



COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR
COLOMBIANO DE CAFÉS ESPECIALES**

**LEONOR ROSA ROJAS MARMOLEJO
HELENA GARCÍA ARBELAEZ
EUGENIO VÉLEZ URIBE**

Tutor: FRANCIA RESTREPO

**Trabajo de investigación para optar al título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES 2003**



COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR
COLOMBIANO DE CAFÉS ESPECIALES**

**LEONOR ROSA ROJAS MARMOLEJO
HELENA GARCÍA ARBELAEZ
EUGENIO VÉLEZ URIBE**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES 2003**

AGRADECIMIENTOS

A aquellas personas que con sus valiosos aportes, contribuyeron en forma decisiva a la elaboración del contenido de la presente investigación:

Alfonso Ángel Uribe
Luis José Álvarez
Pedro Felipe González
Marino Restrepo Ángel
Rubén Mejía Duque
Gabriel Buriticá
Olga León R.
Claudia Patricia Moreno
Hernando Duque

A la Dra. Francia Restrepo por aceptar la dirección de esta tesis.

Gracias a la Dra. Eva Janet Prada y a la Dra. Luz Guiomar Maldonado por su comprensión y apoyo, permitiéndonos seguir adelante y alcanzar la anhelada meta.

Gracias a todos aquellos que por su acompañamiento y acertada orientación en el contexto temático y metodológico, logramos sacar este proyecto adelante.

A todas las entidades que en forma diligente nos colaboraron para el desarrollo de este estudio.

A Maria Antonia y Camila

A todos ellos nuestros agradecimientos.

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
1.1 COMPETITIVIDAD.....	7
1.1.1 Fundamentos de Competitividad.....	7
1.1.2 Tipos de Competitividad.....	10
1.1.3 Productividad y Competitividad.....	11
1.1.4 Globalización y Competitividad.....	13
1.2 CADENAS PRODUCTIVAS.....	15
1.3 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.....	16
1.3.1. El “Diamante” de la Competitividad.....	18
1.4 DESARROLLO COMPETITIVO.....	32
1.5 OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA MERCADOS INTERNACIONALES.....	33
1.5.1 Estrategia Competitiva.....	34
1.5.2 TI – Tecnología de la Información.....	39
1.5.3 E-Business Community.....	40
1.5.4 Comercio Electrónico.....	41
2. MÉTODO.....	43
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
2.2.1 Tamaño de Muestra.....	47
2.3 PROCEDIMIENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	49
2.3.1 Procedimiento para Encuesta a Productores.....	49
2.3.2 Fuentes de Información:.....	50
3. RESULTADOS.....	53
3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS PRODUCTORES, A LAS COOPERATIVAS, TALLERES Y ENTREVISTAS.....	53
3.1.1 Resultados de las encuestas a los Productores.....	53
3.1.2 Resultados de las encuestas a las Cooperativas.....	59
3.1.3 Taller y Entrevista con los Expertos.....	61
3.2 ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRACTICAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE LOS CAFÉS ESPECIALES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	65
3.2.1 Información general sobre Colombia.....	65
3.2.1.1 Datos Generales sobre Colombia.....	65
3.2.2 Información básica sobre la producción, consumo y mercadeo de cafés genéricos y especiales.....	68
3.2.2.1 Historia del Café.....	68
3.2.2.2 Historia de los Cafés Especiales.....	70
3.2.2.3 El Cultivo del Café.....	72
3.2.2.4 Cafés Especiales.....	76
3.2.2.4.1 ¿Qué es un Café Especial?.....	76
3.2.2.4.2 ¿Qué Clases de Cafés Especiales se pueden Identificar?.....	77
3.2.2.4.3 Tipos de Cafés Especiales en Colombia.....	81

