 |
| 4.10 Cadena de valor de productos terminados con destino a exportación | 80 |
| | |
| CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES | 83 |
| | |
| REFERENCIAS | 89 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| FIGURA 1. | Ruta de expansión del cultivo del café en Colombia | 3 |
| FIGURA 2. | Historial de producción de café con respecto a otros países | 6 |
| FIGURA 3. | Producción cafetera de Colombia | 8 |
| FIGURA 4. | Área cultivada de café por departamentos productores en Colombia..... | 8 |
| FIGURA 5. | Mapeo de stakeholders - Agentes independientes | 21 |
| FIGURA 6. | Mapeo de stakeholders - Institucionalidad (Federación Nacional de Cafeteros)..... | 22 |
| FIGURA 7. | Mapeo de stakeholders de la cadena de valor | 23 |
| FIGURA 8. | Estructura del gremio cafetero de Colombia - Información institucional de la FNC..... | 48 |
| FIGURA 9. | Programa de articulación con la educación..... | 53 |
| FIGURA 10. | Diagrama de Venn - Análisis social de los actores de la cadena de valor | 55 |
| FIGURA 11. | Análisis de relaciones de colaboración y conflicto..... | 60 |
| FIGURA 12. | Mapeo de la cadena de valor general del café en Colombia | 69 |
| FIGURA 13. | Mapeo de la cadena de valor del café de alta calidad y tipo estándar por exportación directa | 71 |

| | |
|--|----|
| FIGURA 14. Mapeo de la cadena de valor del café exportado mediante cooperativas y agentes privados | 73 |
| FIGURA 15. Mapeo de la cadena de valor del café comercializado por la Federación Nacional de Cafeteros..... | 75 |
| FIGURA 16. Mapeo de la cadena de valor del café en la industria nacional | 77 |
| FIGURA 17. Mapeo de la cadena de valor del café comercializado por tiendas especializadas..... | 79 |
| FIGURA 18. Mapeo de la cadena de valor del café - Subproductos con destino a exportación | 81 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|----|
| TABLA 1. | Principios bajo los cuales se rige el análisis clip | 19 |
| TABLA 2. | Organizaciones de la cadena de valor según la Cámara de Comercio de Neiva..... | 24 |
| TABLA 3. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Neiva (Huila)..... | 30 |
| TABLA 4. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Pitalito (Huila)..... | 30 |
| TABLA 5. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Garzón (Huila)..... | 31 |
| TABLA 6. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Algeciras (Huila) | 31 |
| TABLA 7. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Santa María (Huila)..... | 32 |
| TABLA 8. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Acevedo (Huila)..... | 32 |
| TABLA 9. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Palermo (Huila)..... | 32 |
| TABLA 10. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Teruel (Huila)..... | 33 |

| | | |
|-----------|---|----|
| TABLA 11. | Asociaciones cafeteras en el municipio de El Pital (Huila) | 33 |
| TABLA 12. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Gigante (Huila) | 33 |
| TABLA 13. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Tarqui (Huila) | 33 |
| TABLA 14. | Asociaciones cafeteras en el municipio de San Agustín (Huila) | 34 |
| TABLA 15. | Asociaciones cafeteras en el municipio de La Plata (Huila)..... | 34 |
| TABLA 16. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Campoalegre (Huila) | 34 |
| TABLA 17. | Asociaciones cafeteras en el municipio de Colombia (Huila) | 34 |
| TABLA 18. | Asociaciones cafeteras en otros municipios del departamento del Huila..... | 35 |
| TABLA 19. | Trilladoras en el departamento del Huila..... | 39 |
| TABLA 20. | Marcas de café en el departamento del Huila..... | 41 |
| TABLA 21. | Principales empresas exportadoras a nivel nacional | 42 |
| TABLA 22. | Cafeterías más destacadas en el departamento del Huila | 44 |
| TABLA 23. | Distribución de cosecha y mitaca en el departamento del Huila..... | 64 |
| TABLA 24. | Factor de rendimiento para la comercialización de café pergamino seco..... | 67 |
| TABLA 25. | Incentivo económico para la comercialización de café pergamino seco..... | 68 |
| TABLA 26. | Contribución cafetera de acuerdo con el estado del producto de exportación..... | 80 |
| TABLA 27. | Exportación de hasta 60 kg de café verde o su equivalencia..... | 80 |

AFILIACIÓN DE LOS AUTORES

Nelson Gutiérrez Guzmán

Ph. D. Profesor Titular del Departamento de Ingeniería Agrícola. Director del grupo de investigación Agroindustria USCO. Director del Centro Surcolombiano de Investigación en Café Cesurcafé de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: ngutierrezg@usco.edu.co

Derly Cibelly Lara Figueroa

Magíster en Ciencias de la Organización. Profesora universitaria, investigadora y consultora. Adscrita al grupo de investigación Agroindustria de la Facultad de Ingeniería y a los grupos pymes y crea de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: derly.lara@usco.edu.co

Daniel Mauricio Castro

Magíster (c) en Gerencia Integral de Proyectos. Investigador adscrito al grupo de investigación Agroindustria de la Facultad de Ingeniería y al Centro Surcolombiano de Investigación en Café Cesurcafé de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: daniel.castro@usco.edu.co

Chahan Yeretzian

Dr. MBA Chahan Yeretzian. Profesor de Química Analítica, Química Bioanalítica y Diagnóstico. Jefe del Centro de Excelencia del Café y Jefe de Tecnologías Analíticas. Universidad de Zurich. Correo electrónico: yere@zhaw.ch

Sabine de Castelberg

Magíster Sabine de Castelberg. Escuela de Ciencias de la Vida y Administración de Instalaciones de la zhaw. Sección del Centro de Competencia del Café y Tecnologías Analíticas. Universidad de Zurich. Correo electrónico: stuf@zhaw.ch

Johanna Jacobi

Dra. en Geografía e investigadora del Centro para el Desarrollo y el Medio Ambiente, Universidad de Berna, Suiza. Correo electrónico: johanna.jacobi@cde.unibe.ch

Sebastian Opitz

Dr. Científico en Química Analítica en el Centro de Excelencia del Café y el Departamento de Química Analítica de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Zurich, Suiza. Correo electrónico: sebastian.opitz@zhaw.ch

INTRODUCCIÓN

Se estima que el café llegó a Colombia a través de la Antillas y los andes venezolanos alrededor de la mitad del siglo XIX. Durante los siguientes 100 años continuó su expansión hacia las regiones montañosas del territorio colombiano; hoy día, el café se cultiva en 22 de los 32 departamentos, corresponde al primer producto agrícola de exportación para Colombia y fuente de ingreso para más de 560.000 familias que dependen directamente de la producción, procesamiento primario y venta de café en el mercado nacional.

Casi todo el café que se produce en Colombia es de la especie Arábica y tradicionalmente se han cultivado las variedades Típica, Borbón, Caturra, Colombia, Castillo y Cenicafé 1, las tres últimas desarrolladas por investigadores colombianos que buscan poner a disposición de los productores variedades tolerantes a la roya, así como mejorar el rendimiento y facilitar las labores de recolección debido al porte bajo del arbusto y aumentar la densidad de siembra permitiendo mayor disposición de árboles por unidad de área.

El café de Colombia es reconocido en el mundo por ser suave, el cual se caracteriza a por tener un primer procesamiento artesanal en fami-empresas rurales, en las que el fruto similar a una cereza es recolectado manualmente, despulpado, fermentado, lavado para retirar el mucílago y posteriormente secado. La conjugación de las labores en cultivo con las condiciones agroambientales convenientes, la calidad de las semillas que se cultivan y el adecuado procesamiento poscosecha en campo

aportan a la obtención de cafés con atributos destacables y con alta valoración sensorial por expertos, por lo que en las últimas dos décadas la producción y comercialización de cafés especiales viene despertando el interés de los productores locales quienes han encontrado la posibilidad de obtener mejores precios por el café que producen.

En ese sentido, a pesar de que el negocio del café cuenta con más de dos siglos de historia, podría pensarse que este ya se encuentra consolidado y que se constituye como generador de riqueza para todos los actores de la cadena productiva. Sin embargo, esto no es así pues los ingresos para quienes participan en el negocio del café tienen marcadas diferencias; las ganancias para los actores en operaciones entre el procesamiento industrial y en la preparación y venta a consumidores finales son jugosas al punto que son ingresos sostenibles, mientras que el establecimiento de cultivos y el procesamiento primario en fincas no genera ganancias sostenibles para los productores, situación que pone en riesgo la continuidad de estos eslabones de la cadena productiva.

Diferentes alternativas se han intentado implementar a lo largo de la historia para tratar de equilibrar y hacer más justa la distribución de las utilidades generadas en el negocio del café: la asociatividad en pequeñas regiones o la conformación de cooperativas interregionales son ejemplos claros de este tipo de experiencias, sin embargo, al final estas no alcanzan los objetivos planteados en torno a la competitividad y sostenibilidad del negocio en los primeros eslabones de la cadena. Por su parte, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) que nació hace 90 años con el respaldo del gobierno colombiano, quien tiene como propósito fundamental realizar acciones para elevar la calidad de vida de los cafeteros colombianos y sus familias, defendiendo los intereses de los productores colombianos tanto en Colombia como en el exterior, no ha podido consolidar de manera efectiva este propósito.

Ante la realidad planteada en párrafos anteriores, este estudio realizado con el esfuerzo conjunto de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Zurich (ZHAW), la Universidad de Berna y la Universidad Surcolombiana, financiado por The Swiss Network for International Studies, tiene como objetivo fundamental caracterizar la cadena de valor del café en Colombia y proponer alternativas viables para minimizar la desventaja que tienen los productores en los ingresos provenientes de la actividad cafetera y, por lo tanto, se asegure la continuidad del eslabón de la cadena productiva del café encargado de la producción y procesamiento inicial de la materia prima.

CAPÍTULO 1

HECHOS HISTÓRICOS

A partir de los granos tostados y molidos de las plantas perennes tropicales -cafeto- se obtiene una deliciosa bebida; el café se convierte en un producto trascendental, desde el cual es posible adentrarse históricamente en gran parte del desarrollo socioeconómico de Colombia, con especial énfasis en los hechos acontecidos a finales del siglo xix y siglo xx.

En Colombia ningún producto ha incidido en la construcción histórica, social, económica y política del país como el café. Símbolo de reconocimiento, el café permitió al país experimentar en su expansión el surgimiento y desarrollo industrial, las condiciones de exportación, la acumulación de capital dinero, la apertura de un mercado de consumo de bienes manufacturados, el desarrollo del transporte, la formación de un grupo empresarial y la urbanización en el país, entre otros (Lara, 2015).

1.1 Origen, expansión e ingreso del café

Las primeras referencias que se tienen respecto a cultivos de café, datan del siglo VIII en las montañas de Etiopía, ya en el siglo XVII se tienen referencias de la difusión de la bebida en Europa, la cual ingresa por el puerto de Venecia a Holanda, Francia, Inglaterra y Alemania. El cultivo del café es introducido en Suramérica en 1720 por los franceses, quienes quisieron establecer cafetales en sus posesiones del Caribe y Suramérica, así como los holandeses lo hacían en Asia. El oficial de la marina francesa Mathieu De Clieu logra llevar a la isla de Martinica en el Caribe

tres arbustos de cepa provenientes de París, los cuales son sembrados con éxito en la isla (Montaña y Vallecilla, 2009).

De las Antillas francesas los españoles empiezan a cultivar el cafeto en Cuba, Puerto Rico, México, Guatemala, El Salvador, Venezuela y Costa Rica. En 1723 el café fue llevado a Belém do Pará en Brasil en donde el cultivo no prosperó, pero en 1727 se logra cultivar el café al sur de esta ciudad y de allí el grano fue llevado a Manaos, Río de Janeiro, Bahía y São Paulo en busca de condiciones más favorables.

Existen indicios que señalan que el café ingresa a Colombia por primera vez hacia 1720 por misioneros jesuitas a través del río Orinoco y sus afluentes con semillas procedentes de las Antillas Francesas y de la Guayana Holandesa (Surinam), las cuales fueron sembradas en los llanos orientales. Las semillas del cafeto también fueron llevadas por misioneros a la región de Popayán, hacia 1732 desde Venezuela a donde había llegado desde 1730. A su vez, las plantas fueron dirigidas de allí a Cúcuta y Ocaña para posteriormente difundirse hacia el sur del país (Montaña y Vallecilla, 2009).

1.2 Colombia cafetera

El país recibe como herencia de la colonia, tras el proceso de emancipación del Imperio español (1810), una serie de situaciones que condicionan su desarrollo: 1) escaso grado de integración a la economía mundial, 2) resultados desalentadores obtenidos con las actividades previas al cultivo del café (tabaco, quina, añil), 3) aislamiento de los flujos de capital, mano de obra y tecnología que desde 1870 se movilizaban de Europa a las zonas templadas del planeta, 4) bajo nivel de acumulación de capital que impedían el desarrollo de actividades a gran escala y 5) un Estado débil política y económicamente incapaz de promover prontamente el desarrollo del transporte e impulsar nuevos productos de exportación, entre otros (Bejarano 1980).

En consecuencia, aunque el café se había difundido en las principales regiones del país desde la colonia entre el siglo XVIII e inicios del siglo XIX, el cultivo y la producción del grano tienen como primer momento en su proceso de expansión su cultivo a pequeña escala de manera experimental u ornamental, razón por la que la bebida tenía una connotación local y poco o nada se destinaba al comercio.

Terminadas las guerras de independencia, de acuerdo con Montaña y Vallecilla (2009), el café que se producía era de buena calidad, de la misma manera el país contaba ya con grandes plantaciones, sin embargo, la falta de vías y caminos que comunicaran las regiones y facilitara la salida del café a los puertos para exportación, junto a la difícil situación social tras el proceso de revolución acontecido, el bajo consumo interno, así como el alto interés público por el tabaco y la quina como género extractivo retardaron en ese momento el interés por la producción cafetera.

De esta primera fase “de jardín a plantas experimentales”, como Robert C. Beyer, un académico norteamericano y estudioso del café en Colombia, denominó a la siguiente etapa “de la plantación concebida para producir café con destino a la exportación,” que florece entre 1850 y 1870 y que no todas las regiones logran experimentar simultáneamente, las condiciones estructurales del país dilatan, según los investigadores, cerca de 50 años la transición del café de cultivo ornamental a cultivo de exportación (Montaña y Vallecilla, 2009).

Figura 1. Ruta de expansión del cultivo del café en Colombia



Fuente: elaboración propia

De ahí que las primeras plantaciones comerciales y de exportación que iniciaron en el valle de Cúcuta y sus zonas aledañas alrededor datan de 1835 en razón de su cercanía a Venezuela, desde donde provenían las técnicas de cultivo y a donde se dirigía con mayor facilidad el café para su exportación por tener acceso a un puerto en el lago de Maracaibo. En línea con esta perspectiva, orientada a la cercanía hacia puertos y vías de comunicación, trataron de ubicarse las demás plantaciones comerciales de las regiones del país.

Es bajo esta lógica que inicia el proceso de propagación del cultivo de café en 1850 hacia el centro y el occidente “a través de Cundinamarca, Antioquia y la zona del antigua Caldas” (FNC, 2020b).

La colonización y producción cafetera antioqueña decisiva en la historia del café en Colombia suscita con un intenso apogeo en las últimas décadas del siglo xix. De acuerdo con Jorge Orlando Melo (citado en Montaña y Vallecilla, 2009): bajo de un sistema de aparcería que favoreció el poblamiento y la expansión rápida de esta forma de producción agrícola en una sociedad que brotaría en flancos, breñas, vegas y valles ubicadas alrededor del río Cauca.

La introducción de la producción cafetera en Latinoamérica se presenta, de acuerdo con la investigación realizada por Palacios (2002), entre 1850 y 1870, cuando las plagas destruyeron las plantaciones cafeteras en Ceilán y Java.

Desde entonces América Latina se convirtió en la principal región productora del mundo. A mediados del siglo xix Brasil ya dominaba la oferta mundial y Costa Rica y Venezuela eran productores considerables. Unos diez años después, Guatemala, El Salvador y México iniciarían el despegue cafetero (p. 24).

En la transición del siglo xix al xx surge el traslado en la producción de oriente a occidente, aun cuando Cundinamarca y los Santanderes producían el 80 % del café colombiano, esto en razón de la fragmentación política creciente que sumía al país entre Conservadores y Liberales –Guerra de los Mil Días (1899-1902)– quienes luchaban por imponer su hegemonía política. Ante el estallido de las actividades bélicas son estas dos regiones las que sufren las consecuencias más fuertes y directas acontecidas, hechos que sumados “a la severa depresión del sector externo iniciada poco antes del comienzo de las hostilidades y ocasionada por el deterioro en el precio de las exportaciones, lo que por supuesto arrastró consigo las finanzas del Estado” (Estrada, 2011, p. 101), conducen a lo que podría considerarse como la primera crisis del sector cafetero colombiano.

Historiadores aseguran que es en la década de 1920 donde finalmente Colombia encuentra cierta estabilidad política y económica gracias al liderazgo y el trabajo que previamente había ejercido el gobierno del presidente Rafael Reyes (1904-1909) con el que, aseguran, el país da un viraje con la ejecución de una serie de reformas que impulsan el desarrollo empresarial y conducen a un nuevo auge a la producción cafetera con la promoción de nuevas siembras.

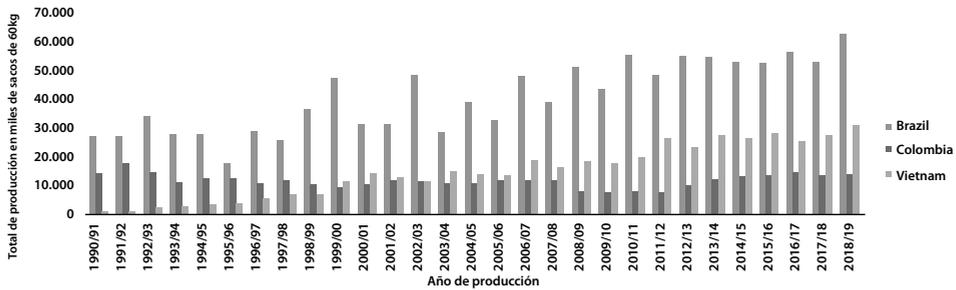
El café se convirtió en el siglo xx en un producto estratégico para Colombia, eje de la agricultura que tuvo notables efectos en la expansión de la economía nacional, pese a que el país estaba dando pasos a nuevas actividades agropecuarias como la ganadería, el azúcar y el banano. Colombia, en efecto, obtiene en este periodo un aumento proporcional en la participación en la producción mundial la cual salta de un 3 % a comienzos del siglo, al 10 % en 1920 y un 20 % más en los años 40,

propiciando así un aumento en el ingreso de las divisas obtenidas por la exportación y con ello un aumento de la demanda en el mercado nacional y el inicio del desarrollo en algunas regiones de la industria.

Se registra entre 1914 y 1920 una nueva expansión cafetera en Colombia

a raíz del aumento del precio internacional que se dio como consecuencia de la especulación en los precios de las materias primas que produjo la Primera Guerra Mundial y luego por una helada en Brasil, que ya para esta época participaba con las tres cuartas partes de toda la producción mundial (Revista Dinero, 2004, párr. 7).

También para esta época el modelo productivo basado en las grandes haciendas fue perdiendo importancia debido a la gran competitividad que daba la apertura de nuevas fronteras cafeteras en Antioquia y parte de Caldas. En consecuencia, a partir de este momento las fincas pequeñas y medianas se consolidan como la principal forma de producción en el país. (Machado, 2001). Esta forma de economía resultó muy atractiva y favorable para pequeños productores que estaban incursionando en el sector cafetero debido a la posibilidad de hacer un uso permanente de la tierra bajo un esquema de agricultura tradicional generando una oportunidad para el crecimiento de un nuevo sistema productivo. El país se convierte entonces en el segundo productor mundial del café al desplazar a Venezuela y colocarse por debajo de Brasil, que ha permanecido como mayor productor desde 1830 (Montaña y Vallecilla, 2009).

Figura 2. Historial de producción de café con respecto a otros países

Nota: producción histórica del café colombiano con respecto a los países con mayor producción.

Fuente: International Coffee Organization (2020).

Aunque los nuevos pequeños países productores demostraron tener una organización y la capacidad para crecer sin depender necesariamente de los precios del mercado internacional, Colombia como exportador importante (figura 2) no tuvo la misma suerte, ya que la caficultura se convirtió en el eje dinamizador de la demanda interna y principal fuente de dinero. En ese sentido, la inestabilidad en los precios del café en el mercado extranjero y la deficiente tecnificación que para la época tenían los caficultores llevó a que se organizaran y conformaran la Federación Nacional de Cafeteros (FNC).

En 1927, año del segundo Congreso Nacional de Cafeteros, se acuerda la creación de la Federación Nacional de Cafeteros, institución que entraría, finalmente, en operación en 1928 (Machado, 2001). La FNC entraría, entonces, en una lucha para organizar la comercialización del grano y de alguna u otra manera desplazar a las firmas que dominaban el mercado. Esta estrategia dio resultados el 28 de noviembre de 1940 con la firma del Convenio Interamericano del Café o conocido como el “Pacto de cuotas”, firmado entre los países productores y consumidores, el cual consistía en establecer cuotas de producción, lo que directamente permitiría mantener la oferta cafetera, garantizando de esta manera niveles justos en los precios para los productores.

La FNC entraría, entonces, en una lucha para organizar la comercialización del grano y de alguna u otra manera desplazar a las firmas que dominaban el mercado. Esta estrategia dio resultados el 28 de noviembre de 1940 con la firma del Convenio Interamericano del Café o conocido como el “Pacto de cuotas”, firmado entre los países productores y consumidores, el cual consistía en establecer cuotas de producción, lo que directamente permitiría mantener la oferta cafetera, garantizando de esta manera niveles justos en los precios para los productores.

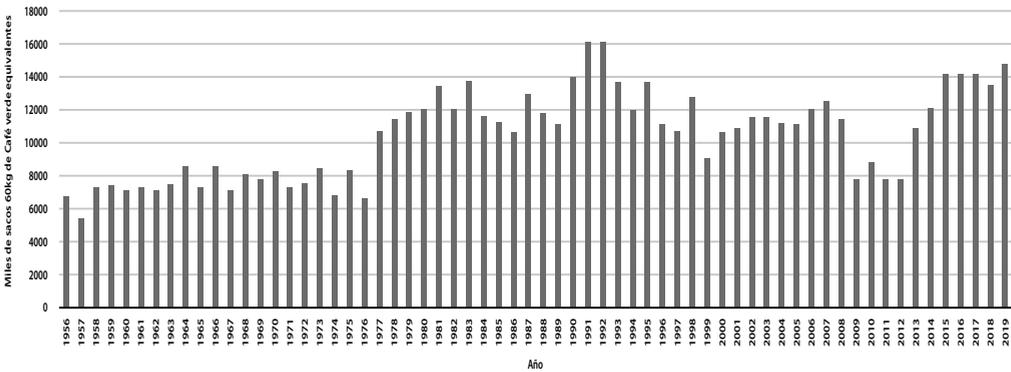
El periodo entre 1954 y 1956 el precio internacional del café llegó a niveles récord como resultado de las heladas que afectaron a Brasil. Esta situación tuvo un revés,

entre 1956 y 1968, cuando los precios tuvieron una considerable caída impactando a la economía con una nueva crisis, puesto que el café en Colombia representaba para ese entonces el 80 % de las exportaciones, desacelerando en consecuencia la economía y disparando la inflación.

Hacia la mitad de la década de 1980 como consecuencia de dificultades climáticas en las zonas productoras en Brasil, se presentó un importante crecimiento en los precios internacionales, pero después de la bonanza de 1986 las cotizaciones enfrentaron un nuevo desplome que tiene como consecuencia el rompimiento del “Pacto de cuotas” el 3 de julio de 1989 que por 30 años influyó en el crecimiento y desarrollo de la economía colombiana. Con la caída del acuerdo inicia el declive de la caficultura colombiana “que había llegado a representar cerca de 10 % del PIB nacional” (Revista Dinero, 2013, párr. 11). La producción cafetera pasa, entonces, a depender del libre mercado, de manera que los precios internacionales empiezan a determinarse según la oferta y la demanda.

En ese orden de ideas, el panorama cafetero parece no dar tregua y hacia finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, el sector y el país experimentan importantes acontecimientos: 1) la afectación con la roya del café de un alto porcentaje de las plantaciones; 2) el salto productivo de países como Vietnam, Etiopía e India; 3) el proceso de apertura económica, entre otros, que llevan a la caída de los precios del café a los niveles más bajos de la historia y a una crisis nacional (ver figura 3) y mundial en la caficultura con efectos negativos importantes para la economía nacional (Montaña y Vallecilla, 2009).

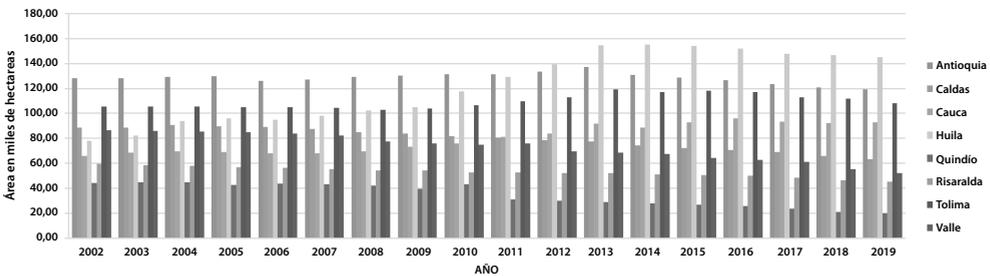
En consecuencia a los hechos que impactan el sector y la estructura socioeconómica del país, la caficultura vislumbra grandes cambios en la década de los 90 y el 2000, los cuales se evidencian en la pérdida de incidencia del grano en el porcentaje de representación del café en las exportaciones, que en la década de los 90 era del 20%, en el 2000 del 8.11 %, en el 2010 con el 4.74 % (DANE, 2014) y para el año 2013 con el 3.02 %. Así como la disminución de su aporte al PIB nacional que para el 2013 fue de 0.86 % (Revista Dinero, 2013).

Figura 3. Producción cafetera de Colombia

Nota: producción cafetera de Colombia. Volumen de producción anual de 1956-2019.

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros (2020).

Sin embargo, pese a esta difícil situación reflejada en indicadores económicos la prevalencia del sector cafetero en la realidad del país no es desestimada, lo anterior debido a la gran cantidad de personas que conforman la población cafetera en Colombia, representada actualmente en más de 560 mil familias cafeteras (FNC, 2020a) quienes dependen de la producción cafetera para sobrevivir.