3.2.2.5 El Mercado Mundial del Café	81
3.2.2.5.1 Oferta	82
3.2.2.5.2 Consumo	85
3.2.2.6 El Mercado de los Cafés Especiales	90
3.2.2 Importancia económica y social del café para Colombia	96
3.2.4 Competitividad de la caficultura colombiana y de otros orígenes	100
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE CAFÉS ESPECIALES EN COLOMBIA.	111
3.3.1 Análisis de condiciones de competitividad	111
3.3.1.1 Diamante de la Competitividad	111
3.3.1.1.1 Condiciones de los factores de producción	112
3.3.1.1.2 Estrategia, estructura y rivalidad	131
3.3.1.1.3 Condiciones de la demanda	134
3.3.1.1.4 Sectores conexos y auxiliares	137
3.3.1.1.5 El papel del Gobierno	144
3.3.1.1.6 El papel de la casualidad	148
3.3.2 Caracterización de la cadena productiva del café: producción, procesamiento y comercio	149
3.3.2.1 Los actores de la cadena	149
3.3.2.2 Los productores agrícolas o caficultores	150
3.3.2.3 La comercialización interna y proceso de trilla	151
3.3.2.4 La comercialización externa y proceso de tostión	153
3.4. PROPUESTA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LOS CAFÉS ESPECIALES DE COLOMBIA.	154
3.4.1 Objetivo Estratégico N° 1:	156
3.4.2 Objetivo Estratégico N° 2:	159
3.4.3 Objetivo Estratégico N°3	163
3.4.4 Objetivo Estratégico N°4:	165
3.4.5 Objetivo Estratégico N° 5:	166
3.4.6 Objetivo Estratégico N°6:	167
3.4.7 Objetivo Estratégico N°7	168
3.4.8 Objetivo Estratégico N° 8:	168
3.4.9 Objetivo Estratégico N° 9:	170
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	178
GLOSARIO	184

LISTA DE CUADROS

- Cuadro 1. Estructura de los costos de producción de la caficultora.
- Cuadro 2. Producción total de miembros de la OIC.
- Cuadro 3. Consumo de café en los países importadores – 1996 – 2002.
- Cuadro 4: Balance Mundial de producción y consumo.
- Cuadro 5. Ventas de Cafés Especiales en el mundo durante el año 2002.
- Cuadro 6. Consumo total de Cafés Especiales. Volumen y valores.
- Cuadro 7. Ventas de Cafés Especiales colombianos en el 2001.
- Cuadro 8. Volumen y valor de las exportaciones de café.
- Cuadro 9. Indicadores de la caficultura colombiana.
- Cuadro 10. Producción comparativa de productores de arábigos lavados.
- Cuadro 11. Precio Externo de diferentes orígenes en el período 1990-2002.
- Cuadro 12. Condiciones climáticas de la zona cafetera colombiana.
- Cuadro 13. Condiciones de los factores. Factores positivos y negativos.
- Cuadro 14. Estrategia, estructura y rivalidad. Factores positivos y negativos.
- Cuadro 15. Condiciones de la demanda. Factores positivos y negativos.
- Cuadro 16. Sectores conexos y auxiliares. Factores positivos y negativos.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Determinantes de la Competitividad Internacional.
- Figura 2. Determinantes de la Ventaja Nacional. Competitividad y Ambiente Empresarial Nacional.
- Figura 3. Cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional.
- Figura 4. Estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Figura 5. Flujo de comercialización del café colombiano.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Proporción de orígenes en las mezclas de café consumo en Alemania.
- Gráfico 2. Producción mundial de café frente a consumo y precios.
- Gráfico 3. Participación porcentual de los costos de producción.
- Gráfico 4. Distribución porcentual del consumo mundial de café.
- Gráfico 5. Balance mundial entre producción y consumo.
- Gráfico 6. Consumo de café por lugar en estados Unidos.
- Gráfico 7. Distribución del mercado de los Cafés Especiales.
- Gráfico 8. Exportaciones de Cafés Especiales. FNC y Particulares.
- Gráfico 9. Participación del café en el valor de las exportaciones.
- Gráfico 10. Participación del café en el PIB agrícola de varios departamentos.
- Gráfico 11. Diagrama de competitividad comparativa de diferentes orígenes.
- Gráfico 12. Competitividad Internacional – Caficultores Empresariales.
- Gráfico 13. Evolución de la producción y la productividad – 1994 a 2002.
- Gráfico 14. Diferenciales de distintos orígenes con relación a la bolsa.
- Gráfico 15. Distribución de productores según nivel educativo.
- Gráfico 16. Evolución del salario mínimo en dólares.
- Gráfico 17. Competitividad cambiaria . Real brasilero vs. Peso colombiano.
- Gráfico 18. Comparativo de costos de producción de café. Costa Rica vs. Colombia.
- Gráfico 19. Procesos de la cadena del café en Colombia.

LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Colombia Regiones Productoras de Café y Puertos de Embarque.

Mapa 2. Países productores de los cafés de origen más reconocidos.

Mapa 3. Localización del 90% de la producción mundial de café mayor tamaño.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Formato encuesta a los productores.

ANEXO 2. Formato encuesta a las cooperativas.

ANEXO 3. Resultados encuestas a los productores.

ANEXO 4. Resultados encuestas a las cooperativas.

ANEXO 5. Asistentes al taller de planeación y reflexión.

ANEXO 6. Lista de preguntas formuladas a los expertos.

ANEXO 7. Cafés Especiales colombianos - proyectos en ejecución.

ANEXO 8. Conexión a teléfono en las viviendas de las UPAS.

ANEXO 9. Conexión a energía en las viviendas de las UPAS.

ANEXO 10. Sin conexión a servicios en las viviendas de las UPAS.

ANEXO 11. Lista expertos en materia de café y vinculados.

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene por objeto hacer un análisis de las condiciones de competitividad del sector colombiano de Cafés Especiales. El principal soporte conceptual de este proyecto de investigación proviene de los avances del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, que se centran en la interpretación de los fenómenos de la competitividad y la productividad y de su influencia en el desarrollo económico. Basados en los resultados del análisis de las condiciones de Competitividad Internacional del sector colombiano de Cafés Especiales se proponen unas opciones estratégicas para mejorar la posición competitiva internacional del sector.

En la introducción del trabajo se hace un análisis general de los cambios en el mercado mundial del café y en los hábitos de consumo. Se muestra la tendencia que hay hacia la diferenciación, la calidad y hacia productores más responsables social y ambientalmente. Igualmente, se muestra como el país ha sido tímido en su incursión en el mercado de los Cafés Especiales a pesar de ser el primer exportador mundial en términos de volumen comercializado. Finalmente, y a partir de la problemática planteada, se presentan los objetivos de la investigación y la forma como se recolectó la información necesaria para el análisis de competitividad.

En el primer capítulo se desarrolla el estudio teórico de los conceptos básicos sobre competitividad internacional, ventajas competitivas, concepto de cadenas productivas, productividad y competitividad, y desarrollo competitivo. Se profundiza más en el concepto de competitividad internacional, especialmente en lo referente al "Diamante de la Competitividad" de Michael E. Porter, donde se hace una descripción detallada de los cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en el que han de competir los sectores. Finalmente, se hace referencia teórica al comercio

electrónico por ser una de las opciones estratégicas en el mercado de los Cafés Especiales.

El capítulo que corresponde a los resultados, está dividido en tres partes que concuerdan con el desarrollo de los objetivos específicos. Previo al análisis de competitividad se muestran los resultados de las encuestas y el resumen de las conclusiones del taller. Dicha información, sumada a la información recolectada durante las entrevistas, es la base del análisis de competitividad.

La primera parte de los resultados tiene que ver con una caracterización y una descripción básica de todo lo relacionado con café y Cafés Especiales. Esta parte se inicia con una descripción general de Colombia en lo referente a su economía y uso de la tierra y otros recursos naturales. Posteriormente se presenta una información básica sobre producción, consumo y mercadeo, e historia tanto de cafés genéricos como especiales, y se analiza la importancia social y económica del café. Finalmente, se termina con un amplio marco de referencia de la competitividad de la caficultura colombiana y de los factores y características que han hecho competitivos a los principales Cafés Especiales del mundo.

La segunda parte de los resultados corresponde al análisis en sí de la competitividad internacional de la industria de Cafés Especiales en Colombia. Para el desarrollo de esta parte de los resultados se tomaron como base los diversos conceptos enunciados en el marco teórico y conceptual sobre el “Diamante de la competitividad” de Michael E. Porter. Se hace un detallado análisis de los factores positivos y negativos de los cuatro atributos genéricos del país y su efecto sobre la competitividad del sector de los Cafés Especiales. Luego se analiza el papel del Gobierno colombiano y de la casualidad sobre los cuatro determinantes de la Ventaja Competitiva. Al final se hace una caracterización de la cadena productiva del café, haciendo una descripción sencilla y práctica de cada uno de los eslabones de la cadena, con el propósito de determinar el efecto del grado de integración de la

cadena sobre la Ventaja Competitiva Internacional.