Figura 4. Área cultivada de café por departamentos productores en Colombia

Nota: área cultivada de café por departamentos con mayor producción desde el 2002 a 2019.

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros (2020).

El sector cafetero en Colombia, producto de su situación interna e interrelación externa con el mercado, advierte en los últimos 15 años la consolidación de una serie de hechos históricos que condujeron a momentos críticos que han exigido la atención del gremio, las instituciones, universidades y la sociedad en general en la búsqueda por dinamizar el cultivo, la producción, transformación y consumo de un producto que simbolizó la plataforma a través del cual el país experimentó su desarrollo económico e industrial.

A partir de estas situaciones, los programas de cafés especiales que empiezan a fortalecerse entre los años 1980 y 2000 se robustecen con las denominaciones de origen y comercio de microlotes, florece además el modelo de las tiendas de café liderado por la marca Juan Valdés, el trabajo orientado a lograr el incremento en el consumo interno de café en el país, la consolidación de nuevos actores en la cadena productiva y de valor como las cooperativas que iniciaron su proceso en 1958 y la conformación de organizaciones asociativas que aparecen como una opción estratégica que permite organizar y aglomerar a caficultores dueños de pequeñas parcelas, en aras por fortalecer su producción, aunar esfuerzos, alcanzar beneficios y asistencias que de manera individual sería difícil acceder. En esa misma línea nuevos liderazgos dominan la producción a nivel nacional desde el 2010 en calidad y cantidad, consolidando un nuevo eje de producción cafetera conformado por los departamentos del Huila, Tolima y Cauca.

Ocurre, además, para el año 2013 un enérgico “paro cafetero”, como resultado de la insatisfacción de los productores frente a la baja rentabilidad en la producción del grano debido a los bajos precios internacionales del café, la devaluación del peso colombiano, los altos costos en los insumos, el agudo endeudamiento bancario, las inestable condiciones climáticas y el alto nivel productivo de sus principales competidores –Brasil, Vietnam e Indonesia– (Lara, 2015). Lo que conduce al país a una nueva crisis cafetera y a la necesidad de lograr un equilibrio en el precio del café, así como una mayor transferencia del mismo al productor. En ese sentido, respondiendo a las exigencias del sector, el gobierno y la institucionalidad cafetera –FNC– acuerdan la realización de la “Misión del café”, un estudio desarrollado por una universidad colombiana que permitió analizar la realidad cafetera del país en aspectos como los costos de producción y competitividad, medioambiente y entorno social, la institucionalidad y los instrumentos de política cafetera y desde allí generar estrategias desde las que se permitiera darle un nuevo dinamismo al sector y garantizar la actividad a mediano y largo plazo.

Finalmente, en la actualidad el sector cafetero colombiano se concentra en el desarrollo de una serie de estrategias desde las que se tiene como propósito fortalecer, proteger y catapultar la actividad en el país (CEIN, 2017): 1) continuar y aumentar la producción de cafés especiales; 2) activar el establecimiento de tiendas especializadas en el consumo de café; 3) apropiarse del cumplimiento de estándares con marcas de certificación; 4) fortalecer las buenas prácticas y procesos controlados en la producción del grano; 5) catapultar los procesos de agroindustria y transformación; 6) apoyar al negocio de género; 7) robustecer los procesos de asociatividad para la producción, sostenibilidad ambiental, tratamiento de aguas residuales y subproductos, formación de talento humano e incremento en investigación científica; 8) garantizar el relevo generacional en el campo; y 9) mejorar la habilidad de negociación de los productores.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

La estructura metodológica configurada en el marco del estudio realizado se concentró en establecer el conjunto de mecanismos y procedimientos racionales que permiten mapear las diferentes cadenas de valor del café en Colombia, caracterizar a sus actores e identificar problemas, desafíos y oportunidades potenciales que permitan mejorar los medios de vida rural en el sector cafetero.

El objeto de estudio de la investigación se enfocó en la cadena de valor, como referente conceptual. En ese sentido, se adelantó un análisis de cadena de valor (VCA) con enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) en el que el análisis de actores y de costo-beneficio fueron ejes sustanciales del trabajo.

El estudio se nutrió, además, de referencias teóricas y analíticas identificadas en los siguientes textos: *Cadenas productivas y cadenas de valor* (Cayeros, Robles y Soto, 2016), *Cadenas de valor, una aproximación conceptual y metodológica para su estudio* (Romero, 2006), *A handbook for value chain analysis* (Kaplinsky y Morris, 2005) y *Social Analysis Systems (SAS2)* (Chevalier y Buckles, 2006). Empero, la plataforma metodológica principal desde la que se trazó la estrategia investigativa se tomó de *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries* (Da Silva y De Souza, 2007).

Las fuentes primarias y secundarias fueron útiles en el proceso de recolección de los datos los cuales a su vez fueron analizados a través de SPSS, Atlas.ti y Stakeholder Analysis (CLIP).

2.1 Antecedentes y definiciones conceptuales: cadena de valor

Para una comprensión holística de lo que es una cadena de valor y sus antecedentes, resulta fundamental definir el concepto de cadena. Según su definición clásica (Da Silva y De Souza, 2007), este concepto se entiende como un sistema que se constituye por un conjunto de componentes y una red de relaciones funcionales que trabajan juntas para alcanzar un objetivo. Para la cual, además, la coordinación entre actores es un factor fundamental que promueve la configuración de enlaces dinámicos que implican intercambios de estímulos e información, entre otros.

En ese orden de ideas, comprendemos para objeto del presente estudio el concepto de cadena desde una perspectiva sistémica que implica reglas de juego (actividades institucionales), así como servicios de soporte que forman el entorno en donde se presentan todas las actividades.

Es así como, en referencia con la revisión literaria realizada respecto a la comprensión del concepto de *cadena*, suele hacerse con especial énfasis a nivel latinoamericano el mismo tratamiento a dos conceptos que si bien se refuerzan cada uno tiene un alcance particular. Hablamos de los conceptos de *cadena productiva*, entendido como “un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado” (Vizcarra 2007, citado en Cayeros *et al.*, 2016, p. 14), y el de *cadena de valor*, que hace referencia “al rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto a servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso” (Kaplinsky y Morris, 2005, p. 4).

La cadena de valor incorpora entonces la comprensión de cadena productiva desde una perspectiva holística de lo que es un sistema, orientada hacia la demanda y en la que se reconoce como el entorno (diferentes actores, actividades e instituciones) incide en que esta logre el objetivo común.

2.2 El análisis de cadena de valor

El análisis de cadena de valor es una herramienta que permite examinar el funcionamiento del sistema y evaluar hasta qué punto esta logra sus objetivos y cómo se desempeña en aras por identificar cuáles son las barreras para su desarrollo (Da Silva y De Souza, 2007). Desde la perspectiva de Kaplinsky y Morris (2001), el análisis de cadena de valor permite, además, conocer los cambios en la distribución de las ganancias, que ocurren en los eslabones del sistema y que experimentan los actores en el marco de un entorno global.

Este tipo de análisis permite, entonces, caracterizar cómo se realizan las actividades de la cadena y comprender cómo se crea y comparte el valor entre los actores participantes de la misma.

En el marco del presente estudio se identifican un grupo de preguntas que condujeron el análisis y avance de esta primera parte de la investigación y permitieron caracterizar y conocer el funcionamiento de la cadena de valor del café en Colombia: ¿Cómo está organizada? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cuáles son las instituciones y las formas de coordinación? (Da Silva y De Souza, 2007).

2.3 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo y explicativo basado en una estrategia metodológica de orden mixto orientada al análisis de la cadena de valor del café en Colombia, tomado como área de estudio el departamento del Huila, como región cafetera de referencia internacional.

La consecución de los objetivos establecidos en el estudio investigativo permitió la estructuración de un enfoque integral desde las dimensiones de lo cualitativo que corresponde a “una descripción de los eslabones y de los actores presentes en cada uno de ellos, de los procesos de las transacciones que ocurren a lo largo de la cadena” (Jansen y Torero, 2016, p. 7) y de lo cuantitativo orientado en “profundizar sobre cómo y cuándo el valor final de un producto se genera en cada una de las distintas etapas de la cadena y permite por lo tanto evaluar cómo se distribuye el valor entre los distintos actores que participan en la cadena” (p. 8).

2.4 Área de estudio

El área de estudio corresponde al departamento del Huila, localizado al suroeste del país en la región andina, en la cordillera de los Andes (Gobernación del Huila, 2018). El departamento del Huila es desde hace más de una década la zona geográfica en donde se producen los mayores volúmenes de café en Colombia, aportando el 18.33 % a la producción nacional, es decir, 2.560.000 sacos de 60 kg, que para la cosecha 2016/2017 fue de 14.232.000 sacos de 60 kilos (FNC, 2018). Se destaca, además, por ser una zona donde se producen cafés con atributos de calidad destacables, dentro del renglón de los cafés especiales; en la región de estudio, se encuentran ubicadas más de 80.000 familias dedicadas a la producción del grano que tienen establecidas alrededor de 140.000 hectáreas de café (FNC, 2018).

2.5 Herramientas de investigación

Los instrumentos utilizados en la recolección de la información del presente estudio se seleccionaron en correspondencia con la realidad, las circunstancias empíricas del objeto de estudio, la naturaleza de la información requerida y la metodología para el análisis de cadena de valor presentadas por Da Silva y De Souza (2007).

Fueron, en consecuencia, cinco herramientas empleadas: revisión documental, entrevista semiestructurada, grupo focal, observación directa y participante y la encuesta. La revisión documental fue la primera técnica empleada por el equipo, la cual condujo a recopilar información útil a través de la revisión de la literatura y bases de datos académicas e institucionales (Web of Sciences, Redylac, estadísticas de la Federación Nacional de Cafeteros, DANE y Google Academics) que permitió conocer la naturaleza de la cadena de valor del café en Colombia, desde el caso Huila. Así mismo, fue fundamental, para esta fase de inmersión, la realización de un *workshop* con actores principales del sector cafetero y posteriormente una reunión con expertos del sector en el que se identificó y mapeo la cadena de valor del café y los agentes que intervienen en esta. Posteriormente, como explicaremos en un aparte siguiente, fueron utilizadas las diferentes herramientas en la recolección de la información para su correspondiente análisis.

Estas herramientas fueron seleccionadas y utilizadas en el estudio, entendiendo que en su particularidad la aplicabilidad de cada una coleccionó información valiosa en el adelanto de la investigación:

El *análisis documental*, operación intelectual que posibilita la recuperación, estudio, interpretación, síntesis y transmisión de la información, fue empleada consistentemente a lo largo del estudio en la recolección y análisis de información para realizar el análisis de cadena de valor.

La *observación directa* es una técnica que permite observar y registrar información sobre situaciones, hechos y actividades concernientes a un fenómeno u objeto de investigación, que para el caso propio correspondió a la cadena de valor del café. A través de la observación directa se registró anotaciones de campo y se tomaron fotografías en cada una de las visitas y espacios del trabajo de campo.

La *entrevista semiestructurada* consiste en la estructuración de un guion temático que orienta la formulación de preguntas que se realizan durante una conversación entre un investigador y un entrevistado. Fue un instrumento fundamental para la recolección de información específica de la participación, actividad y funcionalidad en la cadena de valor, así como de los costos y rentabilidades de los *stakeholders*. En promedio, cada entrevista tuvo una duración de 60 minutos en la que los entrevistados accedieron consintiendo su voluntad por participar y dar el permiso para la respectiva grabación de la misma.

El *grupo focal* es una técnica cualitativa en la que a partir de una discusión grupal es posible generar un entendimiento acerca de las experiencias, participaciones y creencias de los participantes. En el adelanto del trabajo de campo se desarrollaron dos grupos focales en el inicio del estudio para mapear la cadena y la institucionalidad cafetera (FNC).

La *encuesta* es un procedimiento en el que se recopilan datos mediante un cuestionario previamente diseñado. Fue un instrumento utilizado para evaluar las percepciones del grupo de consumidores. Este instrumento fue diseñado y publicado en Google Forms y desde allí distribuido por redes sociales (WhatsApp y Facebook) y correos. La encuesta estuvo disponible en línea durante mes y medio recolectando información de consumidores a lo largo del país, en total se recogió información de 106 respondientes.

El *análisis de contenido* es una técnica interpretativa que permite descubrir la estructura interna de la información, en su composición, forma, organización y estructura, así como el sentido de los datos analizados. En ese sentido, las entrevistas realizadas fueron analizadas por medio de este método a través del *software* Atlas.ti (López, 2002).

2.6 Muestreo

Para la selección de los actores se emplearon dos muestreos no probabilísticos: el intencional o de conveniencia, en donde los sujetos fueron seleccionados por los investigadores de acuerdo con la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los actores, y el muestreo bola de nieve, que funciona en cadena, donde a partir de un primer participante este referencia a una siguiente persona. En ese orden de ideas, los investigadores (en perspectiva a su conocimiento, trayectoria y experticia) seleccionaron el grupo de participantes para aplicar los instrumentos y en otras ocasiones solicitaron referencias para poder acercarse a nuevos actores.

Teniendo en cuenta las necesidades del proyecto y del caso, se estimó la participación de los siguientes actores representativos del sector:

Dos (2) asociaciones de productores de café

Dos (2) cafeteros independientes con características de innovación

Dos (2) cooperativas de cafeteros

Dos (2) comercializadores intermediarios o cooperativas intermediarias

Un (1) representante del Comité de Cafeteros del Huila

Una (1) industria dedicada a la trilla de café

Tres (3) tiendas de cafés especiales

Treinta (30) productores ubicados en diferentes municipios de departamento del Huila

Ciento seis (106) consumidores en todo el país

2.7 Análisis de los datos

Para el análisis de los datos recopilados, a partir del trabajo de campo, se emplearon dos técnicas de acuerdo con la naturaleza cualitativa y cuantitativa de los mismos. En relación con los datos cualitativos, cada entrevista y grabación de grupo focal fue transcrita en un documento Microsoft Word, el cual fue importado, junto con las fotografías y anotaciones de campo, al *software* Atlas.ti para su respectiva codificación y análisis.

Para el análisis de los datos cualitativos fue empleado el *análisis de contenido* que es una técnica de interpretación de textos –escritos, grabados, pintados, filmados– donde es posible identificar registros de datos y encontrar contenido y conocimiento respecto a diversos aspectos del objeto de estudio. Para el análisis de contenido del estudio resultó importante distinguir, entre la tradición lingüística –que trata al texto como un objeto de análisis en sí mismo– y la tradición sociológica –que trata al texto como una ventana a la experiencia humana (Fernández, 2006)–, y, en ese sentido, en ahondar en elementos que guiaron el análisis, de manera que fue posible responder al interrogante investigativo.

La codificación de los datos consistió en agrupar la información obtenida y construir categorías que respondieron a las orientaciones teóricas y metodológicas, a su vez estas nutrieron las temáticas preestablecidas en los objetivos del proyecto: identificación de actores de la cadena de valor; problemas, amenazas, oportunidades y fortalezas de la cadena de valor, y cómo funciona y se genera el valor agregado en cada eslabón de la misma. La realización de esta primera fase del análisis de contenido brindó información útil para lo que sería el análisis cuantitativo respecto al indicador costo-beneficio de la cadena de valor del café.

Para el análisis de las relaciones entre los *stakeholders* dentro de la cadena de valor se empleó la técnica de Análisis Social CLIP (colaboración/conflicto, legitimidad, influencia, poder). Esta herramienta permitió conocer cuál es el estado de las relaciones-vínculos entre los diferentes eslabones y actores de la cadena de valor del café como explicaremos con mayor detenimiento más adelante (Chevalier y Buckles, 2006).

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

La naturaleza de las cadenas de valor se fundamenta en las relaciones de interdependencia y coordinación entre un grupo de actores, que ubicados en diferentes eslabones agregan valor a un producto, de manera que este sea competitivo en el mercado y satisfaga las necesidades y deseos del consumidor.

En el marco de la concepción de lo que es una cadena aparecen los eslabones que la configuran, siendo definidos como el conjunto de agrupaciones de actores que cumplen diversas actividades económicas afines y se encuentran ubicados en diferentes escalas y niveles (Cayeros *et al.*, 2016). De esta manera, la cadena de valor se conforma fundamentalmente por un grupo de actores que tienen participación en la provisión de insumos, producción, procesamiento, transporte y comercialización, así como de aquellos que prestan servicios de apoyo y regulan el mercado.

Es preciso, para alcanzar los objetivos de la investigación, identificar y caracterizar a los diferentes actores que intervienen en la cadena; así como efectuar un análisis que permita reconocer y comprender las relaciones de poder e intereses que se tejen en la misma e inciden en el desempeño de la cadena de valor del café. En ese orden de ideas, se propone realizar en este apartado el análisis a los *stakeholders*, que son todos los individuos, grupos y organizaciones que participan en el desarrollo de una cadena de valor.

El análisis de *stakeholders* es una técnica para conseguir la identificación de los actores claves que tienen intereses y participan en el desempeño de la cadena de

valor. Lo anterior con el objetivo de tener una visión estratégica del conjunto de interacciones e intereses, así como de los problemas potenciales, y las personas fundamentales para la distribución de la información y comunicación en aras de reconocer, gestionar y reducir los impactos que ocurran.

De acuerdo con la metodología del estudio, las preguntas macro definidas para orientar este análisis son: ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cómo están organizados? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son las instituciones y las formas de coordinación? ¿Cómo se benefician todas las partes de la cadena de valor? ¿Hay problemas por resolver? Para más adelante, en un capítulo posterior, responder: ¿Se están cumpliendo los objetivos en la cadena de valor?

Conforme a la naturaleza de la cadena de valor del café en Colombia, se han identificado tres grupos de actores claves para su desempeño. Han sido agrupados, a su vez, en tres categorías:

Actores primarios: intervienen en la actividad productiva y de transformación directamente.

Actores de apoyo: cuya actividad provee servicios para el funcionamiento de la cadena.

Actores reguladores: encargados de establecer las normas y políticas que legalizan la cadena de valor de café en Colombia.

Estas tres categorías orientaron el análisis, de manera que fuera posible identificar y caracterizar a los diferentes agentes que participan en la cadena de valor y elaborar un mapeo de los *stakeholders*. Utilizando el Stakeholders Analysis CLIP (Chevalier y Buckles, 2006) y las orientaciones dispuestas sobre poder y control (gobernanza) establecidas en el artículo *A hand book for value chain research* de Kaplinsky and Morris (2005), fue posible reconocer las relaciones de poder, conflicto e intereses de los diferentes actores participantes de la cadena de valor del café.

La técnica de Análisis Social CLIP (colaboración/conflicto, legitimidad, intereses, poder) fue la herramienta a través de la cual se pudo conocer cuál es el estado de las relaciones-vínculos entre los diferentes eslabones y actores de la cadena de valor del café. Es una herramienta útil mediante la que fue posible recolectar información sobre las partes interesadas, crear perfiles de los actores y a partir de una situación o problema planteado entender cómo operan las relaciones de colaboración y conflicto, legitimidad, intereses y poder, presentes en los actores de la cadena de valor (Chevalier y Buckles, 2006).

Las categorías conceptuales que guiaron el análisis fueron:

Tabla 1. Principios bajo los cuales se rige el análisis clip

| Principios | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Colaboración y conflicto abarcan las relaciones actuales (incluyendo la membresía de los grupos) desde las que se puede incidir en un problema o acción.</p> | <p>Poder es la habilidad del actor para utilizar los recursos que controla. Estos recursos incluyen riqueza económica, autoridad política, habilidad para utilizar fuerza y amenazas de violencia, acceso a la información (conocimiento y habilidades) y medios de comunicación.</p> <p>Las relaciones verticales entre los actores dependen de tres factores:</p> | | |
| <p>Intereses son las pérdidas y ganancias que los actores experimentan con base en los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias influyen en el acceso al poder, legitimidad y relaciones sociales (incluyendo las membresías de los grupos).</p> | <p>1. El poder que cada actor o grupo ejerce.</p> | <p>2. Los intereses que cada uno persigue dentro de la situación.</p> | <p>3. La legitimidad: el grado que los otros actores reconocen de los derechos y responsabilidades de uno de los mismos (ejercidos con determinación) colocándolo en una alta posición.</p> |
| <p>Legitimidad reconocida en derechos, responsabilidades y decisión (o determinación) que ejercen los otros actores.</p> | | | |
| <p>Los actores son las partes que pueden resultar afectadas por un determinado problema o acción. También se incluye a aquellos que pueden incidir en el problema o acción utilizando los medios que estén a su disposición, tales como poder, legitimidad y las relaciones actuales de colaboración y conflicto.</p> | | | |

Fuente: adaptado Chevalier y Buckles (2006).

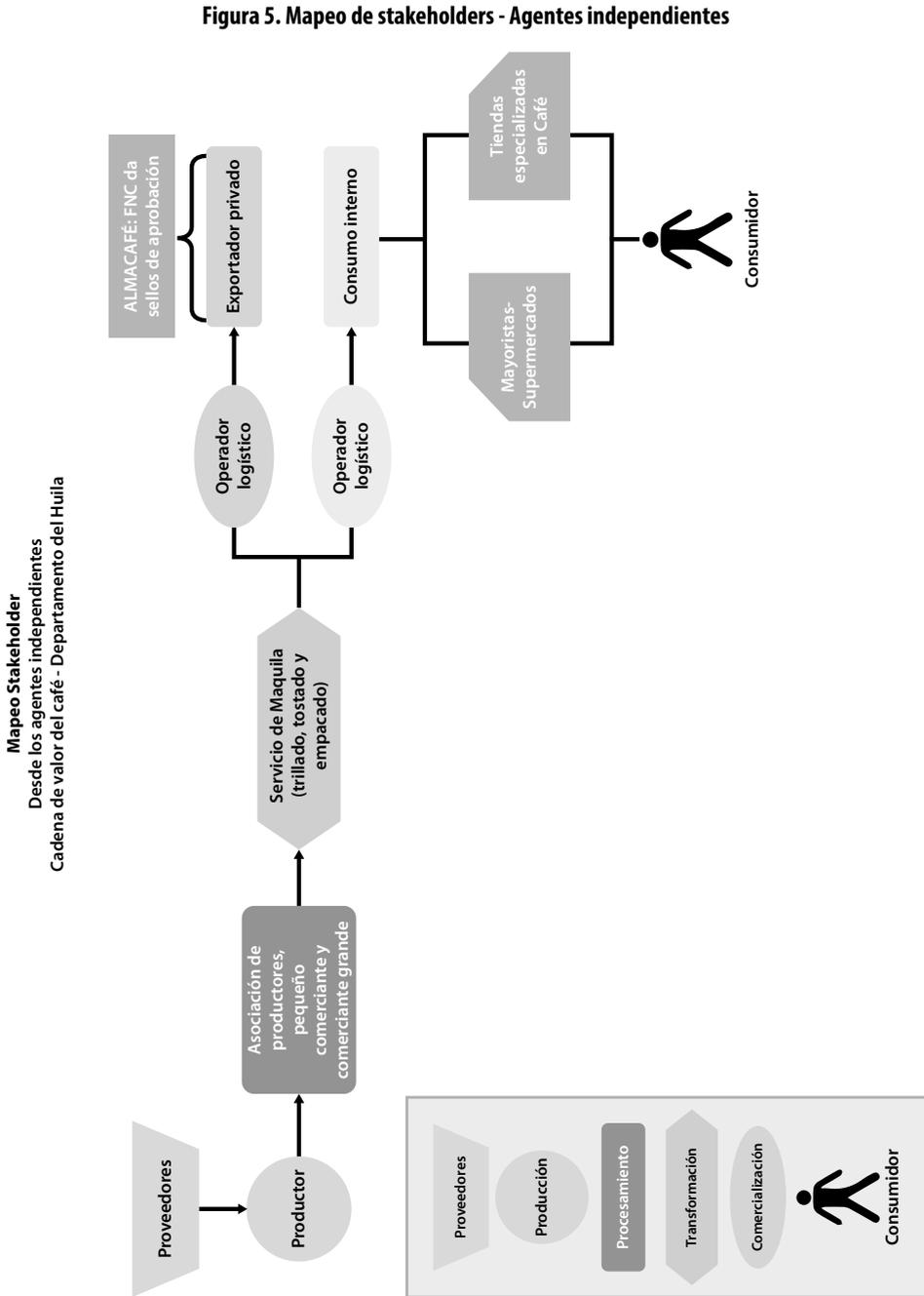
Presentados los planteamientos conceptuales y metodológicos que guiaron el análisis, se presenta su desarrollo.