En la tercera parte del capítulo de resultados se presenta la propuesta de opciones estratégicas para mejorar la posición competitiva internacional de los Cafés Especiales de Colombia. Inicialmente se determina la fase del desarrollo competitivo en que se encuentra el país en materia de Cafés Especiales. Posteriormente, basados en las debilidades y fortalezas descritas en el diamante de la competitividad, en los resultados de las encuestas y talleres, y en las entrevistas con expertos y personas vinculadas a la actividad cafetera, se formulan unos objetivos estratégicos para mejorar la posición competitiva de los Cafés Especiales Colombianos. Cada objetivo estratégico tiene una o varias estrategias definidas y unos instrumentos para el logro de los objetivos.

Finalmente, todos los componentes anteriores del presente estudio, aportan información para la construcción de las conclusiones finales y de las recomendaciones emitidas por los investigadores.

INTRODUCCIÓN

La sobreoferta mundial de café y el consecuente deterioro de las cotizaciones internacionales del grano han reducido drásticamente los ingresos recibidos por los productores. Adicionalmente, en los últimos años confluyeron varios hechos históricos que han sido determinantes en el comportamiento del mercado del café colombiano. En las dos últimas décadas la coyuntura económica mundial afectó las previsiones iniciales de consumo. La variación del consumo con respecto a los estimativos es mucho menor que en el caso de la producción. Mientras que la oferta mundial de café verde crece a un ritmo del 5% anual, el consumo del grano se incrementa solamente a un ritmo del 1% cada año. Sin embargo, el consumo de los Cafés Especiales o diferenciados, a pesar de representar tan solo el 6% del consumo mundial, crece a un ritmo del 10% por año¹.

Se percibe una variación en los hábitos de consumo en general y adicionalmente han aparecido de nuevos oferentes de otros tipos de café, quienes se han apropiado de los diferentes nichos a través de una competencia basada en el precio. Han tomado fuerza nichos como los cafés orgánicos, los de "fair trade", los sostenibles, etc. y se ve una clara tendencia hacia la diferenciación, la calidad y hacia productores más responsables social y ambientalmente. No se prevé aumento en la demanda mundial sino el cambio hacia un consumidor cada vez más selectivo y exigente, razón por la cual la competencia reaccionará de manera agresiva, con claras estrategias y metas orientadas a satisfacer este mercado².

Colombia ha reaccionado muy tímidamente en el nicho de los cafés diferenciados, en parte por su trayectoria histórica de calidad homogénea y por el desaprovechamiento de ventajas competitivas no

¹ Cárdenas, Jorge. Informe del Gerente General. LXI Congreso Nacional de Cafeteros, 2001. p. 15

² Silva, Gabriel. Informe del Gerente General. LXII Congreso Nacional de Cafeteros, 2002. p. 9.

exploradas. La competencia está ganando cada vez más espacio y el país debe reaccionar de manera decidida y proactiva para aprovechar las oportunidades que ofrece el segmento de cafés diferenciados o especiales a aquellos países que sean competitivos en su producción y comercialización. Colombia, a pesar de ser el primer proveedor de Cafés Especiales del mundo, enfrenta un panorama incierto en cuanto a la Competitividad Internacional de su café puesto que no tiene una estrategia definida para generar ventajas competitivas internacionales sostenibles. Adicionalmente, la cadena productiva del café no parece estar bien integrada y los países competidores cercanos parecen estar ganando espacio en cuanto a participación se refiere.

Los antecedentes ilustran como la competitividad internacional de los Cafés Especiales se logra aprovechando las ventajas competitivas, que según los postulados de Porter³, ofrecen los factores de producción de un país; las condiciones de la demanda; los sectores relacionados; la estrategia, estructura y rivalidad del sector; y finalmente el papel que desempeñen el Gobierno y la casualidad sobre todos los anteriores determinantes.

Es así como, el sector de los Cafés Especiales de Colombia está obligado a mantenerse a la vanguardia con ventajas competitivas que le permitan su supervivencia en el corto, mediano y largo plazo a través del mejoramiento continuo de su competitividad internacional. De acuerdo a lo expuesto y a juicio de los investigadores, se presenta el siguiente interrogante: Desde los ámbitos teórico-práctico y teniendo en cuenta las condiciones del entorno regional, ¿Cuáles son los factores que hacen competitivo al sector de Cafés Especiales en Colombia en el ámbito internacional y que opciones estratégicas se pueden sugerir para elevar su posición Competitiva Internacional?