3.1 Identificación de los stakeholders

A partir de las revisiones literarias y el trabajo de campo adelantado en la investigación se identificaron grupos de agentes que participan en la cadena de valor del café desde tres dimensiones: 1) aquellos actores que tienen una participación directa desde la puesta de los insumos y materiales necesarios pasando por los procesos y transformación del café hasta llevarlo al consumidor; 2) quienes intervienen en la cadena ofreciendo servicios que permiten que esta opere (servicios financieros, de investigación y desarrollo, tributarios y promoción empresarial);

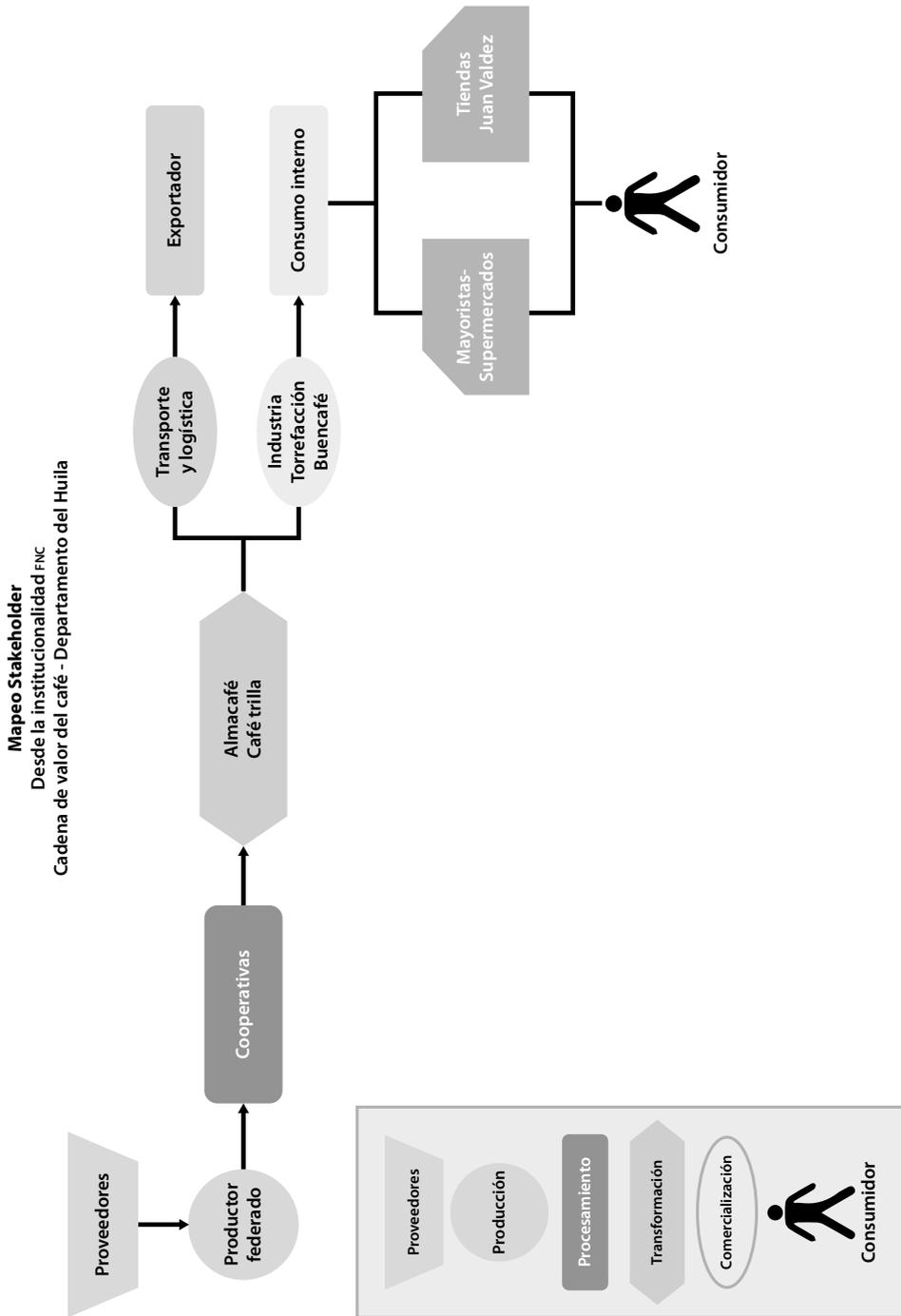
3) la institucionalidad quien dirige y orienta la política cafetera y de precios en el país, que para el caso colombiano corresponde al gremio cafetero encabezado por la Federación Nacional de Cafeteros.

Se presenta a continuación tres esquemas desde los que es posible identificar los agentes que intervienen en cada uno de los eslabones de la cadena, reconociendo la particularidad del contexto cafetero colombiano. En ese sentido, en un primer momento se evidencia el mapeo de los actores que, desde una perspectiva de mercado, operan como agentes independientes. Después se presentan los agentes que intervienen desde el marco de la institucionalidad cafetera, que opera transversalmente en cada uno de los eslabones y, finalmente, se presenta un tercer esquema en el que se evidencia un mapeo integral de los *stakeholders* de la cadena de valor del café.



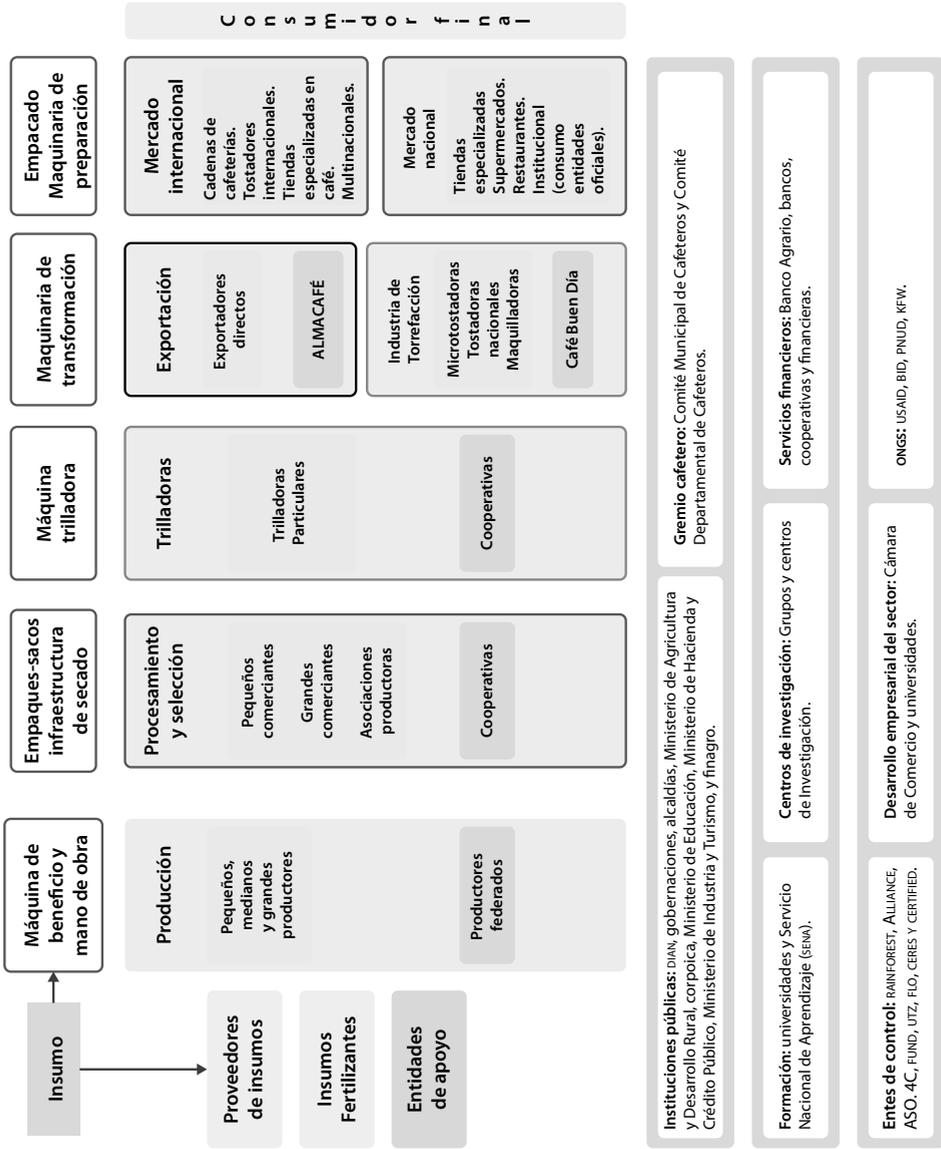
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Mapeo de stakeholders - Institucionalidad (Federación Nacional de Cafeteros)



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Mapeo de stakeholders de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

3.2 Caracterización de los *stakeholders*

En el departamento del Huila la estructura de la cadena de valor del café se encuentra configurada por un grupo de actores que generalmente van desde los proveedores de insumos hasta los agentes que lideran el proceso de tostación del café verde para su posterior empaquetado y venta en cadenas de grandes superficies, pero con especial enfoque en las tiendas especializadas de café.

El Comité Departamental de Cafeteros, órgano de gobernanza en el departamento del Huila que direcciona la política cafetera de la Federación Nacional de Cafeteros, orienta sus actividades transversalmente en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, iniciando por los insumos, pasando por los servicios de extensión, brindando la garantía de compra con las cooperativas hasta el proceso de transporte y trilla con Café Trilla y Almacafé como operador logístico.

En el departamento del Huila, primer productor de calidad y cantidad, no existen fábricas orientadas a la transformación del café en grandes volúmenes. Las iniciativas que se encuentran se concentran en esfuerzos individuales de caficultores, asociaciones de productores, cooperativas y comerciantes independientes.

En el señalado contexto, el Huila se caracteriza por ser un departamento productor de café con una incipiente cultura cafetera en lo relacionado a la transformación y comercialización del café con valor agregado. Se puede evidenciar tal afirmación de acuerdo con los registros suministrados por la Cámara de Comercio de Neiva (2018), en donde se conoce que para el 2017 el registro de las exportaciones de la cadena de valor del café fue del 99.90 %, representado en USD 413,638.424, cuya cifra corresponde a la comercialización de café verde sin ningún nivel de transformación.

Siguiendo con la etapa de caracterización de la cadena de valor del café en el departamento del Huila, los siguientes son el número de organizaciones que conforman los diferentes eslabones de la cadena de valor según estructuración de la Cámara de Comercio de Neiva (2018).

Tabla 2. Organizaciones de la cadena de valor según la Cámara de Comercio de Neiva

| Eslabón | N.º de empresas | Entidades sin ánimo de lucro | Total de empresas | % |
|-------------------|-----------------|------------------------------|-------------------|---------|
| Cultivo de café | 353 | 47 | 400 | 64.62 % |
| Trilladoras | 44 | 8 | 52 | 8.40 % |
| Tostadoras | 78 | 10 | 88 | 14.22 % |
| Comercializadores | 18 | 61 | 79 | 12.76 % |
| Total | 493 | 126 | 619 | 100 % |

Fuente: Cámara de Comercio de Neiva (2017).

3.2.1 Proveedores de insumos

Como eje esencial de la cadena de valor del café, los proveedores son una categoría que intervienen desde una perspectiva amplia y transversal, puesto que la importancia de la diversidad de bienes necesarios para producir, transformar y llevar el producto al consumo del cliente abarca los diferentes eslabones y operaciones de transformación del café. De esta manera, para efectos del presente aparte, se categoriza este grupo de agentes dentro de las tres macroetapas de la cadena: 1) implementación y sostenimiento del cultivo, 2) producción y transformación del café, y 3) comercialización y preparación de bebidas a base de café. Así mismo, resulta imperante mencionar que se hará una caracterización general en el marco del contexto regional del departamento.

3.2.2 Proveedores de insumos y equipos para la implementación y sostenimiento

La etapa para la implementación y sostenimiento del cultivo hace referencia al momento en el que se prepara el terreno para que posteriormente se pueda iniciar la siembra, cosecha y producción del café. La eliminación del café viejo, el manejo de arvenses, la conservación de los suelos, fertilización y control sanitario requiere de la aplicación de fertilizantes, correctivos y agroquímicos. En esta etapa los insumos y maquinaria más utilizados regularmente son guadañas para el corte de los árboles viejos y control de arvenses. En la fertilización los compuestos más utilizados son: urea, fosfato diamónico (DAP) y el cloruro de potasio (KCL). Materiales disponibles para su compra en tiendas agrícolas ubicadas a lo largo del departamento, cooperativas que cuentan con todos los bienes necesarios para la producción cafetera, ferreterías y tiendas agropecuarias que ofrecen estos elementos y demás insumos necesarios. Este tipo de insumos y equipos son fabricados en países como Estados Unidos, Alemania, Suiza, Japón, entre otros. Las marcas Yara, Bayer, Monsanto, Syngenta y Shindaiwa lideran el mercado ofreciendo estos productos debido a su calidad, larga trayectoria y confianza de sus productos.

3.2.3 Proveedores de insumos para la producción, procesamiento y transformación

La primera etapa inicia con la selección de la semilla para la siembra, en el país las variedades más utilizadas son Borbón rosado, Maragogipe, Tabi, Caturra, Castillo, F6 y Geisha, las cuales en casi todos los casos son proporcionadas por la Federación Nacional de Cafeteros y por comercio informal entre caficultores, siempre y cuando se destaquen por ser de buena calidad para garantizar la obtención de una planta y grano de buen tamaño con propiedades organolépticas.

Dentro de esta fase de siembra los insumos requeridos son semilla, el sustrato (tierra rica en materia orgánica) y bolsas plásticas para el trasplante del almácigo. Los fertilizantes que regularmente se utilizan para esta etapa son: gallinaza, con su aporte de materia orgánica, granos exfoliantes, fertilizante líquido FO-EO1, fertilizante sólido FO-EO2, módulo casero, pie de cría, Lombricol FO-EO1 PH7, Lombricol FOE-01 Bacteriano (Lombribac), y fertilizantes químicos (urea, KCL, DAP).

De igual forma, se utilizan algunos pesticidas, herbicidas y fungicidas para el control fitosanitario. Estos productos se adquieren en las cooperativas y tiendas agropecuarias que se encuentran en los municipios cafeteros y son producidos principalmente por Bayer, Yara, Syngenta y Monsanto. Posteriormente surge la necesidad de despulpar el café que se logra con una máquina despulpadora que puede ser adquirida en cooperativas, tiendas agropecuarias y ferreterías y son producidas en Colombia, Brasil, entre otros países. El proceso de fermentación y lavado se realiza en tanques de polietileno lineal de alta resistencia y también en tanques de cemento recubiertos de tableta mayólica.

Terminando el proceso, se llega a la fase del secado del café que generalmente se hace en secadores parabólicos o marquesina y patios de cemento cuyos materiales para su construcción se adquieren en ferreterías y tiendas agropecuarias. A continuación, el café se empaqueta en sacos de fibras naturales (fique) o fibras sintéticas (polipropileno) de segunda mano que son adquiridas en ferreterías y supermercados locales.

Finalmente, el café pergamino seco para su exportación y transformación debe pasar por un proceso denominado trilla, donde se emplean trilladoras de diferentes dimensiones de acuerdo con la necesidad y volumen de café a procesar. Esta maquinaria es diseñada y producida por empresas nacionales (JM Estrada, Ingesecc, Penagos), aunque se consiguen de igual forma con proveedores extranjeros (Quantik y Pinhalense). La decisión en el uso de determinada marca está sujeta por el volumen de café a procesar y la preferencia del cliente.

3.2.4 Proveedores de insumos para la comercialización y preparación de bebidas a base de café

Para esta macroetapa resulta sustancial como insumos los sacos en donde se empaqueta el café verde excelso tipo exportación. Por otro lado, pensando en llevar el café para consumo interno, resultan entonces la tostión y molienda del grano esenciales para poder elaborar bebidas a base de café. Así pues, para los procesos de tostión y molienda se utilizan regularmente las siguientes máquinas/equipos/bienes: tostadoras de café, molinos y máquinas empacadoras. El empaque utilizado para comercializar el café cumple con ciertas características de resistencia y conservación del producto como también cuenta con una válvula desgasificadora unidireccional y es producido y ofertado por gran cantidad de empresas dedicadas a la producción de diferentes empaques para variados productos.

Respecto a las tiendas especializadas en café, la maquinaria, métodos y herramientas utilizadas son: molinos, métodos de extracción, máquina de expreso, tostadora y demás. Las empresas más reconocidas que ofrecen estos productos son Bezzera, Caffemat, Dibar Integrados, entre otros.

3.2.5 Productores

En Colombia se estima que actualmente existen 550.000 familias cafeteras ubicadas en 664.062 fincas que abarcan 903.951 hectáreas de café. El 96 % de los productores son pequeños y en promedio tienen 1.3 hectáreas establecidas. El anterior porcentaje se ve representado en el café producido en 22 de los 32 departamentos del país, en el que el 25 % de la población rural es cafetera (FNC, 2018). Igualmente corrobora que el sector cafetero es un jalonador del sector agropecuario del país. Según el DANE para el año 2013, el aporte en el PIB agropecuario pesa más del 13% (Diario del Huila, 2017).

A nivel departamental la estructura cafetera está dividida en cuatro subregiones: norte, occidente, centro y sur, en la que se agrupan los 35 municipios cafeteros de los 37 que configuran la división administrativa del Huila.

El departamento del Huila es oficialmente desde el año 2010 protagonista en el sector cafetero en razón al incremento progresivo en la siembra y producción de café, con la particularidad de que se producen cafés especiales. Actualmente, conforma el nuevo eje cafetero colombiano junto con los departamentos de Nariño y Cauca, desplazando a los acostumbrados líderes: Antioquia, Caldas, Risaralda y Quindío. El nuevo eje cafetero se ha trasladado, entonces, al suroccidente del país, ubicación en el que se encuentra la nueva plataforma cafetera del país.

De acuerdo con los datos recolectados se conoce que en el departamento de Huila, cuya extensión territorial es de 19.990 km² con 1.350.000 habitantes, de los cuales 450.000 (34 %) se encuentran en el área rural, la población cafetera es de 332.000 personas (74 % del total de la población rural). Para el 2017 se produjeron en esta región 2.560.000 sacos de 60 kilos de café verde, producidos por 82.969 caficultores, en 101.423 predios cafeteros que abarcan 150.006 hectáreas. El aporte del sector café al PIB departamental fue de 8.8 % y al PIB agropecuario de 55.8 %. La producción cafetera en el Huila también genera 110.000 empleos directos y 27.000.000 jornales/año (Cámara de Comercio de Neiva, 2017). Es importante, además, precisar que el departamento del Huila se caracteriza por ser una región cafetera al procesar casi todo el café elaborado en el sur del vecino departamento del Tolima.

La región se ha convertido además en una de las más importantes no solo por su capacidad productiva, sino, además, por la calidad de sus cafés en el ámbito internacional. Productores del departamento del Huila se destacan continuamente por los altos niveles de calidad sensorial de los cafés que cultivan, construyendo

gracias a ello una credibilidad entorno a las características loables del café origen Huila. De ahí que en el 2013 el café de este departamento recibió la asignación del sello de origen por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) bajo la Resolución 17989 del 16 de abril. Esta denominación cobija el café cultivado y procesado en los municipios cafeteros del Huila, amparando al “café arábico lavado suave, que procesado se identifica sensorialmente por tener una impresión global balanceada, con notas dulces, acidez y cuerpo medio/alto, fragancia/aroma intenso con sensaciones frutales y acarameladas” (FNC, 2018, párr. 5). La denominación de origen cobija al café cultivado y procesado en los municipios cafeteros del Huila, zona que goza de una reputación y características comunes que se deben en esencia al medio geográfico en que se produce, incluidos los factores naturales y humanos.

El departamento del Huila cuenta, según información registrada en el Sistema de Información Cafetera (SICA) evidenciada por la Gobernación del Huila, con 82.017 familias cafeteras. En el sector cafetero la mujer ha logrado adquirir mayor reconocimiento dentro de la cadena de valor de café (Gobernación del Huila, 2018). Según los registros en el SICA, en la zona huilense en el año 2014 había alrededor de 1.081 mujeres cafeteras, de las cuales 625 hacen parte de los grupos asociativos de las cuatro zonas del departamento. Para el año 2015 su participación en hectáreas sembradas con café era de 15.9 %, contribución que en el año 2016 ascendió a 23.8 % y en el 2017 fue de 428 hectáreas (Diario del Huila, 16 de octubre de 2017). Las cifras de la participación de la mujer en la producción cafetera departamental demuestran su preeminencia en la cadena de valor, más aún si se tiene en cuenta que hasta el 2017 en el país se conocen 3.606 fincas de mujeres cafeteras certificadas con diferentes sellos.

3.2.6 Recolectores y mano de obra necesaria

La mano de obra es una de las variables en la caficultura colombiana que tiene incidencia en la estructura de costos de producción. Teniendo en cuenta que la tradición cafetera colombiana se fundamenta en la cosecha manual para el cultivo del café y que la topografía montañosa colombiana dificulta el fácil acceso y utilización de equipos mecanizados para recolectar el producto.

La mano de obra es fundamental en todo el proceso de cultivo del café (control de maleza, fertilización, manejo sanitario, trabajos de beneficiado, renovación), pero tiene especial importancia en la recolección en tiempos de cosecha.

Actualmente el país sustenta una difícil situación en relación con la oferta de mano de obra, puesto que hay una disminución de la población rural. Según el Censo Nacional Agropecuario, en el año 2005 el 54.2 % de los hogares rurales tenían niños menores de 15 años, y para hoy es apenas el 50 %, y la presencia de adultos mayores pasó del 30 % al 40 % (Leibovich et al, 2017). Las cifras citadas refieren un escaso relevo generacional. Paradójicamente, en los últimos años producto

de la situación y el desplazamiento de ciudadanos venezolanos a Colombia, una proporción de esta población ha suministrado la mano de obra al sector cafetero en muchos departamentos del país, con presencia también en las fincas cafeteras del departamento del Huila.

Sin embargo, y aún frente al alivio en el sector por la demanda de mano de obra calificada, este es un aspecto fundamental en la estructura productiva del sector cafetero, que debe corregirse pensando en las 560.000 familias cafeteras colombianas.

Para el 2017, según el gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, el sector requirió a más de 60.000 trabajadores para dar abasto con una producción de 7 millones de sacos (Dinero, 2017). Hablamos de 120.000 trabajadores para la obtención de 14.2 millones de sacos que produjo el país el año pasado. A nivel departamental, se generaron 110.000 empleos directos y 27.000.000 de jornales el año pasado para la producción de 2.560.000 sacos de café verde excelso.

Las cifras inmediatamente anteriores demuestran que una de las partes interesadas dentro de la cadena de valor, los recolectores, necesita una búsqueda de soluciones que tenga en cuenta la migración interna del campo a la ciudad, la característica topográfica del país y en especial de la región huilense, y el estilo manual con el que se realizan distintos procedimientos dentro de la estructura productiva con el objetivo de garantizar el rendimiento y la obtención del grano.

3.2.7 Asociaciones de productores

En el contexto de la actividad cafetera del departamento del Huila se viene presentando una creciente cultura organizacional en la que los grupos asociativos generadores de capital social organizacional aparecen, se configuran y potencializan como una opción estratégica que permite ordenar y aglomerar a caficultores dueños de pequeñas parcelas, en aras de fortalecer su producción, aunar esfuerzos, alcanzar beneficios y asistencias que de manera individual sería difícil acceder (Lara, 2015).

Como se mencionó, la población cafetera está fragmentada en pequeñas parcelas cuya característica principal es la extensión de los predios: “el tamaño promedio de las plantaciones del país es de 1.5 hectáreas, el 96 % de los cafeteros producen café en cultivos con áreas menores a 5 hectáreas, los cuales responden por el 70 % de la producción nacional” (FNC, 2013). La reducida extensión de terreno de cultivo de un alto porcentaje de caficultores manifiesta en el contexto la difícil situación socioeconómica y competitiva que experimentan, lo que a su vez impulsa la conformación de organizaciones productoras asociativas que se ven influenciadas por programas y políticas cafeteras –programa de cafés especiales, venta de café a cliente directo, entre otros– e intervenciones de organizaciones no gubernamentales (Lara, 2015).

Los grupos o asociaciones productores de café se caracterizan por ser una iniciativa conjunta de cafeteros que busca aumentar sus beneficios al momento de ofertar y vender su café. Muchas de estas organizaciones traslapan la comercialización de café con la exportación directa y la transformación del producto para consumo interno a través de tiendas especializadas en café, hoteles, restaurantes o supermercados.

Según datos de la Cámara de Comercio de Neiva (2013), solo para el 2013 en el departamento del Huila se encontraban registrados 140 grupos asociativos de cafeteros. De ahí que el departamento del Huila se presente como un referente a nivel nacional por la estructura organizativa del sector cafetero y su cultura asociativa, que necesita fortalecerse y consolidarse aún más.

A continuación, se presenta la lista de asociaciones cafeteras en el departamento del Huila.

Tabla 3. Asociaciones cafeteras en el municipio de Neiva (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Grupo Cafeteros Unidos de la Comisaría de Aipecito. | Grupo Asociativo de Cafeteros los Amigos del Futuro. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros La Vega, vereda Cachichi. | Grupo Asociativo de Cafeteros Corpal, vereda Corozal. |
| Cafeteros la Amistad, vereda La Pradera de la Comisaría. | Grupo Asociativo de Cafeteros Nueva Esperanza, vereda Omegal. |
| Grupo Asociativo Cafeteros el Buen Futuro, vereda Santa Librada. | Grupo Asociativo de Cafeteros de la Libertad. |
| Grupo Comunitario Asociativo de Productores de Café El Triunfo. | Asociación de Productores de Café Los Pinos. |
| Asociación de Productores de Café y otros Productos Agropecuarios. | Asociación Caffé Pierre. |
| Asociación Alianza de Mujeres en Café de Colombia. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 4. Asociaciones cafeteras en el municipio de Pitalito (Huila)

| Asociaciones | |
|---|---|
| Ashulcafé. | Grupo Asociativo Café de Alta Calidad El Caney. |
| Asociación de Grupos de Café Especial del Huila - Asocaesh. | Grupo Asociativo Café Andino Especial |
| Asociación de Productores de Café de Pitalito - Asoprocapí. | Grupo Asociativo Café de Alta Calidad -Cafarnaun. |

| | |
|--|---|
| Asociación Mujer, Café y Cocina, corregimiento de Bruselas. | Asociación de Ganaderos y Caficultores de Pitalito. |
| Café, Aroma y Sabor, vereda El Diviso. | Asociación de Productores de Café Laguna Guaitipan. |
| Asociación Mujeres con Aroma de Café. | Grupo Asociativo de Café Especial Unadistas Regionales. |
| Asociación Café y Turismo Bruselas Huila Colombia Ltda. Cafetur. | Asociación Renovación Cafetera. |
| Asociación de Productores Ecológicos de Café de Alta Calidad. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 5. Asociaciones cafeteras en el municipio de Garzón (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Grupo Asociativo Cafeteros de La Galería. | Asociación de Cafeteros Visión Siglo XXI de Garzón. |
| Asociación de Productores de Café Provicafe. | Asociación de Vivienda Brisas del Café, corregimiento de Zuluaga. |
| Asociación de Caficultores del Municipio de Garzón, Huila, Exportca. | Asociación de Sileros Secadores de Café. |
| Fundación para el Desarrollo Cafetero y Agropecuario. | Asociación de Mujeres Ahorradoras Productoras de Café con Aroma. |
| Asociación de Pequeños Cafeteros del Futuro - Apecaf. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 6. Asociaciones cafeteras en el municipio de Algeciras (Huila)

| Asociaciones | |
|---|--|
| Grupo Asociativo de Cafeteros El Triunfo. | Grupo Asociativo de Cafeteros Villa Líbano. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros El Futuro. | Grupo Asociativo de Cafeteros Algeciras. |
| Grupo Asociativo Cafeteros La Laguna. | Grupo Asociativo de Productores de Café Especial La Danta. |
| Asociación de Productores de Café – Asocafé. | Asociación de Productores de Café, vereda El Toro. |
| Asociación de Productores de Café de la Arcadia - Arcafé. | Asociación de Cafeteros de Algeciras. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 7. Asociaciones cafeteras en el municipio de Santa María (Huila)

| Asociaciones | |
|--|--|
| Grupo Asociativo Café Samario 2000. | Grupo Asociativo Gestión Cafetera Santa Lucía. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros La Victoria. | Grupo Asociativo Cafetero Los Cámbulos. |
| Grupo Asociativo Cafetero El Censo, vereda El Censo. | Grupo Asociativo de Cafeteros Samarios en Acción. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros El Placer, vereda El Placer. | Grupo Asociativo Alianza Cafetera, vereda El Cisne. |
| Grupo Asociativo Cafeteros Los Ideales, vereda San Miguel. | Grupo Asociativo Cafetero Las Brisas, vereda La María Baja. |
| Grupo Asociativo Cafetero El Porvenir. | Grupo Asociativo Cafetero Nueva Generación. |
| Asociación de Productores de Café San Joaquín. | Grupo Asociativo Café Alta Calidad Familias Guardabosques - Cafalca. |
| Asociación de Caficultores Cafés Nevados del Huila. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 8. Asociaciones cafeteras en el municipio de Acevedo (Huila)

| Asociaciones | |
|---|---|
| Asociación de Productores y Comerciantes de Café. | Grupo Asociativo el Encanto del Café. |
| Asociación de Productores de Café El Diamante San Adolfo. | Asociación de Productores de Café, vereda La Victoria - Asvi. |
| Grupo de Trabajo Asociativo Serranía del Café Aromasur. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 9. Asociaciones cafeteras en el municipio de Palermo (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Asociación de Productores Agrícolas Selecafé. | Asociación de Productores Agrícolas Miracafé. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros Nuevo Horizonte. | Grupo Asociativo Café Alto San Gerardo. |
| Asociación de Cafeteros La Victoria. | Asociación de Cafeteros Nueva Visión. |
| Asociación de Cafeteros Nueva Esperanza de Venecia de La Guaduali. | Grupo Asociativo Sol Café. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 10. Asociaciones cafeteras en el municipio de Teruel (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Grupo Asociativo de Cafeteros Teruel y Café. | Grupo Asociativo Café Primavera. |
| Grupo Asociativo Productores de Café La María. | Asociación de Organizaciones Cafeteras de Alta Calidad. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 11. Asociaciones cafeteras en el municipio de El Pital (Huila)

| Asociaciones | |
|--|--|
| Grupo Asociativo Cafetero Las Minas. | Grupo Asociativo de Cafeteros del Carmelo. |
| Asociación de Vivienda Familias Cafeteras de Emmanuel. | Asociación de Mujeres Cafeteras Serranía de las Minas. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 12. Asociaciones cafeteras en el municipio de Gigante (Huila)

| Asociaciones | |
|---|---|
| Asociación de Mujeres Agroindustriales Café y Petróleo. | Asociación de Cafeteros el Desarrollo. |
| Asociación de Caficultores, vereda La Peñaloza. | Asociación de Productores de Café Especial Páramo Miraflores. |
| Asociación Cafetera El Esplendor. | Asociación de Cafeteros del Centro del Huila - Asocacetro. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 13. Asociaciones cafeteras en el municipio de Tarqui (Huila)

| Asociaciones | |
|---|--|
| Asociación de Caficultores Rica Brisa. | Grupo Asociativo de Trabajo Caficultores de Aguazul. |
| Asociación de Productores de Café El Paraíso. | Asociación de Productores de Café La Cordillera. |
| Asociación Municipal de Cafeteros Tarqueños Asocatar. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 14. Asociaciones cafeteras en el municipio de San Agustín (Huila)

| Asociaciones | |
|---|---|
| Asociación Café Orgánica y Productos Limpios San Agustín. | Asociación de Caficultores del Alto del Obispo. |
| Asociación de Caficultores El Progreso Alto del Obispo San Agustín. | Asociación de Productores de Café Especial, vereda Sevilla. |
| Asociación de Productores de Café Especial Muralla del Macizo. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 15. Asociaciones cafeteras en el municipio de La Plata (Huila)

| Asociaciones | |
|---|--|
| Grupo Asociativo Villa Café, corregimiento de Villa Losada. | Grupo Asociativo Productores de Café El Arrayán. |
| Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente. | Grupo Asociativo Productores de Café Especial Emprender. |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 16. Asociaciones cafeteras en el municipio de Campoalegre (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Grupo Asociativo de Cafeteros San Miguel. | Grupo Asociativo de Cafeteros de Chía. |
| Grupo Asociativo de Productores de Café Especial Cafeteros Unidos. | Grupo Cafetero El Progreso, vereda Vilaco Alto. |
| Asociación Castilla de Pequeños Productores de Café. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 17. Asociaciones cafeteras en el municipio de Colombia (Huila)

| Asociaciones | |
|--|---|
| Grupo Asociativo de Cafeteros Café el Diamante. | Grupo Asociativo de Cafeteros Café Especial el Dorado. |
| Grupo Asociativo de Cafeteros Café Especial el Boquerón. | Grupo Asociativo de Cafeteros Norcafé - Colombia Huila. |
| Grupo Asociativo Productores de Café y Yuca. | |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

Tabla 18. Asociaciones cafeteras en otros municipios del departamento del Huila

| Asociación | Municipio | Asociación | Municipio |
|--|-------------------|---|------------------|
| Grupo Cafetero San Lorenzo. | San José de Isnos | Grupo Asociativo de Cafeteros de Soto. | Baraya |
| Grupo Cafetero los Amigos. | San José de Isnos | Asociación Agropecuaria No Nacional de Cafeteros. | Nátaga |
| Grupo Asociativo de Cafeteros de Villamaría. | Iquira | Asociación Indígena de Caficultores del Cabildo Llano Buco. | Nátaga |
| Asociación de Productores Cafeteros, vereda El Tote. | Iquira | Asociación de Productores Café Real. | Tello |
| Asociación de Productores, Transformadores y Exportadores de Café. | Aipe | Grupo Asociativo de Cafeteros Vida y Café. | Tello |
| Asociación de Cafeteros Municipio de Paicol Huila - Asocaph. | Paicol | Grupo Asociativo de Cafeteros Vida y Café. | Tello |
| Asociación de Mujeres Cabeza de Familia - Amucafates. | Tesalia | Grupo Asociativo Café Especial Alto Santa Bárbara. | Timana |
| Grupo Asociativo de Cafeteros la Unión. | Rivera | Asociación Expocafé, vereda Montañita | Timana |
| Grupo Asociativo de Cafeteros Calidad. | Hobo | Asociación Mi Café, vereda Aguas Claras. | Timana |
| Asociación de Productores Agrícolas de Café Especial Manantial. | Saladoblanco | Asociación de Productores de Café Alianza Cafetera Timana Huila. | Timana |
| Grupo Asociativo Sueños de Café. | Agrado | Asociación de Productores Agrícolas de Café Especial El Quebradon. | Palestina |
| Asociación de Productores Cafeteros en Acción. | Agrado | Asociación de Caficultores Orgánicos del Macizo Colombiano - Acorm. | Palestina |

| Asociación | Municipio | Asociación | Municipio |
|---|--------------|--|-----------|
| Grupo Asociativo Agropecuario Villacafé. | Agrado | Grupo Asociativo de Mujeres Cafeteras de Palestina. | Palestina |
| Grupo Asociativo de Café Especial Nuevo Horizonte. | Agrado | Grupo Asociativo Eurocafé. | Guadalupe |
| Asociación de Mujeres Cafeteras Constructoras de Paz. | La Argentina | Asociación de Productores de Café de Guadalupe Huila - Asoprocaguah. | Guadalupe |
| Asociación de Cafés Especiales Serranía de las Minas. | La Argentina | Asociación de Productores de Café Especial Serranías de Oporapa. | Oporapa |
| Asociación de Mujeres Cafeteras. | La Argentina | Asociación de Cafeteros El Vergel | Suaza |
| Grupo Asociativo Caficultores en Acción. | Suaza | Asociación Visión Cafetera. | Oporapa |

Fuente: elaborado a partir de Cámara de Comercio de Neiva (2013).

3.2.8 Cooperativas

Las cooperativas de caficultores son consideradas como unos de los activos más antiguos del gremio cafetero colombiano. Destacándose este tipo de organización por ser uno de los actores principales del negocio de producción y comercialización del grano. Su principal acción es ejercer la garantía de compra del café a través de la red de 536 puntos a lo largo del país durante todo el año.

La cooperativa de caficultores es un modelo de economía solidaria que ha demostrado ser fundamental para los pequeños cultivadores. Pese a la crisis de finales del siglo xx que impactó la confianza en el modelo cooperativista junto a la caída de los precios y el lento relevo generacional que han experimentado, las cooperativas son un actor fundamental dentro de la cadena de valor del café en Colombia. Este modelo florece de la mano de la Federación Nacional de Cafeteros, como órgano desde el que es posible garantizar la compra de café a un precio estipulado, permitiendo que los caficultores puedan vender su café con facilidad.

Las cooperativas en sus orígenes fueron creadas con el propósito de adquirir el café a los caficultores y posteriormente venderlo a la FNC. Luego, frente a la ruptura del “Pacto de cuotas” en 1989 se utilizaron los recursos del Fondo Nacional del Café para regular los precios del grano, recursos que se acabaron en 2001 y desde ese momento las cooperativas recibieron vía libre para vender el café que compran

al mejor postor, entre los que están la misma federación, grandes exportadores globales o generar exportaciones directas a los clientes internacionales (Dinero, 2018).

Dadas las situaciones descritas en líneas anteriores, surge una transición que hace que se pase de 50 cooperativas que existían en 1989 a 33 en la actualidad. Sin embargo, al presente no solo existen las cooperativas afiliadas a la Federación Nacional de Cafeteros, también operan otras 35 que son independientes y en las que se encuentra la más grande en Colombia en términos de facturación: la Cooperativa de Caficultores del Suroeste de Antioquia Coopesur.

En el departamento del Huila se encuentra la tercera y sexta cooperativa respectivamente de caficultores catalogadas por sus ventas a nivel nacional: la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila –Cadefihuila– y la Cooperativa Central de Caficultores del Huila –Coocentral–. Las dos cooperativas nacen de un proceso de fusión a nivel departamental tras la crisis que sufrieron anteriores cooperativas.

Coocentral es una cooperativa con sede en Garzón (Huila) que agrupa a 4.000 pequeños productores que desarrollan su labor productiva en 7 municipios cafeteros del centro del Huila, cuentan con aproximadamente 8000 hectáreas sembradas, de las que se exportan 150.000 sacos de café por año; desde hace cuatro años la cooperativa exporta en promedio de manera directa 30.000 sacos con énfasis en los cafés especiales (Coocentral 2020). Además, es una cooperativa que ha diversificado su portafolio de servicios, generando ingresos no solo por la comercialización del grano, sino también por la compraventa de insumos agrícolas, pequeñas máquinas para labores agrícolas, crédito, transporte y turismo. Cuentan con un hotel que está orientado a ofrecer la oportunidad de disfrutar la cultura cafetera denominado Kahvé, al igual que las tres tiendas especializadas en café que llevan este mismo nombre (Coocentral, 2020).

En los últimos cinco años el promedio anual de café comprado en el país de Coocentral es de 45 millones de kilogramos y en fertilizantes comercializan entre 56.000 y 60.000 toneladas que equivalen a unos \$7.500 millones. Así mismo, de acuerdo con la información suministrada la cooperativa atiende a 75 % del Huila a través de 41 puntos de compra (Dinero, 2018).

Cadefihuila es la tercera cooperativa destacada en ventas a nivel nacional. Esta organización tiene su sede principal en la ciudad de Neiva y dos subsedes en los municipios de Pitalito y La Plata, con un área de influencia en 27 municipios y 50 puntos de atención en compras de café y 46 puntos de venta de fertilizantes, la cooperativa cuenta con un servicio de asistencia técnica definido como un acompañamiento integral al productor agropecuario, en temas como: asistencia técnica rural directa, asesoría agroempresarial, asistencia psicosocial y promotoría socioempresarial.(Cadefihuila, 2020).

La cooperativa exporta directamente a 20 países y compran a 54.000 productores, adquiriendo el 33 % de toda la producción del área de influencia del centro norte del departamento del Huila. Además, cuenta con 3.500 afiliados que han certificado sus cultivos con sellos de comercio justo. En el año 2017 la cooperativa tuvo ventas por \$418.020 millones de pesos (Dinero, 2018).

3.2.9 Comerciantes de café minoristas y mayoristas

Existe un eslabón dentro de la cadena de valor que poco es referenciado o estudiado en el sector cafetero colombiano y es el que ocupa el grupo de comerciantes que se dedican a la compra y venta de café entre los productores y las cooperativas, asociaciones o empresas de exportación directa.

Los comerciantes de café minoristas regularmente se caracterizan porque se encuentran ubicados en el área de recolección, y se encargan precisamente de comprar el café pergamino seco o el café mojado (para después secarlo) a los productores, evitando así que los caficultores salgan de sus fincas para transportar el café a las organizaciones de comercialización, de alguna forma benefician a los productores porque cancelan sus compras de café en efectivo. De esta manera, los caficultores obtienen liquidez para pagar sus deudas, pagar a los recolectores de la cosecha y adquirir productos que suplan sus necesidades.

Los comerciantes mayoristas, por su parte, se caracterizan por comprar grandes cantidades de café pergamino seco o café mojado que posteriormente secan, puesto que cuentan con la infraestructura necesaria para secar el café, dificultad que presentan los caficultores que venden el café de esta manera. Igualmente, compran el café en las fincas o un lugar cercano al sitio de recolección.

En estas circunstancias en las que el productor vende el café se tiene como referencia el precio establecido del mismo y de acuerdo con la negociación que se realice entre las partes, sin practicar ningún tipo de análisis al café que se adquiere o pagar algún tipo de prima o beneficio por el tipo de café adquirido al caficultor, es decir, el productor renuncia a la posibilidad de obtener sobreprecio por sellos o certificaciones o por calidad en taza.

3.2.10 Trilladoras

Tradicionalmente el procesamiento agroindustrial de café desde la recolección hasta la disposición final para los consumidores se ha dividido en tres etapas: el denominado beneficio húmedo que corresponde al procesamiento primario en campo que procesa el grano en cereza hasta la obtención de café pergamino seco, el proceso de trilla y clasificación del grano hasta la obtención de excelso tipo exportación generalmente realizado en empresas de gran tamaño denominadas trilladoras, quienes habitualmente se encargan de exportar el excelso y comercializar

en el mercado local los subproductos y, finalmente, el proceso de tostación para disponerlo hasta los consumidores en las presentaciones de tostado en grano o tostado molido.

La industria dedicada a la trilla de café es una operación que requiere grandes inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos, recurso humano y capital de trabajo para compra de café. Inicia con la operación de recibo previo análisis de laboratorio en el que generalmente los lotes de café que resulten con atributos destacados son separados y procesados aparte. Después de pasar por la báscula, los lotes son recibidos en grandes tolvas provistas de parrillas sobre las que se descarga el pergamino, luego es conducido hasta las trilladoras que son máquinas robustas que se encargan de separar la almendra del cisco, previa labor de desbrozado. El cisco es llevado mediante transporte neumático hasta un depósito aparte y la almendra es obligada a pasar por clasificadoras densimétricas y electrónicas para separar almendra sana por tamaños y eliminar defectos. Terminada la separación, el grano que está conforme a la norma se empaqueta con destino a exportación.

En la mayoría de los casos las trilladoras tienen establecidas relaciones comerciales con empresas en el exterior y la negociación se rige por el precio del café establecido de acuerdo con la cotización en la Bolsa de Nueva York.

En el Huila existen 13 trilladoras a lo largo del departamento cuya actividad principal se concentra en este proceso, en algunos casos este tipo de industrias cuentan con participación de capital extranjero.

Tabla 19. Trilladoras en el departamento del Huila

| Empresas trilladoras | |
|-----------------------------|---------------------------|
| SKN La Gloria | SKN San José |
| Cafetrilla | Mild Coffee Company |
| Carcafé | Olam |
| Las Mercedes | Cosander |
| FedeGarzón | Trilladora Alma del Huila |
| FedePitalito | Banexport |
| Cofco | |

Fuente: Cámara de Comercio de Neiva (2018).

Del mismo modo, es importante tener en cuenta que las cooperativas y algunas asociaciones de productores cuentan con instalaciones para trillar el café, ofreciendo este tipo de servicio dentro de sus líneas de desarrollo. En el caso de las asociaciones corresponden a pequeñas instalaciones principalmente dedicadas al procesamiento de microlotes.

3.2.11 Industria de tueste

La parte final en el procesamiento industrial del café se encarga de la transformación del grano en almendra verde hasta grano tostado. La tostación junto con la fermentación, son quizás las únicas operaciones en las que se pueden conferir mejoras en la calidad sensorial del producto. Por el contrario, en las otras operaciones cuando se realizan de forma inadecuada se pueden introducir defectos detectables en pruebas de valoración sensorial.

El tueste de café puede ser realizado en dos tipos de tostadoras, las tradicionales tostadoras de tambor en las que el grano es introducido al interior de un tambor rotatorio y sometido a altas temperaturas –pueden alcanzar hasta 200 °C– durante un relativamente corto periodo de tiempo –entre 12 a 15 minutos–. En los últimos años se viene promoviendo el uso de tostadoras de lecho fluido en el que el grano es obligado a sobrenadar sobre un lecho de aire caliente durante un periodo corto de tiempo, aunque el uso de este tipo de dispositivos es limitado para grandes volúmenes.

Durante la operación de tueste suceden en el grano varios de tipos de reacciones fisicoquímicas que aportan a la formación de compuestos responsables del sabor y aroma del producto final, mientras se presentan transferencias de calor y masa entre el grano y el medio circundante. Se suceden en el interior del grano reacciones de pardeamiento debido a reacciones de Maillard que imprimen el típico color del grano tostado.

Casi todas las industrias dedicadas al tueste de café están en el exterior, aunque en el país se encuentran varias empresas nacionales dedicadas a producir cafés corrientes utilizando principalmente los granos desechados durante la clasificación de excelso, denominados comúnmente pasilla equivalente a subproductos. Con ocasión del auge de los cafés especiales, un pequeño grupo de actores dedicados al procedimiento de tuestión en el departamento del Huila cuenta con pequeñas instalaciones dedicadas a esta actividad, constituidas en respuesta al fomento de la asociatividad cafetera quienes transforman el grano y establecen su propia marca de café.

Otro grupo de actores que hacen parte de esta categoría son las cooperativas que cuentan con sus máquinas de trilla y tuestión para transformar el café. Del mismo modo sucede con algunas asociaciones de productores de gran capacidad en la compra y venta de café, y que dentro de sus líneas de negocio se enfocan en la transformación de su café con marca propia y venta de este servicio a otras organizaciones o cafeteros. A continuación, se relacionan las empresas que cuentan con instalaciones para tueste de café en el departamento del Huila.

Tabla 20. Marcas de café en el departamento del Huila

| Marca | |
|------------------|-------------|
| Café Coocentral | Soca |
| Ashulcafé | San Isidro |
| Boscafe San Juan | Cerro Neiva |
| Algericoffee | Café 2000 |
| Tipicco | apu |

Fuente: Cámara de Comercio de Neiva (2018).

3.2.12 Exportadores directos

En Colombia la FNC es la entidad encargada de actualizar el Registro Nacional de Exportadores de Café y también de definir los requisitos para la inscripción de tostadoras y las industrias de trilla. La inscripción como exportador de café es un procedimiento sencillo, basta con diligenciar el formulario de registro y adjuntar la información tributaria y de representación legal de la empresa. Es suficiente con tramitar un solo registro de exportador y con él se podrá exportar café verde, especial y procesado.

Una vez habilitado como exportador, cada vez que se realicen operaciones comerciales se debe pagar la contribución cafetera que corresponde a un gravamen de carácter particular y obligatorio, que se causa en el momento de la exportación y cuyos fondos se destinan para el sector cafetero a través de los programas de la FNC. Cuando la cotización del café en la Bolsa de Nueva York supera los 0.60 centavos de dólar por libra exportada (us\$0.60), la contribución máxima será de 6 centavos de dólar por libra (us\$0.06) de café suave colombiano que se exporte. Cada vez que el exportador realice el pago de la contribución, la federación expedirá el “Certificado de contribución cafetera”.

En Colombia existen 719 empresas debidamente registradas dedicadas a la exportación de café según datos de la Cámara de Comercio de Neiva (2018), encargadas de llevar el café hasta el puerto acordado por el cliente a nivel internacional.

Se presenta a continuación una lista de empresas exportadoras a nivel nacional:

Tabla 21. Principales empresas exportadoras a nivel nacional

| Empresa exportadora | Empresa exportadora |
|--|--|
| Federación Nacional de Cafeteros | Altamira Supremo SAS |
| A Laumayer y Compañía Exportadores | Amativo SAS |
| Abira Colombia SAS | Apu SAS |
| Agronegocios Santa Clara SAS | Aroma y Tradición SAS |
| Alexcafe SAS | Azahar Coffee Company S SAS |
| Alma de Huila Exportadores SAS | Café Devotion S SAS |
| B y E SAS | Cafexport Sarl Sucursal Colombia |
| Banca exportadora SA Banexport | Campesino Coffee SAS |
| CI Lohas beans SAS | Caravela Colombia SAS |
| CI Halovi SAS | Carcafé Ltda. |
| Café Colsuaves SAS | Central Cooperativa Indígena del Cauca |
| Café de Santa Bárbara SAS | Compañía Colombiana Agroindustrial |
| Compañía Colombiana Agrícola | Trilladora Unión SA |
| Compañía Nacional del Café SAS | Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. |
| Villegas y CIA Sociedad en Comandita Simple | Descafeinadora Colombiana SAS |
| Empresa Coffeeland SAS | Engelhart Ctp Colombia SAS |
| Expocafé SA | Expocosurca SAS CI |
| Exportacafé SAS | Exportadora de Café Cóndor SAS |
| Exportadora de Café Isabelita SAS | Gómez Mora SA |
| Hacienda Santa Elisa SAS | Importadora Jumbo Ltda. |
| Inconexus SAS | Integra Trading SAS |
| Invercafé Cerritos SAS | Invercafé Ltda. |
| Ixtapa SAS | London Inversiones SAS |
| Louis Dreyfus Company Colombia | Olam Agro Colombia SAS |
| Percafé del Tolima SAS | Oro Molido SA |
| Restcafé SAS | Racafé & CIA SCA |
| Selecto Exportadores SAS | Sab Colombia Coffee SAS |
| Villegas y CIA Sociedad en Comandita | Skn Caribecafé Ltda. |
| Sucafina Colombia SAS | St. Francis Café SAS |
| Telmo J. Díaz y Compañía SA | Sunterra SAS |
| Trilladora, Comercializadora y Procesadora Colombiana de Café SA | Teresita Exportadores de Café SA |

| Empresa exportadora | Empresa exportadora |
|---|--|
| Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda. | Sociedad de Comercialización Internacional Mil-Agro 17 SAS |
| Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda. | Cofco International Colombia SAS Compañía Cafetera La Meseta SAS |
| Cócora Agroindustrial SAS Comercializadora Tierra Café SAS | Cooperativa Multiétnica y Pluricultural de Pequeños Caficultores del Cauca Comepcafé |
| Asociación Colombiana de Pequeños Caficultores SAS | Cooperativa Departamental Cafetera de Cundinamarca Ltda. |
| Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima Ltda. Cafisur. | |

Fuente: tomado del documento "Anuncios de exportaciones de café verde de 70 kg".
Registrados hasta el 27 de agosto de 2018 (FNC, 2020a).

Según datos del Comité Departamental de Cafeteros (Diario del Huila, 2018), en el Huila operan 55 empresas dedicadas a la exportación de café, es decir, un 7.6 % del total de empresas registradas a nivel nacional.

Dentro de las exportadoras más reconocidas a nivel departamental se encuentran:

- Federación Nacional de Cafeteros
- Skn Caribecafé Ltda.
- Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda.
- Cooperativa Central de Caficultores del Huila Ltda.
- Caravela Colombia SAS
- Carcafe Ltda.
- Banca Exportadora SA Banexport
- Alma de Huila Exportadores SAS

3.2.13 Tiendas especializadas en café

En el departamento del Huila el aumento en el área sembrada y el creciente reconocimiento a los atributos que confieren calidad sensorial a los cafés producidos en esta región, en simultaneidad con el crecimiento de la cultura cafetera que ha despertado interés por contar con mayor formación tecnológica e investigativa entorno a la producción, procesamiento y control de calidad, soportados además por el modelo asociado al funcionamiento de las tiendas de café Juan Valdez, han estimulado un incremento en el establecimiento de tiendas especializadas en café a lo largo del departamento. En principio, estas tiendas se están constituyendo en los municipios de mayor producción como Pitalito, La Plata y Garzón y la capital del departamento, Neiva, epicentro de la articulación del poder decisorio en el departamento.

Las tiendas especializadas en café son una evidencia de la conformación de una cultura cafetera en el departamento, que no quiere quedarse en la simple producción. Los productores ven la tienda de café como la mejor vitrina para ofrecer directamente el café que ellos mismo producen y transforman, y de esta manera aumentar la participación de sus ingresos.

El establecimiento de las tiendas de café se caracteriza por la diversidad de bebidas a base de café que preparan y por los diferentes métodos (Chemex, Dripper V60, Prensa francesa, Cafetera moka, Cafetera de expreso, Aeropress, Syphon) que utilizan para no solo preparar un café, sino brindar una experiencia. Es este el valor agregado en el que se concentra este tipo de canal comercial de café en la actualidad. Además de las bebidas a base de café, las tiendas también ofrecen café tostado en grano y molido que vienen ganando prestigio entre los turistas y visitantes que llegan a la región y tienen como referencia la calidad de los cafés producidos.

A continuación, se presenta un listado de las cafeterías más destacadas en el departamento:

Tabla 22. Cafeterías más destacadas en el departamento del Huila

| Tienda de café | Municipio de localización | Tienda de café | Municipio de localización |
|------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Kahvé | Garzón | Lolo coffee | Neiva |
| Pitacoffee | Neiva | La Cabrera café | Neiva |
| Sanisidro | Pitalito | Guacafé | Neiva |
| La Meca | Pitalito | Cocoa café | Neiva |
| Boscafé | Pitalito | Juan Valdez | Neiva |
| La morena café gourmet | Pitalito | Camino de belén, arte y café | Neiva |
| Amarantha | La Plata | Quinayas café | Neiva |
| Asmecafé | La Plata | Juana del campo | Neiva |
| Las rosas coffee shop | La Plata | Soca café | Neiva |
| San Juan coffee | La Plata | | |

Fuente: elaboración propia.

3.2.14 Baristas

La cultura entorno a tomar una bebida a base de café viene creciendo con tendencia a consolidarse en el departamento huilense, aunque comparativamente los consumos *per cápita* son aún bajos en relación con países consumidores como los europeos. Los registros anteriores daban cuenta en Colombia de consumos promedio de 1.4 kg de café verde por persona al año y recientemente con el auge de los cafés especiales la FNC reporta consumos equivalentes de hasta 2.1 kg de café verde al año, principalmente atribuidos a consumidores jóvenes. Como se dijo, son valores

muy bajos si se tiene en cuenta que en los países consumidores se alcanza hasta 5 o 6 veces estos niveles de consumo. Estos datos evidencian la necesidad de impulsar el consumo interno como una estrategia para aumentar la venta y los ingresos de los caficultores, así como el requerimiento de promover a un nivel de formación mayor esta actividad.