Basados en el anterior interrogante y en la necesidad de darle respuesta a través de la investigación, se planteó el objetivo general, consistente en definir los factores que hacen competitivo al sector de

³ Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores, 1990. P. 111.

los Cafés Especiales en Colombia en el ámbito internacional y sugerir unas opciones estratégicas para elevar su posición Competitiva Internacional.

Igualmente, se plantearon los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Analizar las mejores practicas sobre Competitividad de Cafés Especiales a Nivel Internacional y Nacional.
- Analizar la Competitividad Internacional de la industria de Cafés Especiales en Colombia.
- Realizar una propuesta de opciones estratégicas para mejorar la posición competitiva Internacional de los Cafés Especiales de Colombia.

Consecuente con lo anterior, se determinó que, por tratarse de una investigación de carácter documental, era necesario realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema, con apoyo en técnicas para la recolección de la información como son las encuestas, las entrevistas y la observación. Además, se empleó un método de expertos, puesto que se consultó a personas con amplios conocimientos sobre el entorno y opiniones relacionadas con el sector de los Cafés Especiales. Igualmente, por ser de carácter bibliográfico, se recurrió a una buena parte de la literatura disponible sobre el tema. Todos estos insumos permitieron elaborar una propuesta de opciones estratégicas tendientes a elevar la competitividad del sector de los Cafés Especiales de Colombia.

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 COMPETITIVIDAD

El principal soporte conceptual de este proyecto de investigación proviene de los avances del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, que se centran en la interpretación de los fenómenos de la competitividad y la productividad y de su influencia en el desarrollo económico. Ese soporte conceptual está complementado con los planteamientos de otros autores, entre ellos Arturo Condo, Javier Enrique Medina y Eduardo Doryan y los aportes de publicaciones especializadas del INCAE, el CRECE y la Agenda de Competitividad de Caldas. Todos estos conceptos se juntan para desarrollar el marco sobre el cual se desarrolla la investigación. A través del análisis de las condiciones de Competitividad Internacional del sector colombiano de Cafés Especiales se pueden generar unas estrategias para fortalecer la competitividad del sector.

1.1.1 Fundamentos de Competitividad.

Antes de iniciar con las particularidades de cada uno de los componentes del marco teórico, es importante definir la palabra competitividad; tema central del trabajo de investigación. Hay muchos acercamientos a la definición, pero según Hertford et al.⁴, la competitividad referencia a la capacidad, de las empresas o sectores, para generar en un contexto de competencia niveles altos de ingreso y empleo de los factores de producción, en condiciones de sostenibilidad. La competitividad implica adaptarse a las características del mercado y, simultáneamente, al cambio técnico mediante el

⁴ Hertford, R.; García, J. Competitividad de la Agricultura en las Américas. Cali. CIAT, y Pontificia Universidad Católica de Chile, 1999. Serie de Economía e Impacto. p. 10.

mejoramiento de la productividad de los factores expuestos a la competencia.

Desde un punto de vista más humano, Medina (1998)⁵, basado en muchas definiciones, concluye que la competitividad parece acercarse cada vez más a la concepción humanista del desarrollo que se centra en el mejoramiento del bienestar del hombre a través de mejores niveles de calidad de vida. Esta concepción contrasta con la creencia en que el único fin de la competitividad es el aumento de la rentabilidad de las empresas. Este concepto se relaciona con el anterior en el sentido de que es necesario el bienestar del hombre para que se den las condiciones de sostenibilidad.

Competitividad también puede expresarse como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje de un determinado sector con el apoyo del gobierno y la sociedad en general.

El informe Mundial de Competitividad, citado por Medina⁶, va un poco más allá y señala que: “competitividad es la habilidad de un país para crear valor agregado y así incrementar el bienestar nacional a través de la gestión de activos y procesos, de la atracción y agresividad, globalidad y proximidad y por la integración de estas interrelaciones en un modelo económico y social.”

Michael Porter insiste en que la competitividad no es de los países, sino de las empresas, ya que estas son las que se tienen que enfrentar a la fiera competencia del mercado internacional. Pero la competitividad de las empresas sí tiene una relación directa con su ambiente o entorno, y es función de los gobiernos ayudar a generar condiciones tanto macroeconómicas como de infraestructuras

⁵ Medina, Javier Enrique. Competitividad y Desarrollo Social. Retos y perspectivas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. p. 278.