Es claro que el consumo se potencia de la mano del crecimiento del conocimiento y la cultura de los cafés especiales, y esta cultura encuentra su mayor expresión cuando una persona debidamente entrenada prepara una buena taza de café, logrando extraer todo el potencial que se ha acumulado en el grano desde que es cosechado hasta su procesamiento final. Para ello, en el departamento del Huila y en general en Colombia se ha logrado establecer una oferta educativa que permite formar hasta un nivel técnico a las personas interesadas en aprender a crear nuevas y diferentes bebidas a base de café utilizando distintos métodos e insumos. En ese sentido, el barismo es una actividad que cada día despierta el interés de jóvenes que, aunque ahora está medianamente valorada, tiene mucho futuro ya que se prevé el aumento del consumo de cafés de calidad y en diversificar las bebidas que se pueden preparar a base del grano.

3.2.15 Comerciantes al por mayor y detal

Antes de acceder a los mercados de distribución final, se debe procesar y empaquetar el grano hasta la presentación para consumidores. Este tipo de servicio lo prestan algunas pocas microempresas ubicadas en la región quienes realizan la labor de maquila de café hasta empaquetarlo en las presentaciones de 250 g, 500 g y 1.000 g. Una vez alcanzado el producto terminado en las presentaciones de café tostado en grano y molido, una de las principales dificultades que enfrentan los productores o asociaciones de productores que intentan posicionar su marca propia es la comercialización. En relación con el comercio mayorista y detallista los canales de comercialización por los que se ofrece el café producido y transformado en el departamento del Huila se concentra en mayor proporción en las tiendas especializadas en café, como espacio o canal principal. Las ferias y encuentros de negocios son otras formas de comercializar el café transformado en el departamento. Los supermercados de mediano tamaño y distribuidoras de la ciudad capital son otros de los canales mediante los que se comercializa el café, generalmente son supermercados de origen huilense.

En las grandes superficies como Almacenes Éxito SA, Metro Neiva Cencosud Colombia SA y Almacenes La 14 se comercializan café de marcas nacionales como Juan Valdez, Café Sello Rojo, Colcafé, Café Águila Roja, Nescafé y Café Buendía que son transformados en otras ciudades del país.

3.2.16 Gremio institucional cafetero: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

En 1927, año del Segundo Congreso Nacional de Cafeteros, se acuerda la creación de la Federación Nacional de Cafeteros, institución que entraría finalmente en operación en 1928 (Machado, 2001). La FNC se convierte en una organización de extensión nacional –con presencia en todas las zonas rurales donde se produce café en el país–, constituida por varios dignatarios de la élite política y económica, cuyo propósito se concentra en promover la producción de café y lograr su exportación a mercados internacionales. La FNC es constituida como una asociación de comercio, de derecho privado, apolítica, sin ánimo de lucro, establecida para representar y defender los intereses del productor cafetero y de su familia ante el mercado, dirigiendo la política cafetera y organizando los productores.

En el proceso de expansión a departamentos y municipios cafeteros que permitieron el direccionamiento de las políticas y programas de la FNC, articulando a los caficultores colombianos y sus unidades productivas –finca cafetera–, se configuran los comités departamentales y municipales cafeteros. Junto a ellos, surgen las cooperativas de caficultores y asociaciones quienes permitieron integrar vertical y horizontalmente al sector y con ello al país, consolidando la conciencia cafetera (Lara, 2015).

En ese sentido, el gremio cafetero colombiano de naturaleza federativa está integrado por los productores de café que acreditan su participación, tras cedularse, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Congreso Nacional de Cafeteros, el Comité Directivo y los estatutos que rigen la Federación Nacional de Cafeteros.

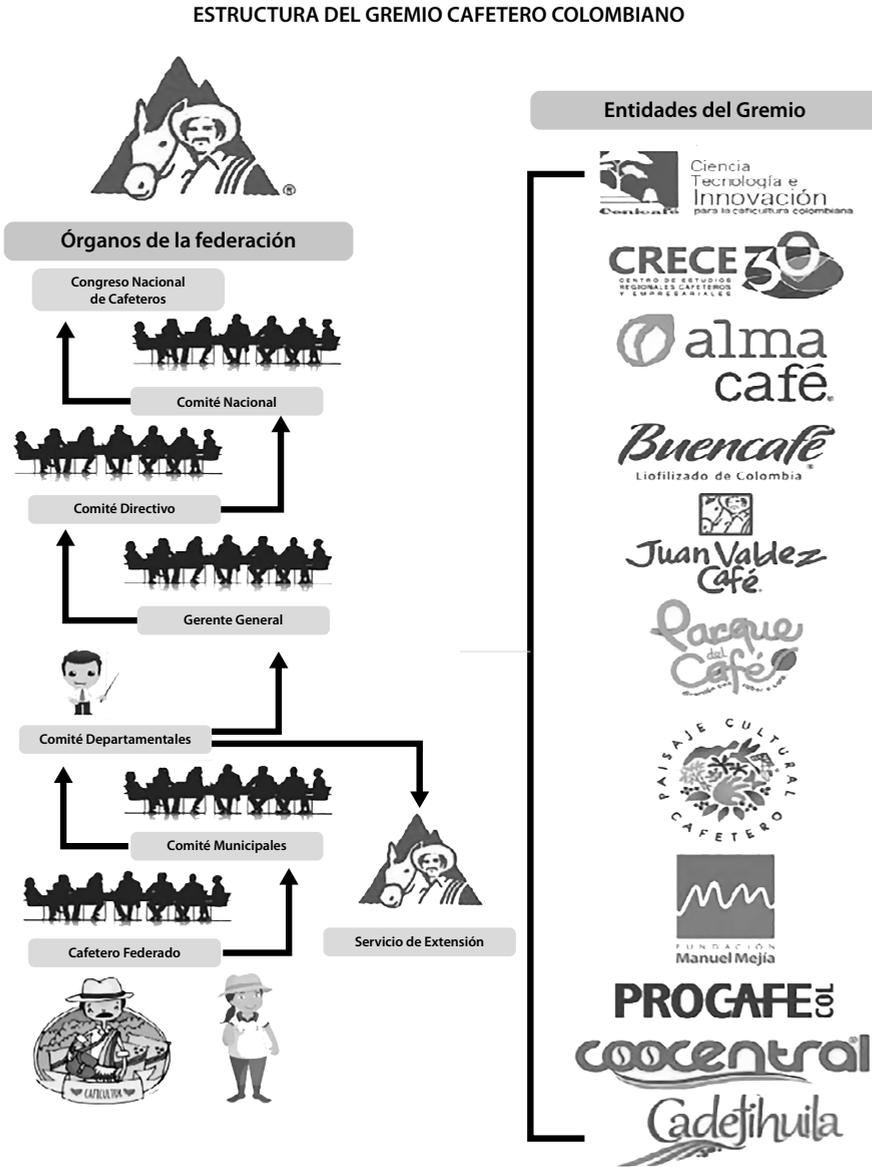
La FNC se ha configurado en un gremio modelo a nivel internacional, que desde una perspectiva de gobernanza se estructura a partir del cafetero federado, que conforman los comités municipales y estos a su vez constituyen los comités departamentales de cafeteros localizados en todos los departamentos cafeteros del país. En orden jerárquico le continúan el Comité Directivo, el Comité Nacional de Cafeteros y finalmente la autoridad máxima: el Congreso Nacional de Cafeteros.

Uno de los sustentos fundamentales que permite la funcionalidad y el ejercicio de la Federación Nacional de Cafeteros como institucionalidad es la administración del Fondo Nacional del Café (FONC). El FONC es una cuenta parafiscal, “alimentada principalmente por la contribución cafetera pagada por cada libra de café exportado” (FNC, 2020c), que posibilita financiar los bienes y servicios públicos que benefician a los caficultores colombianos como la garantía de compra, la investigación científica y tecnológica, la asistencia técnica, las labores de promoción y comercialización que fomenta el posicionamiento del café de Colombia como el mejor café suave del mundo (FNC, 2020c).

En el grupo de organizaciones relacionadas a la Federación Nacional de Cafeteros que se enmarcan transversalmente en la cadena de valor del café en Colombia, buscando promover desde diferentes líneas estratégicas el cultivo de café, la industrialización, generación de valor agregado y comercialización del café de calidad, se encuentran: el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), las Cooperativas de Caficultores, los Almacenes Generales de Depósito de Café SA (Almacafé), la procesadora de café liofilizado Buencafé y Procafecol SA –empresa encargada del desarrollo de las tiendas Juan Valdez–.

En el departamento del Huila se encuentra el Comité Departamental de Cafeteros del Huila, 35 comités municipales en los municipios cafeteros del departamento, Almacafé ubicado en Neiva y Pitalito, 2 cooperativas con 35 puntos de compra y la Concentración Jorge Villamil Ortega, centro de formación para jóvenes y niños.

Figura 8. Estructura del gremio cafetero de Colombia - Información institucional de la fnc



Fuente: elaboración propia a partir de fnc (2019).

3.2.17 Centros de investigación y de formación

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la Universidad Surcolombiana son las dos instituciones ubicadas en la región huilense formadoras en torno al café a nivel técnico, profesional e investigativo, respectivamente. El SENA cuenta con una

amplia oferta educativa en competencias que van desde cursos cortos y virtuales hasta técnicos y tecnológicos. La oferta brindada por el SENA se concentra en:

- Evaluación física y sensorial del café
- Perfilación sensorial del café
- Técnicas básicas para elaborar bebidas de café por el método de filtrado
- Técnicas básicas para preparación de bebidas a base de café
- Preparación industrial de bebidas a base de café
- Formación en producción sostenible de café de alta calidad
- Preparación de bebidas a base de café
- Tostado de café - Nivel 1
- Catación de café - Nivel 1
- Curso básico en barismo
- Auxiliar en producción de café de alta calidad
- Técnico de producción en café
- Buenas prácticas agrícolas y gestión empresarial cafetera
- Preparación, servicio y comercialización de bebidas a base de café
- Buenas prácticas de beneficio del café
- Aplicación de herramientas para el aseguramiento de la calidad en la producción y beneficio del café
- Emprendedor en transformación y comercialización de productos derivados del café
- Profundización técnica en barismo

La Universidad Surcolombiana ofrece cursos dentro del plan de estudios del pregrado en Ingeniería Agrícola en el que se brindan conocimientos básicos en torno a cuatro líneas de acción: adecuación de tierras, maquinaria agrícola y agroindustrial, construcciones agrícolas y agroindustria. Todas encaminadas al desarrollo integral del campo y su explotación. En el mismo plan de estudio del pregrado mencionado hay una asignatura denominada “Tecnología del café” en donde se estudia el proceso de producción y transformación del grano hasta la obtención de la bebida final. Dentro del mismo curso se realiza el análisis físico y sensorial del grano.

La Maestría en Ciencia y Tecnología del Café es otra oferta educativa y de profundización desde la que la Universidad Surcolombiana busca fortalecer las capacidades investigativas y desarrollo tecnológico en la región y en el país sobre café, en aras de producir conocimiento acorde a las realidades propias.

Brindando respuesta a la fortaleza cafetera de la región y sus resultados en la producción del grano en alta calidad y en cantidad, se han creado laboratorios que buscan fomentar y potencializar el conocimiento y la investigación sobre el café: prácticas, métodos, herramientas, variedades de semillas, conocimiento de la planta, transformación del grano, preparación de bebidas, entre otras líneas. Los laboratorios de investigación de café en el departamento del Huila son: Escuela Nacional de la Calidad del Café localizada en el Tecnoparque Yamboró en el municipio de Pitalito y el Centro de Formación Agroindustrial La Angostura, ambos pertenecientes al SENA. La Universidad Surcolombiana cuenta con el Centro Surcolombiano de Investigaciones en Café –Cesurcafé– que concentra sus líneas de investigación en:

- Secado de productos biológicos
- Análisis sensorial de café
- Uso y manejo de subproductos del café
- Fermentación del café
- Tratamiento y reutilización de las aguas residuales del beneficio del café

3.2.18 Consumidores

Con el propósito de conocer los hábitos y prácticas a la hora de consumir café en el departamento del Huila se realizaron dos abordajes que nutren la caracterización de los consumidores como actores fundamentales dentro de la cadena de valor del café. El primer enfoque fue el de una revisión documental sobre estudios o artículos que brindaran información orientada al consumo interno de café en Colombia.

En torno a ese primer enfoque fue posible identificar que, según datos de la FNC, en el año 2015, tras la realización de un estudio al respecto, el 86 % de los colombianos consumen café, dentro de esta población el grupo que presenta mayor crecimiento de consumo con especial énfasis fue el de 40 a 44 años de edad. Sin embargo, los *millennials* y *centennials* en razón al auge de las tiendas especializadas en café han propiciado nuevos espacios y con ello una diversidad de bebidas a base de café para degustar y disfrutar (Diario del Huila, 2015).

En el año 2017 los colombianos demandaron 1.8 millones de sacos de los cuales, según información brindada por Portafolio (2018), 800.000 sacos tuvieron que ser importados al país para consumo interno debido a las necesidades de exportación. Tal estadística brinda orientación con respecto al aumento del consumo interno y a las necesidades por suplir equivalente demanda con el café producido a nivel interno.

Para llevar esta caracterización a nivel regional se realizó una recolección de datos a través de una encuesta a un grupo de ciudadanos. A partir de tal información

fue posible conocer que el 87 % de la población consume café con frecuencia. Las principales razones que motivan a las personas a consumir café hacen referencia a disfrutar el sabor del café; a que es necesario para despertar; a que es una bebida a partir de la cual es posible conversar con otra persona; así como el que es una bebida que les permite relajarse.

Los huilenses que consumen más de 6 tazas de café a la semana son el 3.88 %, el 22.3 % consumen de 4 a 6 tazas, el 19.4 % de 2 a 3 tazas, mientras quienes toman una sola taza de café es del 19.5 %. El tipo de bebida que consumen con mayor frecuencia es el “tinto” (café tradicional), y el precio promedio que pagan por adquirir una bebida de estas es de \$1.000 a \$5.000 pesos.

Respecto al consumo mensual de café en los hogares, la mayor frecuencia resultó ser para consumos de una libra con un 45.6 %, le sigue el consumo de 2 libras con un 29.1 %, el de 3 libras con un 16.5 % y más de 3 libras con un 8.7 %. Igualmente se obtuvo el dato que demuestra que la mayoría de las familias tienden a preferir para su consumo café tipo estándar y un 39.8 % prefieren café tipo especial.

El lugar preferido por las familias a la hora de adquirir una libra de café lo encabezan los supermercados, le continúan las tiendas especializadas en café y las tiendas de barrio respectivamente. El 49 % de la población prefiere la compra de café tostado molido, le sigue el instantáneo, el café granulado, el tostado en grano y el liofilizado.

En cuanto a los aspectos más valorados por los consumidores a la hora de adquirir una libra de café se destacan la calidad, el precio, la presentación del producto, la disponibilidad y acceso de compra y finalmente el tipo de café, como los más reconocidos. Son también representativos el aroma, origen, sabor, marca y tamaño del paquete.

Una taza de café para los huilenses es una bebida alrededor de la cual se comparte y el lugar preferido para tomar café es la casa, le continúan la oficina y la cafetería.

3.2.19 Instituciones públicas gubernamentales

Desde la dimensión de lo público, las instituciones que utilizan mecanismos para orientar y normalizar la actividad de los caficultores en el país son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural junto a las entidades públicas de orden nacional como el Instituto Colombiano Agropecuario y la Agencia de Desarrollo Rural, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, las gobernaciones a través de las secretarías de agricultura y los municipios a partir de estrategias agrícolas, productivas y comerciales.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural mediante el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas (PAAP) ha financiado en el sector cafetero algunas iniciativas orientadas a la transformación del café generando valor agregado al mismo. Por

su parte, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es una entidad adscrita a este ministerio encargada de ejecutar estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales que puedan afectar la producción agropecuaria. El ICA tiene la responsabilidad esencial en el proceso de exportación pues es el organismo que autoriza la salida de productos sin riesgos sanitarios de acuerdo con una normatividad. Igualmente, el Ministerio de Agricultura mediante la entidad adscrita a la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) gestiona, promueve y financia el desarrollo agropecuario y rural para la transformación del campo por medio de programas y acompañamientos.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público tiene lugar en el Comité Nacional de Cafeteros como miembro acreditado por el Gobierno, esto en virtud del contrato de dirección del Fondo Nacional del Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros.

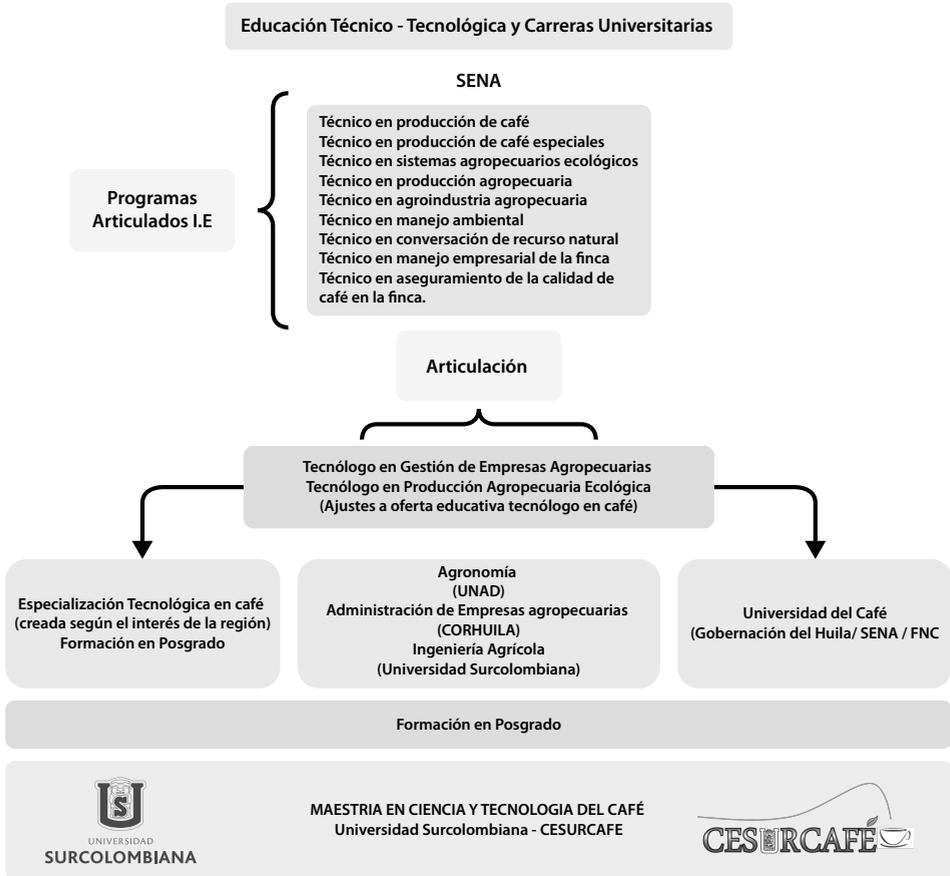
El Fondo Nacional del Café es una cuenta parafiscal que se nutre de la contribución cafetera pagada por cada libra de café exportado y por el dinero que el Estado destina como apoyo al sector caficultor específicamente. Esta cuenta permite financiar los bienes y servicios públicos que benefician al conjunto de caficultores colombianos, como la garantía de compra, investigación científica y tecnología, labores de comercialización, servicios de extensión, subsidios o apoyos al caficultor colombiano, de manera que la Federación Nacional de Cafeteros sea la institucionalidad del sector cafetero en Colombia.

A nivel departamental, la Gobernación del Huila cuenta con la Secretaría de Agricultura y Minería encargada de promover y orientar el desarrollo de los sectores agropecuarios, agroindustrial, minero y forestal de ese departamento (Gobernación del Huila, 2018). En esta unidad se encuentra la Secretaría Técnica de la Cadena de Café, desde donde se generan proyectos y programas que en alianza con el Comité Departamental de Cafeteros promueven la renovación de cafetales, el servicio de extensión cafetera y demás programas que fortalecen el sector.

Actualmente a nivel departamental se encuentra constituyéndose la Mesa Sectorial del Café en la que participan el Centro Surcolombiano de Investigaciones en Café (Cesurcafé) de la Universidad Surcolombiana y el SENA. La Mesa está conformada por gremios, la Cámara de Comercio, el sector laboral, alcaldes y el gobernador, centros tecnológicos y de innovación, organizaciones y clústeres, que son espacios de concertación entre los actores que intervienen en la cadena de valor del café para desarrollar el talento humano y transformación del sector.

El siguiente esquema es la propuesta de la Mesa Sectorial del Café que se catapultó desde el departamento del Huila:

Figura 9. Programa de articulación con la educación I.E.



Fuente: elaboración propia.

3.2.20 Servicio financiero

El Banco Agrario de Colombia es uno de los actores más representativos dentro del mercado de servicios financieros que orienta sus actividades hacia el sector rural colombiano. Establecimiento fundado como sociedad anónima con régimen de empresa industrial y comercial del gobierno. El Banco Agrario cuenta con 787 oficinas de atención en el país que financian actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano (Banco Agrario, 2020).

En el Huila el Banco Agrario cuenta con 30 sucursales a lo largo del departamento, ofreciendo diferentes programas de crédito agropecuario orientados a la financiación de actividades para pesca, aves, caprinos, ganado, ovinos, porcinos, ciclo del cultivo, cultivo de tardío rendimiento, *cash management*, servicios bancarios, soluciones de ahorro, soluciones de inversión, programa mujer rural, crédito joven rural y víctimas del conflicto.

El Banco Agrario al ser la entidad financiera gubernamental con mayor presencia en el país y dado su énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria cuenta con alto reconocimiento y manejo de sus productos por parte de los agricultores.

Las cooperativas de ahorro y crédito son el otro actor del servicio financiero más utilizado en el departamento del Huila, caracterizado por su movimiento cooperativo. Se destaca en sus líneas de servicio el Crédito Comercial Agropecuario y el Crédito Comercial Empresarial. Las principales cooperativas en el Huila son:

- Cooperativa Futurista de Ahorro y Crédito de Neiva
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel
- Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito Ltda.
- Cooperativa Nacional Educativa de Ahorro y Crédito Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooaipe
- Cooperativa de Ahorro y Crédito del Futuro Ltda.
- Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito

3.3 Análisis clip de stakeholders

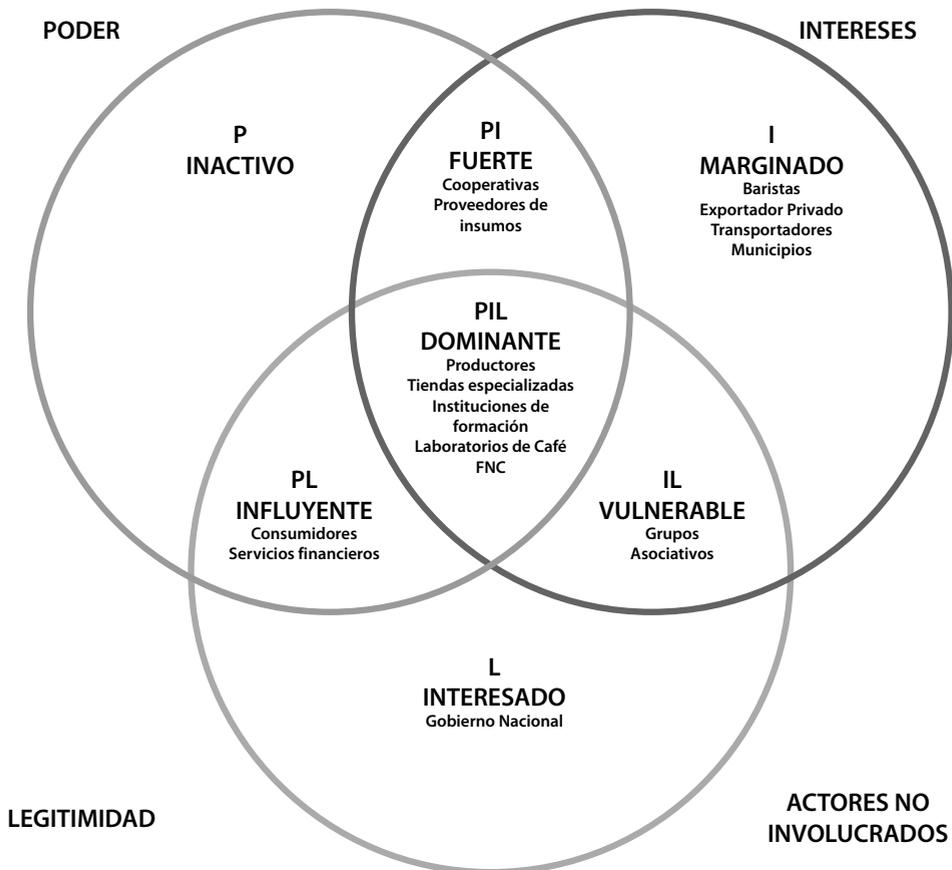
Realizada la caracterización de los actores que intervienen en la cadena de valor del café, resulta fundamental definir y entender las relaciones de colaboración y conflicto, legitimidad, los intereses presentes y el poder que se gesta en la interacción de este grupo de actores.

En ese orden de ideas, se empleó la técnica de Análisis Social CLIP (colaboración/conflicto, legitimidad, influencia, poder) con la que fue posible crear los perfiles de

los actores involucrados en la siguiente suposición: ¿Cómo el aumento de consumo interno de cafés especiales influirá en los actores de la cadena de valor del café? Idea que se sustenta en un propósito nacional y del sector cafetero como meta para evitar la dependencia del mercado internacional, promover la industrialización y promoción de la cultura cafetera al interior del país.

Fueron presentadas las categorías del Análisis Social CLIP de las partes interesadas en un diagrama de Venn (figura 10) para posteriormente elaborar una matriz (figura 11) en las que se mapearon las relaciones de colaboración y conflicto para generar un análisis de las situaciones que se presentan bajo ese supuesto.

Figura 10. Diagrama de Venn - Análisis social de los actores de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

3.3.1 Categorías de actores

A. Dominante: Poder alto, ganancia o pérdida neta alta (legitimidad alta).

Los actores que se encuentran en esta categoría se caracterizan por tener recursos importantes que les representan poder dentro de la cadena de valor del café, al tiempo que se caracterizan por su alta legitimidad y obtención de ganancias o pérdidas altas. Se identifican entonces los productores de café especiales, quienes son los encargados de cultivar y producir la materia prima de la cadena de valor: el café. En ese sentido, todo inicia con su actividad, por lo tanto, su accionar a favor o en contra, así como la incidencia de sus actividades repercute directamente en la cadena. Bajo el supuesto de un aumento de consumo representará en mayor producción de cafés especiales, por tanto, mejores retribuciones económicas.

La industria de torrefacción, las instituciones técnicas y universitarias junto con los laboratorios de café y las tiendas especializadas en café son otros actores que se encuentran en esta categoría. Cada uno de estos estimula sus ingresos de orden económico, de conocimiento, innovación y servicio con un aumento de consumo interno, así como la capacidad de incidir en el desarrollo de la cadena de valor del café con los recursos como maquinaria y capacidad de transformación del café, transferencia y creación de conocimiento, análisis de las calidades de los cafés y canal de comercialización de bebidas a base de café respectivamente. Por consiguiente, el nivel de importancia de su actividad dentro de la cadena de valor hace que sean considerados de alto impacto.

Finalmente, se encuentra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, gremio que propende por el bienestar del caficultor colombiano a través de la regulación y establecimiento de las políticas cafeteras, la generación de programas de formación, avances investigativos, entre otros, que la ubican en el rango de institución reguladora del café en Colombia. Sin embargo, al mismo tiempo la FNC es un participante del mercado a través de las cooperativas de caficultores, Almacafé, fábrica de café y tiendas de café, participando activamente en procesos de transformación, comercialización y exportación de café.

B. Fuerte: Poder y ganancia o pérdida neta altos (legitimidad baja o ninguna).

En esta categoría se encuentran los proveedores de insumos necesarios a lo largo de la cadena de valor del café. Este grupo de actores tienen un nivel de poder importante puesto que suministran los materiales y equipos necesarios para que los productores puedan cultivar cafés especiales, al mismo tiempo, obtienen altas ganancias netas por un aumento en el nivel de productividad cuando se presenta una mayor demanda interna por este tipo de cafés. No obstante, no son agentes reconocidos dentro de la cadena puesto que las organizaciones que ofrecen estos productos generalmente lo hacen para todo el sector agrícola, su énfasis se concentra en diferentes productos para el sector agrícola en general.

Las cooperativas son otro agente identificado en esta categoría, si bien cuentan con un nivel de poder alto en razón de su capacidad económica para comprar y vender altas cantidades de café y su infraestructura de transformación, así como su incidencia y reconocimiento dentro de la cadena de valor. Un aumento de consumo de café interno los obligaría a repensar su modelo de negocio (orientado a la exportación) y perdería entonces altas ganancias.

C. Influyente: Poder y legitimidad altos (ganancia o pérdida neta baja o ninguna).

Consumidores y las organizaciones que proveen servicios financieros son actores que se encuentran en esta categoría. Los consumidores son quienes ejercen el poder de compra en la cadena de valor del café. En este agente recae dar dinamismo (demanda) a la compra de café, del mismo modo, este poder de decisión viene vinculado al nivel de legitimidad, es el actor que mayor nivel de reconocimiento tiene en la cadena. No obstante, sus ganancias no son altas desde una perspectiva económica, está enfocada a su satisfacción como mayor ganancia.

Los servicios financieros son actores que pueden ejercer en razón de la cantidad de recursos financieros un poder importante para financiar y hacer préstamos a los distintos agentes que intervienen en la cadena de valor. Sus ganancias no dependen exclusivamente de esta cadena, por consiguiente, si bien pueden ser representativas no existe una dependencia para recibir altos ingresos.

D. Interesado: Legitimidad alta (poder y ganancia o pérdida neta altos o ninguna).

El Gobierno Nacional es el actor identificado en esta categoría con una legitimidad alta en razón de su rol como agente regulador y de intervención máxima en el país. Con gran capacidad para ejercer cambios normativos, económicos, políticos y de política pública que pueden afectar el sector cafetero junto con una importante ganancia que puede verse con un mejor dinamismo económico.

E. Vulnerable: Legitimidad y ganancia o pérdida neta altas (poder bajo o ninguno).

Los grupos asociativos son el grupo de agentes que poseen legitimidad dentro de la cadena de valor del café puesto que agrupan a una gran cantidad de caficultores, de manera que se convierten en actores relevantes a considerar sus exigencias dentro de la cadena. Las ganancias altas se convierten en el sentido en el que este supuesto se materializaría, aumentando los ingresos por la venta de cafés especiales de alta calidad en cantidad. Sin embargo, sus recursos generalmente limitan su actuar dentro de la cadena, baja capacidad económica, infraestructura y demás.

F. Marginado: Ganancia o pérdida neta altas (poder y legitimidad bajos o ninguno).

En esta categoría se encuentran aquellos agentes en los que este supuesto representaría altas ganancias o pérdidas mientras el nivel de poder y legitimidad de este grupo dentro de la cadena de su actividad no es legitimada por los demás

actores. Los baristas, transportadores y las entidades territoriales son agentes que no representan gran influencia, mientras que sí pueden verse beneficiadas con un aumento en los ingresos en el consumo de cafés especiales.

Por su parte, los exportadores privados serían los agentes que obtendrían altas pérdidas netas puesto que verían la existencia de mayor competencia en el negocio haciendo más difícil y seguramente aumentando precios que repercutirán en su modelo de negocio (compra de café pergamino seco -trilla-, venta de café excelso verde).

3.3.2 La colaboración y conflicto

El café es un producto insignia y eje trascendental del crecimiento y desarrollo del país, especialmente hasta el siglo xx. No obstante, este producto continuó ocupando un lugar loable dentro de la dinámica productiva y su importancia se fundamenta en la gran cantidad de personas que dependen de este cultivo en Colombia. En ese orden de ideas, el sector caficultor ha sufrido de distintos cambios y golpes en el tiempo que lo han llevado a reevaluarse y a responder a las exigencias del mercado.

En consecuencia, se ha configurado una cadena de valor del café compuesta por diferentes agentes que orientan su actuar en respuesta a sus intereses y propósitos. Surgen, de esta manera, relaciones de colaboración y conflicto que inciden en el dinamismo y la efectividad de la cadena. Bajo el supuesto de cómo el aumento de consumo interno de cafés especiales influirá en los actores, el cual fue analizado con la técnica CLIP a través del establecimiento de unas categorías, es posible plantear los siguientes nexos de colaboración y conflicto:

Colombia es un país excepcional en la exportación de commodities de primer nivel, así pues, el café hace parte de ese selecto grupo de productos. De ahí que la estructura productiva del sector cafetero está tradicionalmente orientada a la exportación como canal comercial directo que trae, se supone, mejores ingresos y retribuciones al país y a los cafeteros.

Esta estructura del modelo de negocio cafetero ha incidido en que la concentración de la actividad principal del país se oriente en mejorar la capacidad productiva en calidad y cantidad de café verde excelso, dejando a un lado los procesos de transformación, investigación y comercialización de café. Si bien existe, especialmente desde la ruptura del “Pacto de cuotas” (1989), un cambio que de forma incipiente ha venido gestándose al interior del país con la creación de una industria de torrefacción, de laboratorios de investigación y estudios investigativos, entre otros. El país carece de una cadena de valor del café dinámica y de una cultura cafetera orientada al consumo que ampare a todos los colombianos.

En ese orden de ideas, se puede decir que bajo el supuesto de un aumento de consumo de cafés especiales a nivel nacional los primeros conflictos que empezarían a gestarse se darían entre la FNC, las cooperativas y las exportadoras privadas frente a las industrias de torrefacciones, tiendas especializadas y consumidores nacionales. Puesto que el 90 % de la producción cafetera colombiana ha sido prevista para ser exportada, por consiguiente, un cambio en este modelo de negocio dejaría en serios conflictos a las exportadoras que tendrían que mejorar sus estrategias y acuerdos de compra, del mismo modo, las cooperativas las cuales obtienen grandes ganancias por la gran cantidad de café verde excelso que venden al exterior. La FNC sufriría de la misma manera un impacto con este giro de consumo y sus ingresos por la contribución cafetera que se paga por saco de café exportado caerían. Esto llevaría a que el gremio cafetero deba fortalecer la industrialización a nivel interno e impulsar el consumo de cafés con tiendas especializadas y otras estrategias.

Desde una perspectiva de colaboración sería una oportunidad para que los colombianos aprendieran más sobre el café, específicamente sobre su consumo, calidades y características que definen una buena taza de café, puesto que el desconocimiento es mayúsculo. Inclusive, es común encontrar que muchos caficultores no saben qué es tomar una bebida a base de café distinta al tradicional tinto, en otras ocasiones prefieren comprar cafés de baja calidad que están listos para preparar, todo esto pese a que son el punto de partida desde donde se gesta el mundo del café. Los baristas se verían favorecidos y serían un actor fundamental para impulsar el consumo de café y de acreditar la importancia de su rol en la cadena de valor del café.

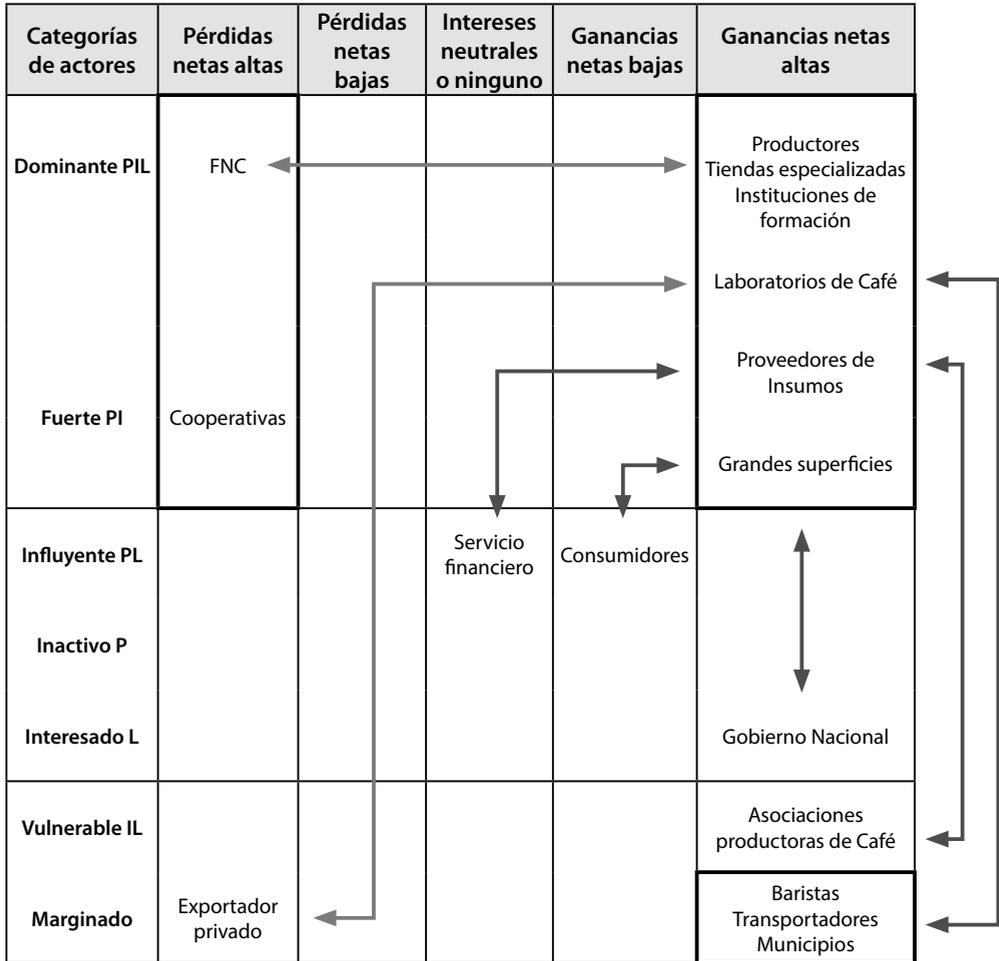
La industria de torrefacción y las grandes superficies deberán en ese escenario cambiar sus políticas de venta puesto que abundan en los estantes cafés de baja calidad en cantidad y a bajo precio que son los más consumidos por los colombianos. Este cambio les exigiría reaprender del negocio por las exigencias de los clientes y las propiedades del café. En ese sentido, los centros de investigación, laboratorios de café y la academia se convierten en agentes fundamentales para formar y generar nuevos avances, así como crear innovaciones que permitan mantener mejores producciones de cafés especiales.

Los productores ejercen una actividad fundamental para este supuesto debido a que tal situación les exigiría mayor formación, capacitación y prácticas proyectando la producción de mayor cantidad de producción de cafés especiales.

Resulta importante los suministros de insumos a lo largo del ejercicio de la cadena de valor del café, por tanto, los proveedores son fundamentales para lograr un mayor nivel de producción y calidad.

Las asociaciones de productores de café son otro grupo de agentes fundamentales para proveer gran cantidad de cafés especiales al mercado, de manera que las retribuciones económicas pueden llegar directamente al productor.

Figura 11. Análisis de relaciones de colaboración y conflicto



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4

MAPEO DE LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ

Este apartado presenta los resultados de la investigación que facilitan entender a través de un esquema de iconos gráficos los diferentes agentes y actividades u operaciones que intervienen (agregando o no valor) y componen la cadena de valor del café en Colombia, específicamente en el departamento del Huila. A partir del gráfico se permite vislumbrar la secuencia y el movimiento de materiales, información y personas a través de los diferentes procesos de transformación que van desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto terminado.

La configuración de los mapeos de la cadena de valor del café que se expone a continuación fue elaborada por los investigadores a partir de la revisión de la literatura, diferentes entrevistas semiestructuradas y grupos focales realizados.

4.1 La cadena de valor del café

La cadena de valor del café reúne los procesos por los cuales la materia prima debe transitar para que el consumidor o beneficiario final satisfaga su necesidad o deseo. Dichos procesos incluyen la logística primaria para el establecimiento del cultivo y posterior recolección del fruto en cereza, seguido de los procesos de transformación inicial en campo, comúnmente conocido como la fase de beneficio. Continuando en la cadena intervienen los actores (intermediarios) que se encarga del mercadeo ya sea para el consumo nacional o internacional. En cada uno de los

procesos se va agregando valor al producto para hacerlo más atractivo y competitivo, configurándose entonces en una cadena en la que el café adquiere valor (de acuerdo con las exigencias del consumidor final) a medida que el producto va recorriendo cada eslabón.

El café colombiano no es ajeno a tener sus propias cadenas de valor, por lo que en este capítulo se describe la cadena y los actores que en ella intervienen. El café después del proceso de recolección se puede ofrecer al mercado en diferentes presentaciones que serán descritas a continuación.

4.2 Presentación comercial del grano

Una vez cosechado el fruto, dependiendo de las condiciones de instalación del caficultor, este puede ser ofrecido de las siguientes formas: la primera y menos comercial es el *café cereza* que puede ser vendido una vez haya sido recolectado, por lo general lo compran las centrales de beneficio y es un mercado todavía muy reducido. Este tipo de comercialización ocurre con frecuencia debido a la necesidad de liquidez que tiene el caficultor para cumplir con los pagos a sus trabajadores, ya que la mayoría de productores no cuentan con suficiente solvencia económica para sufragar los compromisos económicos que se presentan en el día a día en épocas de cosecha, razón por la que les resulta difícil esperar a que se realice todo el proceso de beneficio para obtener un producto de mayor valor comercial.

La segunda forma es el *café húmedo* o *mojado*, la comercialización del grano en este estado se hace por la insuficiente capacidad de infraestructura de secado que sostienen algunos caficultores. El café en este estado es comercializado por intermediarios o cooperativas que sí cuentan con la capacidad para efectuar el proceso de secado del mismo. La falta de tecnificación e infraestructura juega en contra del caficultor, ya que, si se comercializa de esta manera, el productor nunca conocerá la calidad final de su fruto cafetero por lo que puede estar dejando de recibir buenos ingresos por este concepto.

El *café pergamino seco* es la forma más común y comercial del café en Colombia. Este se obtiene cuando se ha pasado por el proceso de secado y el grano llega a un contenido de humedad entre el 10 y 12 %. El grano en estas características es el resultado base para la obtención del café verde (almendra tipo excelso), que es el producto líder en la exportación.

4.3 Comercialización

Una de las principales formas en la que el café se comercializa corresponde al café verde, el cual puede exportarse directamente, en algunos casos desde las fincas productoras por grupos asociativos o en general por medio de las cooperativas o la FNC.

El café verde y la pasilla de baja calidad se emplean en la industria interna para la elaboración de productos de consumo local. Sin embargo, el auge de las tiendas especializadas conocidas como *coffee shops* ha permitido la compra del grano directamente a campesinos que producen café con ciertas características de calidad y cuando ellos mismos han optado por contratar el proceso de transformación “maquila” para vender su producto listo al consumidor. Este tipo de comercialización se hace en pequeñas cantidades dependiendo de la oferta y demanda del mismo.

Con respecto al proceso de exportación se puede evidenciar tres tipos de escenarios o formas de representar la cadena de valor: el primero de ellos ocurre cuando el exportador le compra directamente al caficultor, esta cadena está ligada a la calidad del producto o estrictamente al perfil que exige el cliente (microlotes). Esta forma de comercialización es aún incipiente en el país ya que los caficultores no cuentan con una experiencia en exportaciones, ni con la preparación para realizar esta actividad por su cuenta.

La segunda manera de exportación se da a partir del cooperativismo y la asociatividad. El productor puede exportar su producto mediante el respaldo de una asociación de productores o cooperativa. La cooperativa o asociación compra el café al productor y esta se encarga de realizar el análisis físico y sensorial para determinar la calidad del grano, una vez realizado este análisis y determinada su calidad se busca el cliente potencial para este lote.

La tercera forma de exportar es aquella donde interviene la institucionalidad en cabeza de la Federación Nacional de Cafeteros, ente regulatorio de todo lo relacionado con la producción y política cafetera en Colombia. La FNC establece los precios base de cotización para la comercialización del grano. De igual forma, es la encargada de realizar exportaciones. Para este proceso la FNC puede comprar el grano directamente a productores o cooperativas. Una vez realizado el proceso de compra se sigue con la determinación de la calidad del grano ya mencionado anteriormente.

4.3 Cadenas de producción y comercialización

Esta compleja estructura de comercialización del grano en Colombia hace necesario el mapeo de las cadenas de valor para tener una visualización más clara del sector en el país; por lo que en este apartado se explica el proceso general por el cual atraviesa el café, desde su implementación como cultivo hasta la obtención de la bebida o producto final en el mercado interno o su exportación.

Como existen diferentes actores que interactúan en la cadena de valor del café en Colombia, para efectos del estudio se mapearon 6 cadenas de valor diferentes en perspectiva con la dinámica comercial del café en el país. Estas son: a) cadena de valor del café de calidad y estándar por exportación directa; b) cadena de valor del

café exportado a través de cooperativas y agentes privados; c) cadena de valor del café exportado por la Federación Nacional de Cafeteros; d) cadena de valor del café para la industria nacional; e) cadena de valor del café de calidad comercializado a través de las tiendas especializadas *coffee shops*; y f) cadena de valor de productos terminados para exportación.

Para efectos de la comprensión se describe a continuación la estructura de la cadena general del café en Colombia: la producción del café comienza con la selección de la semilla para la siembra, estas tienen que ser de buena calidad para garantizar que la futura planta de granos obtenga un buen tamaño y pueda generar excelentes propiedades organolépticas. Las plántulas (chapolas) tienen un periodo aproximadamente de 4 meses desde su siembra en el germinador hasta el trasplante definitivo. Una vez establecido el cultivo, este empezará su floración aproximadamente al primer año. Esta floración estará limitada por los cuidados que el caficultor ha tenido durante estos primeros meses de vida. Luego de este periodo la producción se comenzará a notar a partir de los 3 y 4 años en adelante, tiempo en los que se debe tener especial cuidado con el manejo fitosanitario y una adecuada fertilización para garantizar una óptima productividad.

El periodo de cosecha para el departamento del Huila está distribuido por zonas como se observa en la tabla 23.

Tabla 23. Distribución de cosecha y mitaca en el departamento del Huila

| Zona | Municipios | Cosecha principal | Mitaca |
|------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Norte | Neiva, Aipe, Algeciras, Baraya, Campoalegre, Colombia, Hobo, Iquira, Palermo, Rivera, Santa María, Tello y Teruel. | Abril Mayo Junio | Octubre Noviembre Diciembre |
| Occidente | La Plata, La Argentina, Nátaga, Paicol y Tesalia. | Abril Mayo Junio | Octubre Noviembre Diciembre |
| Centro | Garzón, Agrado, Altamira, Gigante, Guadalupe, El Pital, Suaza y Tarqui. | Octubre Noviembre Diciembre | Abril Mayo Junio |
| Sur | Pitalito, Acevedo, Elías, Isnos, Oporapa, Palestina, Saladoblanco, San Agustín y Timaná. | Octubre Noviembre Diciembre | Abril Mayo Junio |

Nota: distribución de la cosecha cafetera y mitaca en el Departamento del Huila.

Fuente: tomado de Henao, Gutiérrez y Medina (2017).

Este periodo de cosecha se da cuando las propiedades físicas, bioquímicas y fisiológicas del fruto están en condiciones óptimas. En campo se mide por las condiciones organolépticas de color y textura, entre otros (Marín *et al.*, 2003), las cuales indican el inicio de la recolección de los frutos maduros. En el caso de la región del Huila los periodos de cosecha se centran en los meses de marzo a junio y octubre a diciembre. Cabe aclarar que toda la recolección en esta zona se realiza de manera manual, esto se debe a las condiciones del relieve que no permiten la implementación de maquinaria para el proceso de recolección.

El beneficio del grano lo conforma una serie de operaciones realizadas después de la recolección, es el primer paso de transformación para obtener café pergamino seco. En Colombia se emplean tres tipos diferentes de procesos para el beneficio del café, el primero de ellos es el *beneficio seco*, el cual consiste principalmente en recolectar los granos en un estado óptimo de maduración, hacer una prelimpieza para retirar material extraño y granos verdes, sobremaduros o secos y posteriormente llevarlos a patios de secado. El café obtenido mediante este proceso se conoce como “café natural” y presenta una dificultad asociada a la trilla debido a que las máquinas convencionales para trillar café pergamino seco se atascan con estos cafés, ya que estos granos aun después de secos mantienen el mucílago y la cáscara adheridos.

El segundo es el procesamiento denominado *beneficio semiseco*, en el que se recolectan los granos maduros que seguidamente se someten a la operación de despulpado y se envía a patios de secado sin que pase por el proceso de fermentación. En este tipo de procesamiento el grano continúa con el mucílago adherido durante el proceso de secado y los granos procesados en esta forma son denominados “cafés honey”.

El tercer método y más utilizado en Colombia es el *beneficio húmedo* que consiste en recolectar los granos maduros, realizar una prelimpieza para retirar granos verdes y material extraño, luego realizar el proceso de despulpado con el fin de separar los granos de la pulpa empleando una despulpadora mecánica y posteriormente depositarlos en tanques de fermentación que pueden ser en cemento o plástico, durante la fermentación se puede o no adicionar agua. De manera general se ha establecido que la fermentación que puede llegar a durar entre 18 y 24 horas se realiza con el fin de que las enzimas naturales facilitan la desintegración del mucílago haciéndolo soluble, preparando el grano para la remoción de este mediante el lavado, aunque recientemente se han empezado a desarrollar líneas de investigación orientadas a definir el papel de la fermentación en la formación de compuestos responsables de sabor y aroma que se expresan en taza.

Después de realizarse la fermentación se procede a efectuar un lavado para retirar el mucílago y posteriormente transportarse a los sitios destinados para someter el grano a la operación de secado. El grano después de ser secado recibe el nombre de café pergamino seco.

Durante este primer proceso de transformación del *café cereza* hasta *café pergamino seco* se originan principalmente dos subproductos: la cáscara, comúnmente utilizada como abono para el propio cultivo, y el mucílago, que junto con el agua de lavado conforma las aguas mieles que son depositadas en filtros para reducir su impacto, o en otros casos se depositan directamente en las fuentes hídricas convirtiéndose así en un grave problema de contaminación.

De los procesos mencionados anteriormente, los granos que se remueven en la prelimpieza no son desechados, estos se despulpan aparte y se comercializan como “pasilla”, que son granos de mucha menor calidad, pero que con ciertos aditivos y procesos se transforman para el consumo nacional.

Después del proceso de lavado, los granos presentan una humedad del 55-60 % (café mojado), para que sean comerciales se debe disminuir su humedad hasta a un 10 o 12 % (café pergamino seco). Este límite de humedad facilita las condiciones de almacenamiento para su posterior trilla, que de otra manera estaría expuesto al deterioro del grano y su calidad.

En Colombia este proceso de secado se puede realizar de manera natural, empleando la radiación solar o mediante secado mecánico utilizando aire caliente. El secado solar utiliza la luz solar para someter el grano a corrientes de aire caliente. El periodo de secado mediante este proceso dura entre 5 y 10 días dependiendo de las condiciones de luminosidad de la zona. Es la forma más utilizada en las zonas cafeteras ya que es una manera económica pues no necesita una fuente que genere consumo de energía adicional, la única inversión necesaria para este tipo de secado será la construcción del secadero de la preferencia del caficultor, entre las tres opciones:

- Bandejas corredizas
- Patios de cemento
- Secador parabólico o marquesina

Cuando las condiciones del clima dificultan la implementación del secado solar o los volúmenes de producción son elevados, se emplea el secado mecánico. Este proceso se hace en cámaras generalmente de ladrillo y cemento provistas de un piso falso tipo malla o zaranda sobre el que es depositado el café mojado, allí el grano se somete a corrientes de aire caliente por lo general a 50 °C. Los tiempos de secado para este tipo de sistema son aproximadamente entre 25 y 30 horas. Aunque es un proceso más rápido, este implica ciertos costos de inversión para las instalaciones y el uso de combustible o fuente de energía, por esta razón no todos los caficultores tienen la capacidad para implementar este tipo de sistema, independientemente del método utilizado para el proceso de secado; como se dijo, el resultado será el café pergamino seco (CPS).

Como se mencionó anteriormente, los productores pueden ofrecer su producto en diferentes formas, pero la más comercial es el café pergamino seco. Este se puede transportar a algunas asociaciones que tienen las instalaciones para hacer todo el proceso de trilla, tostado, empaclado y comercialización. Otra forma puede ser cuando los intermediarios compran el grano directamente en las fincas, comercialización que se efectúa porque el campesino no tiene las condiciones para transportarlo hasta un centro de acopio o una cooperativa. En este punto el productor empieza a dejar de percibir ciertos ingresos debido a que no se le hace un análisis previo al producto para saber su calidad y determinar el valor comercial.

Cuando el caficultor tiene la capacidad para transportar el CPS a las cooperativas, estas determinan la calidad del producto en función de dos variables: el factor de rendimiento y la calidad sensorial en taza. El factor de rendimiento (FR), que no es otra cosa que la cantidad de café pergamino seco necesario para obtener un saco de 70 kilos de café excelso o verde, entre menor factor de rendimiento presente la muestra, mayor será el precio pagado por la misma. Para hacer más comprensible este término se explica a continuación su concepto y determinación.

Tabla 24. Factor de rendimiento para la comercialización de café pergamino seco

| Factor | Concepto | Precio |
|----------------------------|---|---|
| Factor menor a 92.8 | Se necesitan menor cantidad de café pergamino seco para obtener un saco de 70 kg de café verde o excelso. | Tendrá mayor precio. |
| Factor igual a 92.8 | Es la medida base promedio nacional para un saco de 70 kg de café verde o excelso. | Se paga el precio base establecido por la FNC o la cooperativa donde se está comercializando. |
| Factor mayor a 92.8 | Se necesitan más kilos de CPS para obtener un saco de 70 kg de café verde o excelso. | Se pagará por debajo del precio base. |

Nota: factores de rendimiento para la comercialización de café pergamino seco en Colombia.

Fuente: tomado de Federación Nacional de Cafeteros (2004).

Para la determinación de este factor se toma inicialmente una muestra de 250 g de CPS, se somete al proceso de trillado para remover el pergamino y una vez trillado se tamiza la muestra especialmente que pase el total de la almendra por la malla N.º 13 (esta malla es estándar a nivel internacional). Al producto resultante le sacan los defectos y granos con presencia de broca, por último, se pesa el grano excelso que resultó del proceso de selección y se aplica la ecuación que se describe a continuación:

$$\text{Factor de rendimiento: } \frac{250 \text{ Gramos} * 70 \text{ Kilos de excelso}}{\text{Gramos de excelso Hallado}}$$

Por su parte, la calidad sensorial en taza se viene incorporando como factor de precio desde que inicia el auge de los cafés diferenciados o especiales, es otra forma de retribuir al caficultor el esfuerzo que realiza por producir un café con ciertas características sensoriales, de allí nace la comercialización de café especial por puntaje en la taza. Para determinar el puntaje de estos microlotes de café es necesario efectuar el proceso de catación atendiendo la metodología *cupping* implementada por la SCA (Specialty Coffee Association). Si la puntuación de dicha evaluación es superior a 80 puntos se está frente a un café diferenciado que será pagado a un precio muy superior al del café estándar, y por lo general se comercializan con clientes privados.

Adicionalmente y con el ánimo de estimular la producción de café bajo ciertas condiciones en las plantaciones, los productores pueden conseguir bonificación en el precio de venta por contar con certificaciones de carácter singular. Entre las certificaciones de carácter voluntario que están disponibles sobresalen: Rainforest, UTZ, Fair Trade y Café Orgánico, cada uno de estos sellos en el momento de la compra del café otorga una bonificación o incentivo económico para el productor. A continuación, se relacionan el tipo de sello y el incentivo económico.

Tabla 25. Incentivo económico para la comercialización de café pergamino seco

| Sello de calidad | Incentivo en centavos de dólar |
|------------------|--------------------------------|
| Rainforest | 10 |
| utz | 6 |
| Fair Trade | 40 |
| Café Orgánico | 30 |

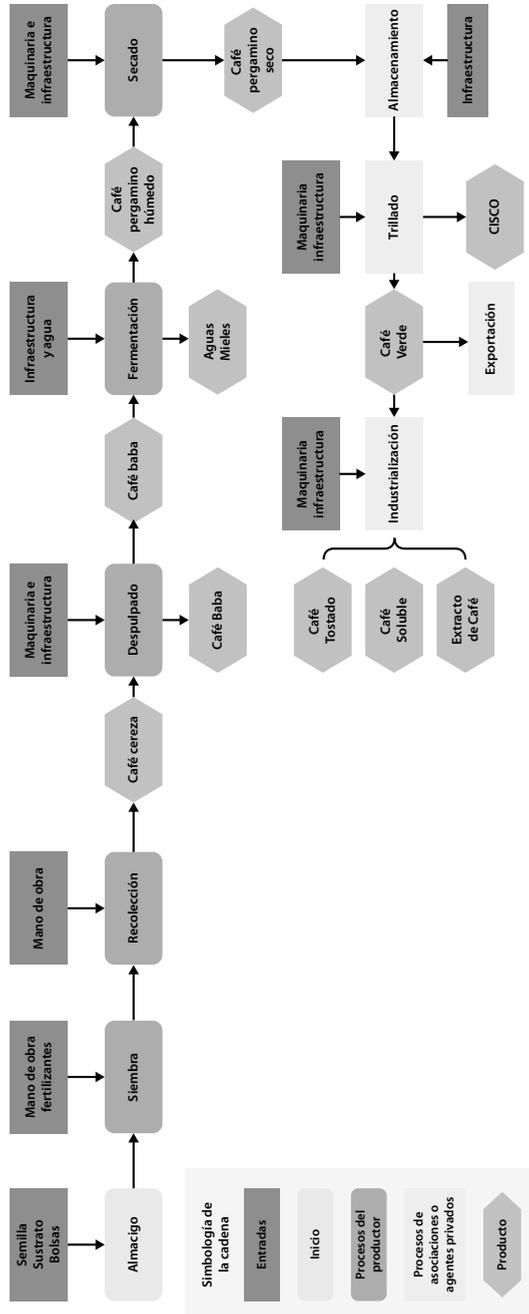
Nota: incentivo económico por sellos de calidad.

Fuente: tomado de entrevistas a productores y asociaciones.

El café verde o excelso se exporta empacado en sacos de 70 kg que se cargan en contenedores y envían desde el puerto de Buenaventura que es la puerta directa para el comercio asiático o desde los puertos de Cartagena y Santa Marta ubicados al norte del país. El café que presenta baja calidad se comercializa generalmente mediante empresas nacionales o multinacionales, destinado principalmente al consumo nacional. Este café suele ser tostado por industrias nacionales con presencia en nuestro país. Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros realiza la transformación con su Fábrica Buen Café Liofilizado y una transformación de cafés con atributos de calidad destacables se realiza a una escala menor a cargo de las tiendas especializadas en café, en ellas los baristas son los responsables del proceso de transformación ofreciendo una diversidad de bebidas y utilizando para este propósito diferentes métodos de extracción de la bebida base para sus creaciones, ya que en Colombia el café se ha convertido en una experiencia de arte y sabor.

De acuerdo con lo explicado, a continuación, se expone la cadena de valor general del café en Colombia.

Figura 12. Mapeo de la cadena de valor general del café en Colombia



Fuente: Elaboración propia

4.5 Cadena de valor del café especial y estándar por exportación directa

El café se puede exportar a través del comercio directo. Esta modalidad es realizada por productores o grupos asociativos que manejan cantidades y calidad suficiente para hacerlo. La exportación directa puede ser realizada con cafés de alta calidad y está constituida especialmente por microlotes o café estándar. La forma común de exportación en Colombia se hace mediante sacos de 50 kg cuando es café especial y en sacos de 70 kg cuando se refiere a café estándar, ambos se exportan en estado excelso –café verde–.

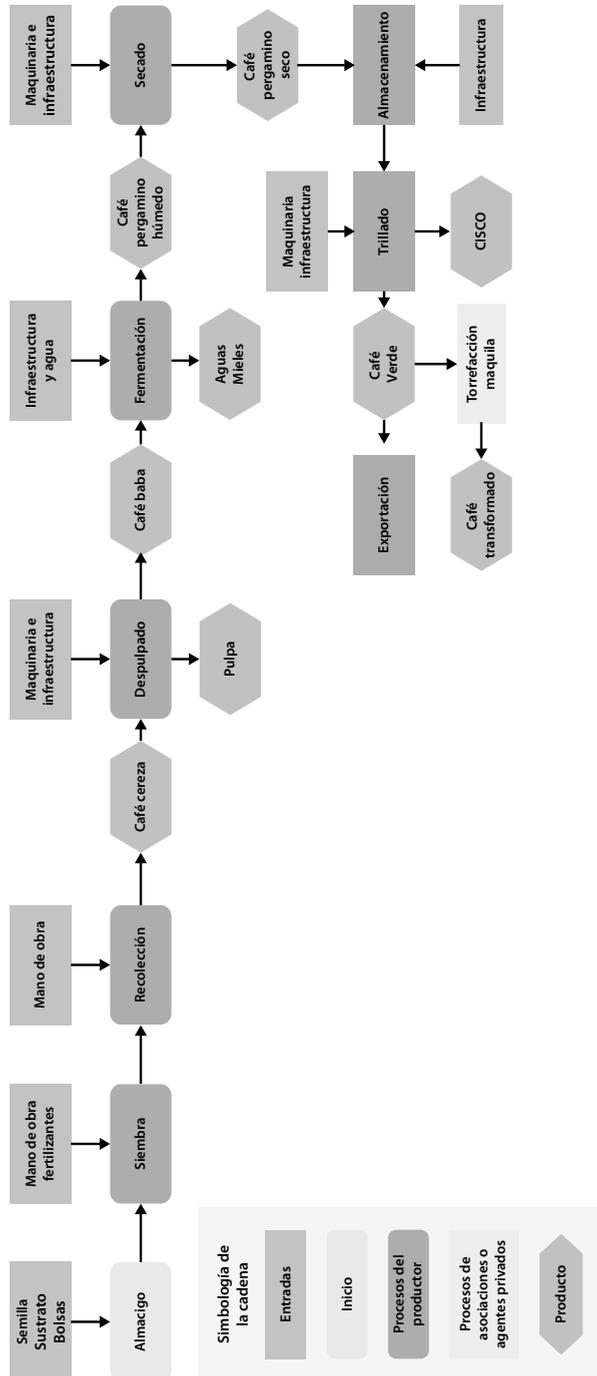
En esta cadena el productor es el encargado de todo el proceso de sostenimiento, recolección, beneficio, trilla y transporte hasta el puerto de carga. Cabe aclarar que la institucionalidad a cargo, Federación Nacional de Cafeteros, tiene influencia en esta cadena, aportando asistencia técnica en todo lo que el cultivo concierne, como capacitaciones orientadas por personal idóneo técnicamente.

Aunque no todos tienen la suficiente capacidad económica de adecuar las instalaciones para el proceso de trilla, este procedimiento se puede realizar contratando la maquila ya que al exportador solo le interesa el producto en estado excelso, puesto que transportar pergamino seco incurriría en mayores gastos de transporte por cuestión de volumen. Cabe aclarar que las trilladoras que prestan este servicio deben tener una serie de certificaciones que garantizan la trazabilidad y calidad del producto.

En cualquiera de los casos de exportación este se realiza en contenedores, que por lo general son de 20 pies con una capacidad de 275 sacos de 70 kg, siendo enviados por vía marítima hasta donde el cliente lo exija. Cuando son cantidades mucho menores, entre 50 y 400 kg, dependiendo del estado en que se requiera la exportación (microlotes, café tostado, café soluble o extracto de café), se puede hacer por vía aérea, pero los costos de transporte se incrementan notablemente.

Según el informe presentado en el 2017 por la Federación Nacional de Cafeteros respecto a las exportaciones directas en pequeñas cantidades, menciona que después de un año y medio de establecido el mecanismo para exportaciones de pequeñas cantidades, se han exportado 25.279 kilos de café tostado y 9.984 kilos de café verde, lo que significa que el 72 % de las exportaciones corresponden a café transformado. Solo en el 2017 se alcanzó a exportar 16.652 kilos de café tostado y 6.905 kilos de café verde mediante 2.036 operaciones de exportación (FNC, 2017).

Figura 13. Mapeo de la cadena de valor del café de alta calidad y tipo estándar por exportación directa



Fuente: Elaboración propia

4.6 Cadena de valor del café exportado a través de cooperativas y agentes privados

Al igual que en la cadena de valor del café expuesta anteriormente, el productor realiza todo el proceso. De la misma manera, en algunos casos intervienen entes privados y cooperativas que compran el café húmedo y se encargan de continuar con las fases. Como consecuencia el productor deja de recibir ciertos ingresos por concepto de calidad y del factor de rendimiento explicado previamente.

Otra posibilidad sucede cuando aparecen intermediarios que compran el café pergamino seco directamente en las fincas, por lo general en esta modalidad solo se tiene en cuenta el porcentaje de humedad, sin importar la calidad en taza ni el factor de rendimiento. Allí el caficultor omite el proceso de transporte ya que el intermediario se encarga de entregarlo en la cooperativa o el ente privado al que se lo vende.

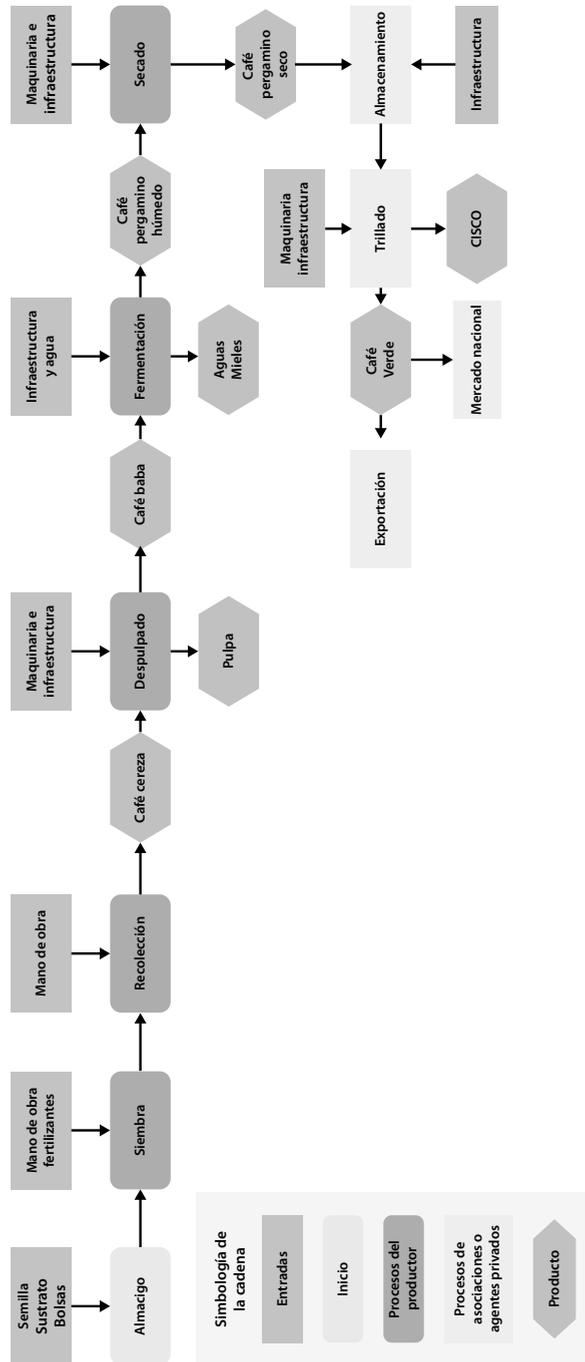
Cuando el productor decide vender su café en estado de pergamino seco lo transporta hasta las cooperativas o el intermediario para su venta, siendo este el caso se calcula el factor de rendimiento y se realiza el análisis sensorial para determinar la calidad del grano, dependiendo de esta se reconocen los sobrepuestos enunciados en las tablas 2 y 3. Una vez vendido, el productor deja de ser un eslabón en la continuidad de la cadena, aquí las cooperativas e intermediarios siguen con el proceso de transformación de café pergamino seco a café excelso o verde. En este estado dependiendo de la calidad se exporta o se deja para el consumo interno.

En algunos casos las exportadoras tienen personal calificado para seleccionar el mejor café que les llega, cuando se presenta este tipo de casos estas exportadoras se encargan del proceso de transformación y transporte. No siendo así, las cooperativas se encargan del proceso de trilla y comercialización.

Llegado a la fase de la exportación, se transporta hasta el lugar solicitado por el cliente por vía marítima cumpliendo el reglamento de cantidad y capacidad ya descrito en la primera cadena de valor.

Cabe aclarar que en esta cadena la Federación Nacional de Cafeteros establece el precio base de compra por carga de café pergamino seco, a partir de este precio base se paga al productor. Se puede pagar por encima cuando presenta buena calidad, pero de igual forma se paga por debajo cuando la presencia de defectos en el grano es muy evidente o cuando el grano presenta humedad por encima del nivel de comercialización que para Colombia es entre el 10 y 12 %.

Figura 14. Mapeo de la cadena de valor del café exportado mediante cooperativas y agentes privados



Fuente: Elaboración propia

4.7 Cadena de valor del café comercializado por la Federación Nacional de Cafeteros

La comercialización del café por parte de la Federación Nacional de Cafeteros inicia con la adquisición del producto en estado de pergamino seco, este se compra directamente a productores o a cooperativas.

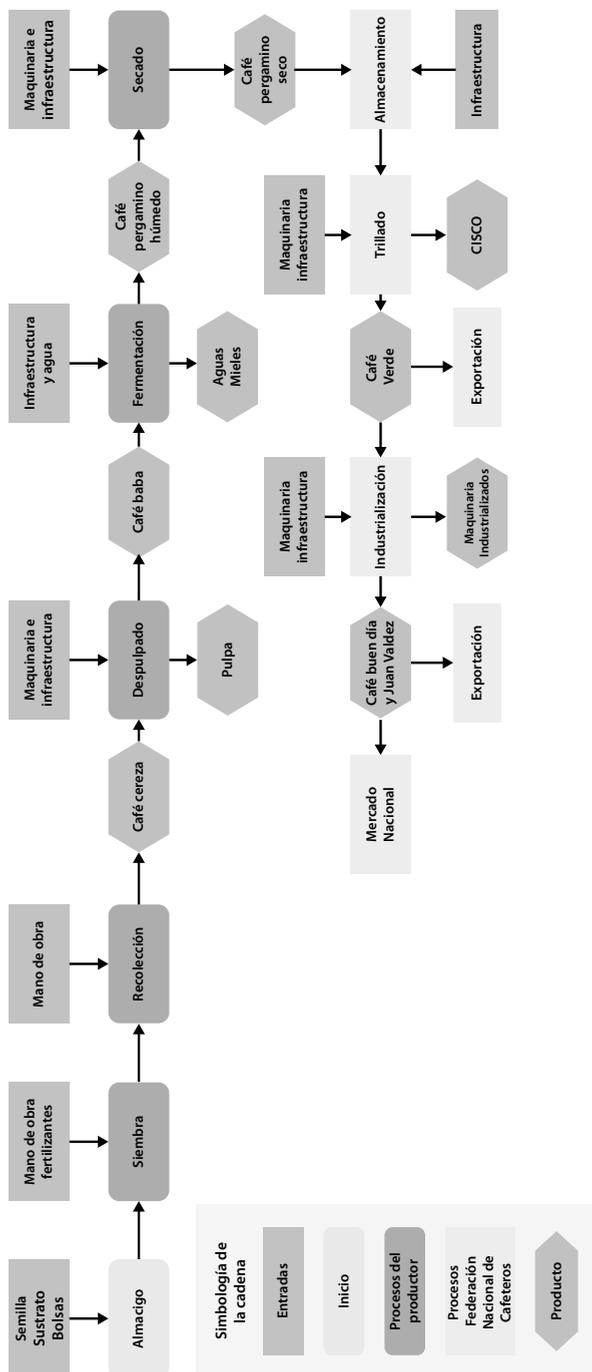
Gran parte de este café es comercializado en el exterior, sin embargo, la FNC ha lanzado en el mercado nacional el producto “Buen Café” reconocido nacionalmente. A través de las tiendas Juan Valdez la FNC busca promover el consumo del café nacional e internacionalmente.

En el último año las exportaciones de café de la FNC ascendieron a 2.4 millones de sacos, alcanzando tan solo el 18 % de las exportaciones totales del grano en el país. Sus exportaciones llegan principalmente a Estados Unidos, Japón y el Reino Unido.

Las exportaciones de la FNC en el año 2017 disminuyeron debido a que fue necesario reducir el volumen de ventas. En primer lugar, por la necesidad de ponerse al día con los despachos a clientes afectados por los paros del 2016, y en segundo lugar por el retraso de la cosecha de mitad de año que alcanzó casi los 45 días en departamentos de gran producción como Cauca, Nariño y Huila, generando demoras con los compromisos ya adquiridos de venta (FNC, 2017).

Del total de las exportaciones efectuadas por la FNC el 63 % corresponde a cafés con valor agregado, de este porcentaje el 45 % son cafés especiales y el 18 % cafés industrializados, mientras que el 37 % restante corresponde a café verde de calidad estándar (FNC, 2017).

Figura 15. Mapeo de la cadena de valor del café comercializado por la Federación Nacional de Cafeteros



Fuente: Elaboración propia

4.8 Cadena de valor del café en la industria nacional

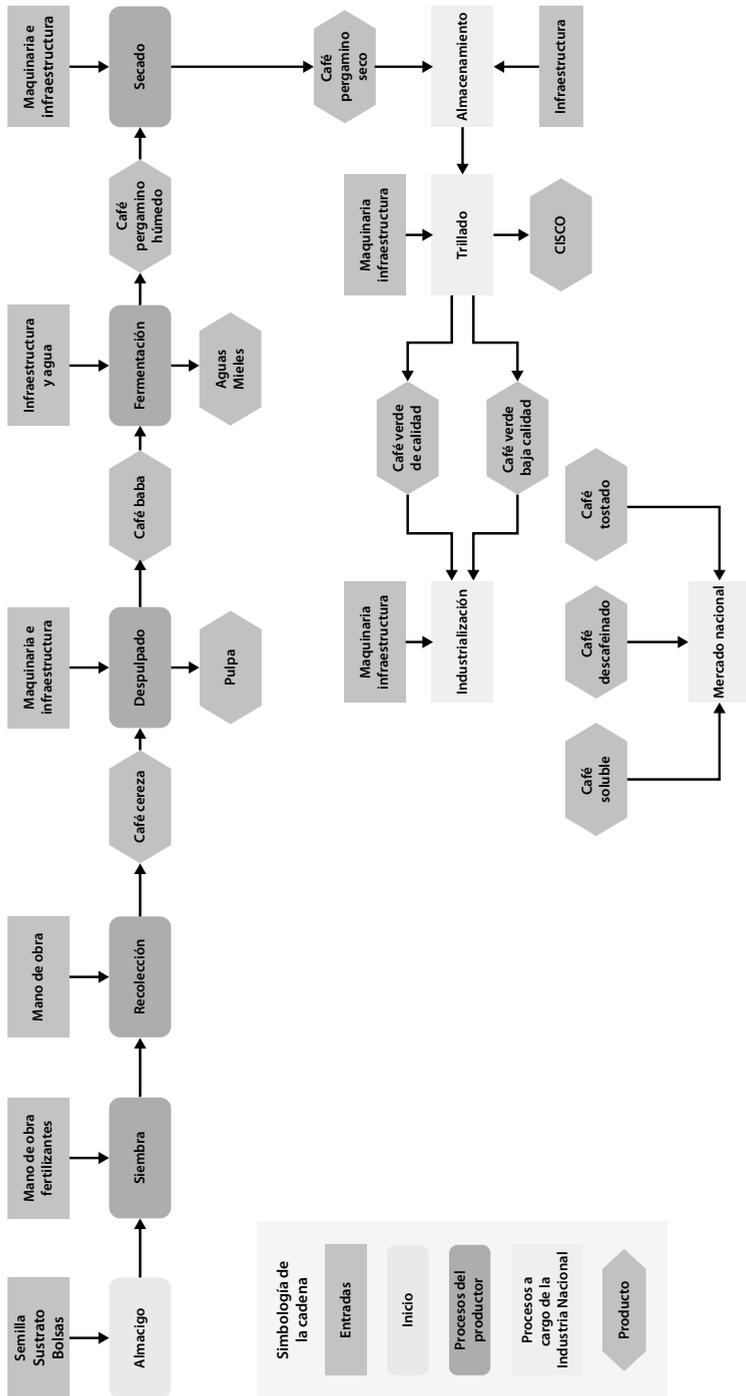
En este tipo de cadena intervienen todos los eslabones, el productor con la materia prima, las cooperativas, intermediarios y la Federación Nacional de Cafeteros con la parte de transformación y mercadeo.

En esta cadena el café que no es utilizado o no cumple con los requerimientos para su exportación es adquirido por empresas nacionales o multinacionales con presencia en Colombia. Ellas son las encargadas de hacer el proceso de trillado y torrefacción para sacar al mercado diferentes presentaciones, ya sea café descafeinado, extracto de café, café liofilizado, café molido, café soluble, al igual que diferentes mezclas de acuerdo con la necesidad que presente el consumidor final.

Otra forma de comercialización en el consumo interno la ofrecen las pequeñas empresas o grupos asociativos de productores que, mediante proyectos y apoyo gubernamental o extranjero, tienen las instalaciones para hacer todo el proceso de transformación para sacar al mercado el producto ya listo para el consumo. Generalmente estos productos son comercializados en las mismas zonas de producción para incentivar el consumo interno del mismo y en su mayoría corresponde a cafés con atributos de calidad destacables. Al realizar todo el proceso de transformación una empresa o grupo asociativo se ofrece la oportunidad de aprovechamiento de las materias, como son en este caso la cáscara y las flores del café que, al ser manipuladas de una manera más artesanal, permite la generación de diferentes subproductos, como lo son bebidas a base de café, mermeladas, conservas y dulces.

Igualmente, la madera, resultado de las renovaciones de los cultivos de café, es empleada por maestros artesanos y es destinada a la elaboración de muebles para el hogar o como combustible para las labores de las fincas campesinas. El pergamino (cisco) resultado de la trilla del café pergamino seco es utilizado como combustible por productores que tienen secado mecánico, es un material de fácil combustión y de bajo costo por lo que es muy utilizado para este fin.

Figura 16. Mapeo de la cadena de valor del café en la industria nacional



Fuente: Elaboración propia

4.9 Cadena de valor del café de calidad comercializado a través de las tiendas especializadas (*coffee shops*)

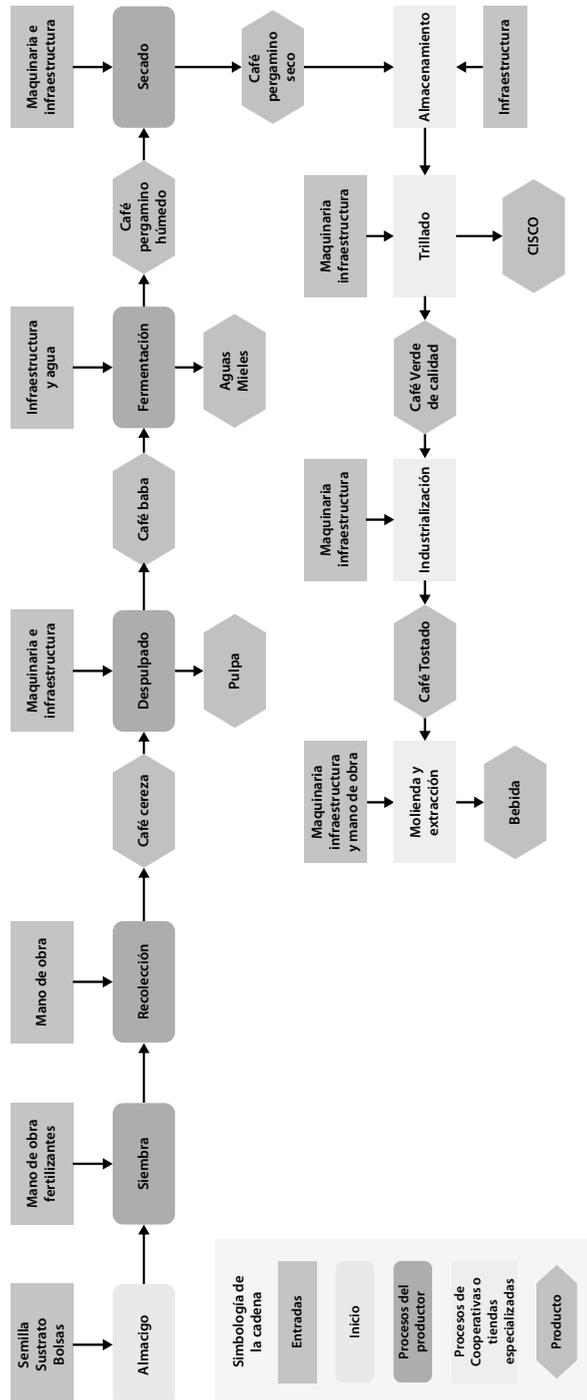
Esta cadena es nueva en el país y nace por el auge en el consumo de cafés especiales, a pesar de que en Colombia el consumo interno es bajo: cerca de 130 tazas de café *per cápita* (Portafolio, 2018). Este consumo se hace principalmente desde los hogares y las tiendas especializadas en café, las cuales ofrecen diferentes métodos de preparación a través de las hechas por los baristas que le permiten al consumidor vivir una experiencia diferente al consumir café.

La comercialización en esta cadena parte de la adquisición de la materia prima, esta puede ser obtenida directamente de los productores o por las cooperativas que hacen todo el proceso y ofrecen el producto ya tostado.

Cuando el dueño de la tienda adquiere el café directamente del productor, este realiza el proceso conocido como maquila, el cual consta de trilla, selección, tostado, molienda y empaçado. Ya por último en las instalaciones de la tienda se toma la cantidad necesaria, se hace la molienda del mismo y el proceso de extracción de la bebida en sus diferentes presentaciones con el objetivo de mantener ciertas propiedades organolépticas.

Otra opción que se presenta es tener un proveedor constante de café ya tostado, que lo ofrecen las diferentes cooperativas que brindan productos para el consumo interno de muy buena calidad. Una de ellas muy reconocida a nivel nacional es la Cooperativa Coocentral, ubicada en el departamento del Huila, y que sobresale por ser el principal productor de café de alta calidad de Colombia.

Figura 17. Mapeo de la cadena de valor del café comercializado por tiendas especializadas



Fuente: Elaboración Propia

4.10 Cadena de valor de productos terminados con destino a exportación

La exportación de productos terminados está estrechamente limitada por las normas establecidas por la Federación Nacional de Cafeteros, la cual establece que cualquier persona natural o jurídica puede exportar pequeñas cantidades de café, que no deben exceder los 60 kg de café verde o su equivalencia en diferentes tipos de productos. Para realizar la exportación se solicitan ciertos requisitos especificados a continuación:

Requisitos para la exportación de productos con mayor nivel de procesamiento en pequeñas cantidades:

- Hacer el respectivo registro ante la Federación Nacional de Cafeteros como exportador de café.
- Cumplir las exigencias establecidas por la regulación cafetera de exportación: resolución 02 de 2016, resolución 01 de 1999 y resolución 04 del 2015.
- Validar los permisos de ingreso ante el país de destino.
- Cancelar económicamente la contribución cafetera (tabla 26).

Tabla 26. Contribución cafetera de acuerdo con el estado del producto de exportación

| Estado del producto | Contribución en US/lb |
|---------------------|-----------------------|
| Café verde | 6.00 |
| Café tostado | 1.08 |
| Café soluble | 0.48 |
| Extracto de café | 0.36 |

Fuente: fnc (2016).

Las cantidades permitidas para su exportación y su equivalencia a excelso tipo exportación se presentan en la tabla 27.

Tabla 27. Exportación de hasta 60 kg de café verde o su equivalencia

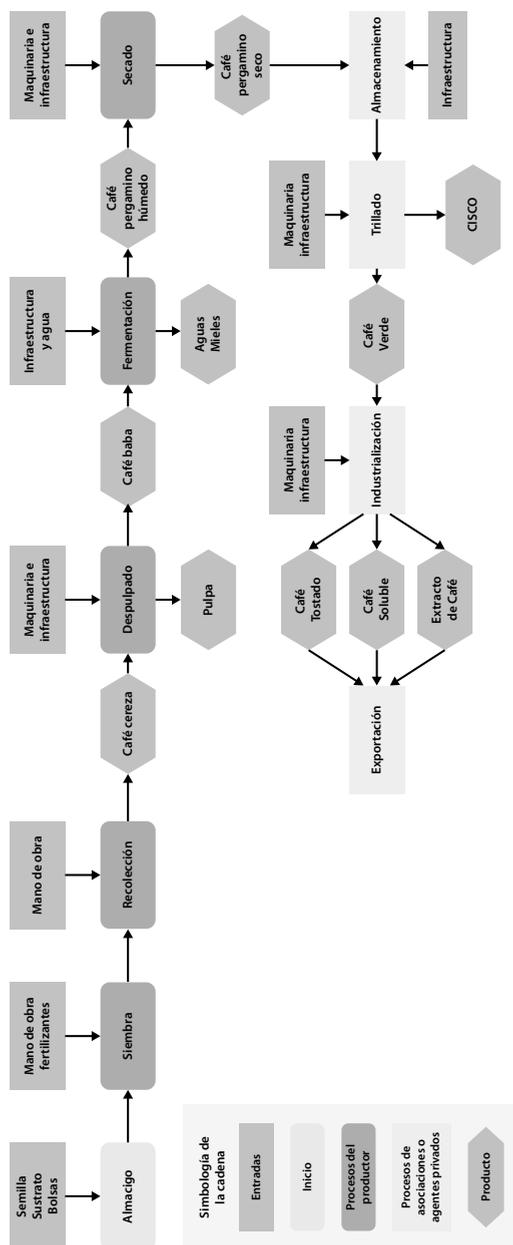
| Estado del producto | Peso en kg |
|---------------------------|------------|
| Café verde | 60 |
| Café tostado | 50.4 |
| Café soluble | 23 |
| Extracto de café | 23 |
| Valor hasta 5.000 dólares | |

Fuente: fnc (2016).

Este mecanismo de exportación fue diseñado por la FNC con el apoyo de la Presidencia de la República y el Ministerio de Comercio, con el fin de aumentar el valor y el ingreso para el productor.

Según un informe presentado por la FNC, en el año 2017 se exportaron bajo la modalidad de café tostado 10.850 kilos y 5.365 kilos de café verde, mediante 1.348 operaciones de exportación, que se gestionan mediante siete empresas de mensajería expés u operadores de tráfico postal (FNC, 2017).

Figura 18. Mapeo de la cadena de valor del café - Subproductos con destino a exportación



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En el marco de lo establecido resulta pertinente anotar las siguientes consideraciones respecto al análisis de los *stakeholders* y los mapeos de la cadena de valor.

Colombia es un país con marcada vocación cafetera que data de más de 100 años de historia, periodo durante el cual se ha alcanzado un importante conocimiento del cultivo, de su procesamiento y de los productos comercializables. Por las características de la actividad cafetera y de la expansión de la labor caficultora en casi todas las regiones montañosas de Colombia, más de 500 mil familias se dedican hoy día de forma directa a la producción de café. A pesar de que los caficultores cuentan con una importante experiencia, la actividad cafetera en Colombia presenta notorios visos de artesanalidad principalmente en las etapas de manejo poscosecha en fincas, situación que la hace propensa a la aparición de defectos en la calidad final del producto.

Dada la complejidad y variaciones en la actividad comercial alrededor del negocio del café en el contexto colombiano, fue necesario definir siete posibilidades de encadenamiento en las que se interrelacionan actores y producto agregando valor hasta llegar al consumidor final. De las siete oportunidades, cinco terminan llevando el producto hasta exportación como es el caso de la cadena de valor tradicional o estandarizada, la cadena de valor emergente para el negocio de los cafés especiales, la cadena de valor en la que intervienen de manera directa las cooperativas regionales, la cadena en la que toma valor la institucionalidad a través de la Federación Nacional de Cafeteros y la cadena de valor para productos con valor agregado. Otros dos

encadenamientos fueron caracterizados para el café con destino a consumo interno como el caso de la cadena de valor para consumo doméstico y la cadena de valor emergente para llevar el producto hasta tiendas especializadas de café.

Por lo trascendental de la actividad cafetera en el contexto colombiano, el sector cafetero es considerado como base de la economía ocupando un importante renglón entre los productos generadores de divisas. Sin embargo, después de más de un siglo de historia, la actividad cafetera no puede ser considerada un negocio rentable principalmente para el eslabón de los productores del grano, quienes son en últimas los que asimilan los efectos de la caída en los precios del grano. De acuerdo con el análisis costo-beneficio, como era de esperarse, en los encadenamientos en los que el productor vende el café con menor nivel de procesamiento, este deja de acceder a oportunidades de sobreprecio por factor de rendimiento y calidad final en taza. De manera general pudo detectarse que, para el productor primario, la cadena que le puede generar mayores beneficios económicos es la venta directa de microlotes de café especial a comercializadores especializados.

El contexto de la actividad y el entramado comercial del café en Colombia cuenta con un importante número y variedad de actores con funciones muchas veces no definidas ni formalizadas. El mayor número de actores se concentra en la producción que puede alcanzar los 500 mil cafeteros primarios en Colombia, de los cuales unos 85 mil realizan su actividad en la región huilense. Unos de ellos están asociados en alguna de las 149 asociaciones de productores y otros trabajan de forma independiente. El número de intermediarios es incierto, aunque en cada localidad pueden encontrarse entre 5 y 10 de ellos por lo que podrían llegar a superar los 400 en el Huila; aunque no existe registro formal de esta actividad en la Cámara de Comercio. La región cuenta con dos cooperativas con gran fortaleza económica y 13 trilladoras de café del nivel industrial y para aquellos actores que deciden darle mayor nivel de procesamiento al café, se detectaron 13 infraestructuras de torrefacción. El análisis de actores permitió definir que en Colombia existen más de 700 exportadores de café.

La posibilidad de utilización de subproductos de manera comercial y rentable para los cafeteros colombianos no es considerada con suficiente formalidad por los diferentes actores de la cadena. No se cuentan con experiencias en la producción de bebidas tipo infusión como el caso de la “sultana” que se produce y comercializa en Bolivia. En el caso colombiano, los subproductos son utilizados como insumos en la misma industria, como el caso de la pulpa de café que se utiliza como abono orgánico, con contadas excepciones en la elaboración de productos alimenticios artesanales como mermeladas, dulces, jaleas y el cisco que se utiliza para la generación de energía necesaria en el proceso de secado del grano.

Es posible vislumbrar una falta de comprensión y responsabilidad social desde los agentes de orden internacional en relación con la etapa más importante de la cadena

de valor del café y es la que realiza los caficultores. La continua presión por una baja en los precios internacionales del café desconociendo las realidades particulares de orden económico y social de los lugares orígenes desde donde se cultiva el café pone en riesgo a futuro la permanencia y el suministro de la materia prima de alta calidad, siendo el caso de Colombia específicamente del Huila. Actualmente, los caficultores producen a pérdida y el café no es visto como una actividad rentable, en ese orden de ideas los jóvenes no reconocen en el campo y en el cultivo de café una opción de vida. Esta realidad pone en aprietos la producción a futuro del café.

En el marco de las realidades y a partir del presente estudio, se evidencia la importancia de que Colombia y el departamento del Huila, concretamente, reconsidere su modelo de negocio actual como región productora de materia prima. En ese sentido, el país debe pensar en la importancia de generar procesos de transformación a nivel interno que permitan satisfacer la demanda propia de café y generar procesos de comercialización en un mercado global.

A manera de recomendaciones identificadas tras el desarrollo de esta primera etapa, se cree conveniente considerar los siguientes aspectos como elementos que permitirán un mejor funcionamiento de la cadena de valor del café en el departamento del Huila, de manera que las condiciones de vida de los caficultores sean mejores:

A. Sugerencias de investigación y formación

- Implementar tecnologías y maquinarias a bajo costo que tecnifiquen el sector cafetero y permitan generar procesos de transformación del café para consumo interno y de exportación, respondiendo a las necesidades regionales y nacionales.
- Fortalecer el desarrollo de procesos de I+D+i en el sector que permitan la creación y diversificación de subproductos que tengan receptividad en el mercado nacional e internacional.
- Articular el trabajo investigativo que desarrollan los centros de investigación nacional con centros de carácter internacional en aras de posibilitar la mejora del material vegetal, semillas y sustancias, obteniendo así superiores calidades de café, como también alcanzando la optimización de procesos que contribuyan a mantener o enriquecer la calidad del producto final.
- Crear, mantener y continuar la formación científica, a partir de nuevos programas de pregrado y posgrado respectivamente, orientada al sector cafetero, tal como sucede con la Maestría en Ciencia y Tecnología del Café dirigida de manera específica al sector cafetero; en tanto son espacios necesarios en los que se motiva a la generación de nuevo conocimiento propio.

- Incentivar y desarrollar investigaciones que posibiliten el avance en la generación de semillas resistentes a plagas y enfermedades.
- Promover capacitaciones de orden técnico en el manejo y tratamiento del cultivo que proporcione a que los caficultores tengan herramientas para evitar la generación de plagas y enfermedades en los cultivos.
- Promover la formación de competencias empresariales, contables y financieras con las que los caficultores puedan fundamentar su visión de negocio y espíritu empresarial.
- Fomentar la capacitación en la formulación y gestión de proyectos productivos de infraestructura y relacionados mediante el Sistema General de Regalías para optimizar las condiciones productivas de los caficultores y asociaciones.
- Promover programas de formación en TIC y manejo de un segundo idioma que les permita utilizar las plataformas tecnológicas y de mercados, así como tener habilidades para poder negociar.
- Definir estrategias para incrementar el consumo interno de café, principalmente soportado en el gusto por los cafés especiales, lo cual sin duda permitirá fortalecer las iniciativas de comercialización para las asociaciones de productores.

B. Sugerencias de comercialización

- Explorar nuevos mercados potenciales para la comercialización de café colombiano y huilense.
- Incentivar la apropiación de la cultura cafetera en toda la región, como fuente importante de ingresos en distintos eslabones de la sociedad y reconocimiento de calidad a nivel internacional.
- Configurar el desarrollo de ferias, ruedas de negocio de orden nacional e internacional en el departamento del Huila donde se exponga la calidad del café producido en la región.
- Continuar incentivando la participación de la mujer en los procesos productivos de la cadena de valor del café.
- Impulsar, promover y apoyar el *marketing* de café de calidad por intermedio del gremio cafetero al interior del país en aras de estimular el consumo interno, buscando que el caficultor reciba mejores dividendos por su producción especial.
- Establecer, por intermedio de la institucionalidad, asociaciones y demás partes interesadas y representativas de los países productores de café una estrategia que les permita responder a las presiones de la oferta y demanda en los precios internacionales por parte de las grandes multinacionales y empresas internacionales.

- Generar relaciones comerciales directas entre productores o asociaciones productoras y clientes internacionales, que promuevan el consentimiento de un precio justo a las calidades del café ofrecido.

C. Sugerencias de ámbito social

- Mejorar la infraestructura y condición educativa básica, primaria, secundaria y técnica en las zonas rurales del país, permitiendo que los niños y jóvenes accedan a educación de calidad, evitando así migración hacia las ciudades y con ello el desinterés en las actividades productoras agrícolas.
- Invertir en el mejoramiento de las vías terciarias para facilitar la conectividad de las zonas rurales de la región.
- Crear políticas y estrategias gubernamentales e institucionales para hacer del sector agrícola un lugar donde las generaciones jóvenes puedan proyectarse en una vida de calidad y satisfacción.
- Mejorar la presencia institucional y de seguridad en las zonas rurales de la región.

REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Banco Agrario de Colombia. (2020). *Canales de atención – Red de Oficinas en Colombia*. <https://www.bancoagrario.gov.co/canales/Oficinas/Paginas/default.aspx>
- Bejarano, J. A. (1980). Los estudios sobre el café en Colombia. *Cuadernos de Economía*, 1(2), 115-140.
- Café de Colombia (2010a). *Una bonita historia*. http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/una_bonita_historia/
- Cámara de Comercio de Neiva (CCN) (2013). *Base de datos grupos asociativos 2013*. Cámara de Comercio de Neiva.
- Cámara de Comercio de Neiva (2017). *Datos registro mercantil 2017*. Cámara de Comercio de Neiva.
- Cámara de Comercio de Neiva (2018). *Base de datos grupos asociativos 2018*. Cámara de Comercio de Neiva.
- Castillo, L. (2004). *Análisis documental*. *Biblioteconomía*. <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>

- Cayeros, E., Robles, F., y Soto, E. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. *Revista Educateconciencia*, 10(11), 6-12.
- Centro de Emprendimiento e Innovación [CEIN] (2017). *Análisis del sector cafetero*. Universidad Surcolombiana.
- Cooperativa Central de Caficultores del Huila (COOCENTRAL). (2020). *Cobertura y Servicios*. <http://www.coocentral.com/>.
- Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda. (CADEFIHUILA) (2020). *Nuestra cobertura*. http://www.cadefihuila.com/new_portal/cobertura.php.
- Chevalier, J., y Buckles, D. (2006). *Social Analysis Systems (SAS2)*. Carleton University. <http://www.sas-pm.com/>
- Da Silva, C., y de Souza, H. (2007). *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries*. FAO.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Colombia, exportaciones de café, carbón, petróleo y sus derivados, ferroníquel y no tradicionales*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/2017/expo_tra_notra_feb17.xls.
- Diario del Huila (14 de octubre de 2015). *Crece consumo de café en Colombia*. <https://diariodelhuila.com/economia/crece-consumo-de-cafe-en-colombia-cdgint20151014224606102>
- Diario del Huila (16 de octubre de 2017). *Mujeres cafeteras proponen agenda para fortalecer el sector*. <https://diariodelhuila.com/en-gigante-primer-encuentro-departamental-de-mujeres-lideres-cafeteras>
- Diario del Huila (22 de noviembre de 2017). *Sector cafetero, locomotora de la economía colombiana*. <https://www.diariodelhuila.com/sector-cafetero-locomotora-de-la-economia-colombiana#:~:text=E1%20sector%20cafetero%2C%20I%3ADder%20del%20agro&text=Seg%3BAN%20el%20DANE%2C%20en%20el,ver%20mucho%20en%20esta%20din%3A1mica>.
- Diario del Huila (5 de marzo de 2018). *Café y Tilapia siguen liderando las exportaciones en el Huila*. <https://www.diariodelhuila.com/cafe-y-tilapia-siguen-liderando-las-exportaciones-del-huila>
- Estrada, F. (2011). Por los senderos del café. La bebida del diablo: historia económica y política del café en Colombia. *Credencial Historia*, 261. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-261/por-los-senderos-del-cafe-la-bebida-del-diablo>

- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (1993). *La industria del café en Colombia*. <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2004a). *Aprenda a vender su café. Cartilla educativa*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2004b). *Comportamiento de la industria cafetera*. https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2016). *Exportación de café en pequeñas cantidades*. https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/ABC_Expo_PC_27-04-16.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2017). *85 Congreso Nacional de Cafeteros*. https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Periodico_CNC2017.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2018a). *La gente del café*. http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2019). *Estructura*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/federacion/estructura/>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2020a). *Estadísticas cafeteras*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2020b). *Historia del Café en Colombia*. <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>
- Federación Nacional de Cafeteros [FNC] (2020c). *Quiénes somos*. <https://huila.federaciondecafeteros.org/federacion/>
- Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* https://www.academia.edu/7572064/_C%C3%B3mo_analizar_datos_cualitativos
- García, R., y Olaya, E. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 197-217.
- Gobernación del Huila. (2018). *Conoce nuestro departamento*. <http://www.huila.gov.co/>
- Henao, J., Gutiérrez, N., y Medina, D. (2017). *Buenas prácticas y procedimientos para el acopio de cafés especiales*. Universidad Surcolombiana.

- International Coffee Organization [ICO] (2020). *Datos históricos*. http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp
- Jansen, H., y Torero, M. (2006) *Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuario en cinco países centroamericanos*. Instituto Internacional para la Investigación de Políticas Alimenticias (IFPRI).
- Kaplinsky, R., y Morris, M. (2001). *A handbook for value chain*. <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- La Nación (5 de enero de 2018). *Así fue la cosecha cafetera del Huila 2017*. <https://www.lanacion.com.co/asi-fue-la-cosecha-cafetera-del-huila-2017/>
- Lara, D. (2015). *El capital social en las organizaciones de mujeres productoras de café en el Huila: el caso Almucafé* (tesis de Maestría). Universidad del Valle.
- Leibovich J., Nigrinis M. y Ramos M. (2006). Caracterización del mercado laboral rural en Colombia. *Revista del Banco de la República*, 79(947). <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/9630/10025>
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de educación*, 4,167-179.
- Machado, A. (2001). El café en Colombia a principios del siglo xx. En M. Corredor (Ed.). *Desarrollo económico y social en Colombia: siglo xx* (pp. 77-97). www.bdigital.unal.edu.co/795/6/266_-_5_Capi_4.pdf
- Marín, S., Arcila, P., Montoya, R., y Oliveros, T., (2003). Cambios físicos y químicos durante la maduración del fruto de café. *Cenicafé*, 54(3), 208-225.
- Montaña, J., y Vallecilla, J. (2009). *Biografía del café*. La Otra Editorial.
- Palacios, M. (2002). *El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y Política*. Planeta.
- Portafolio (19 de febrero de 2017). *Los colombianos toman 32 tazas de café por cada una que beben de té*. <http://www.portafolio.co/negocios/colombianos-toman-mas-cafe-que-te-503495>
- Portafolio (24 de julio de 2018). *Más del 40 % del café que se toma en el país es importado*. <http://www.portafolio.co/economia/mas-del-40-del-cafe-que-se-toma-en-el-pais-es-importado-519386>
- Revista Dinero (17 de septiembre de 2004). *Café generación de riqueza*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/cafe-generacion-riqueza/24774>

- Revista Dinero (21 de agosto de 2013). *El fin del pacto cafetero*. <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>
- Revista Dinero (7 de mayo de 2018). *Las cooperativas se convierten en la fuerza de 80.000 caficultores*. <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/cooperativas-serian-la-fuerza-para-80000-caficultores-colombianos/259834>
- Romero, A. (2006). *Cadenas de valor, una aproximación conceptual y metodológica para su estudio*. Universidad Rafael Landívar. <https://www.url.edu.gt/publicacionesurl/pPublicacion.aspx?pb=206>

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en diciembre del 2020, en Bogotá, Colombia.

ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y MAPEOS DE CADENAS DE VALOR DEL CAFÉ EN COLOMBIA

Este libro es uno de los productos del estudio investigativo denominado “Improving rural livelihoods through promoting high-quality coffee and coffee cherry products in the origin countries Colombia and Bolivia”, el cual se desarrolló entre el 2017 y 2019 por investigadores de la Universidad Surcolombiana, Universidad de Ciencias Aplicadas de Zurich (ZHAW) y Universidad de Bern, financiado por The Swiss Network for International Studies.

El contenido se sustenta en la presentación de hechos históricos cafeteros del país, la caracterización de los actores y el mapeo de las cadenas de valor del café en Colombia, para finalmente delimitar algunas alternativas y reflexiones que buscan contribuir a mitigar la desventaja que tienen los productores en relación a los ingresos provenientes de la actividad cafetera, asegurando la continuidad del eslabón encargado de la producción y procesamiento inicial de la materia prima.

El libro va dirigido a personas interesadas en comprender el mundo del café en Colombia, específicamente desde el caso Huila —primer productor de café en calidad y cantidad en el país—. Este trabajo tiene un enfoque interdisciplinario que impacta los campos de las ciencias administrativas, negocios internacionales, ingeniería agrícola y agronómica.

Derly Cibelly Lara Figueroa

Magíster en Ciencias de la Organización. Profesora universitaria, investigadora y consultora. Adscrita al grupo de investigación Agroindustria de la Facultad de Ingeniería y a los grupos PYMES y CREA de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Nelson Gutiérrez Guzmán

Ph.D. Profesor titular del departamento de Ingeniería Agrícola. Director del grupo de investigación Agroindustria usco. Director del centro de investigación CESURCAFÉ de la Universidad Surcolombiana.

Daniel Mauricio Castro Cabrera

Magíster en Gerencia Integral de Proyectos, investigador adscrito al grupo de investigación Agroindustria de la Facultad de Ingeniería y al Centro Surcolombiano de Investigación en Café CESURCAFÉ de la Universidad Surcolombiana.

Chahan Yeretzian

Ph.D., MBA. Profesor de Química Analítica, Química Bioanalítica y Diagnóstico. Jefe del Centro de Excelencia del Café y Jefe de Tecnologías Analíticas, Universidad de Zurich.

Sabine de Castelberg

Magíster. Escuela de Ciencias de la Vida y Administración de Instalaciones de la ZHAW. Sección del Centro de Competencia del Café y Tecnologías Analíticas, Universidad de Zurich.

Johanna Jacobi

Ph.D. en Geografía e investigadora del Centro para el Desarrollo y el Medio Ambiente, Universidad de Berna, Suiza.

Sebastian Opitz

Ph.D. Científico en Química Analítica del Centro de Excelencia del Café y el departamento de Química Analítica de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Zurich, Suiza.



ISBN 978-958-771-970-3



e-ISBN 978-958-771-971-0