⁶ Ibid., p. 203.

adecuadas para el mantenimiento de una Ventaja Competitiva sostenible en el largo plazo. Se hace evidente entonces, que la competitividad de las empresas depende tanto de factores exógenos, es decir, de su entorno, como endógenos propios de las mismas empresas.

De aquí se concluye que la competitividad se puede crear a través de una estrategia de desarrollo económico y social, basada en la generación de valor agregado, en especial a través de programas de investigación y desarrollo tecnológico, en contraposición a las ventajas comparativas que están más directamente vinculadas a la disponibilidad y abundancia de ciertos factores de producción sobre otros. Países con ventajas comparativas no necesariamente tienen ventajas competitivas y viceversa.

Para Medina⁷, las ventajas comparativas como la posición geográfica, el clima y las materias primas han pasado a un segundo plano. Las ventajas naturales han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la ciencia y la tecnología. No basta con poseer los mejores recursos sino saberlos utilizar estratégicamente. La fuerza laboral y la administración, capacitadas tecnológicamente, hoy en día forman parte de las ventajas competitivas de una empresa, sector o país las cuales, junto con los procesos tecnológicos, han reemplazado los factores tradicionales de producción (recursos naturales y capital).

De acuerdo con los conceptos mencionados, la organización cafetera con que cuenta el país puede ser el soporte de una Ventaja Competitiva del sector de los Cafés Especiales por su tradición y su capacidad para mantener ventajas comparativas a través de los años. Antes de tratar los temas de productividad y globalización es importante ver y definir los diferentes tipos de competitividad que consideran diferentes autores.

⁷ Medina, Javier Enrique, 1998. Op. cit., p. 259-261.

1.1.2 Tipos de Competitividad

De acuerdo a lo expresado por Pelayo⁸, se pueden considerar dos niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna surge la idea que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Marcovitch⁹, sostiene que la competitividad internacional de un sector se deriva de la capacidad de sus dirigentes para administrar la interacción entre varios entornos. De esta manera, la definición de la competitividad entraña la consideración de tres niveles que se complementan entre sí: el estructural, el sectorial y el empresarial.

La competitividad estructural depende de la economía de un país en su conjunto y describe la capacidad de esa economía para incrementar o sostener su participación en el mercado internacional,

⁸ Pelayo, Carmen. Monografía sobre Competitividad, 2002. cmpelayo@hotmail.com

⁹ Marcovitch, Jaques. Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. Universidad de San Pablo, 1999. p.4.

con un aumento simultáneo del nivel de vida de la población.

La competitividad sectorial refleja la capacidad de los sectores económicos para generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustenten una posición competitiva internacional.

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de las empresas para sustentar los niveles más elevados de eficiencia, en cuanto a la utilización de recursos y a la calidad de bienes y servicios ofrecidos. Una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia, tanto en lo que se refiere a precio como a la calidad.

La combinación de estos tres niveles de competitividad resulta en una base autosostenible de competencia. El mantenimiento de la competitividad, en cualquiera de los niveles mencionados, requiere de un incremento de la productividad.

1.1.3 Productividad y Competitividad

La productividad determina la competitividad y ello queda expresado en la definición que Porter¹⁰, ofrece: “Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

El concepto central del enfoque de Michael Porter es que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países. No tiene sentido hablar de competitividad en el ámbito nacional, pues ésta se produce en aquellas industrias de una nación que, al participar en el comercio internacional, logran obtener ciertas Ventajas Competitivas sobre sus rivales extranjeros, y de esta forma logran

¹⁰ Porter, Michael. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, 1990. p.6.

mejorar productos y procesos.

Corroborando lo expresado por Porter en el párrafo anterior, la OECD¹¹, afirma que la competitividad de una nación surge del aumento de la productividad de sus empresas. Esa productividad no solamente está influenciada por las fuerzas del mercado, sino también por las políticas del país y sus instituciones conexas.

En el mismo sentido, Hunter¹², en su artículo del Academy of Management Review, dice que el enfoque de la compañía BP Chemicals siempre ha estado basado en la competitividad y la productividad, y que este enfoque le ha permitido a la compañía mantenerse en posiciones de vanguardia a nivel mundial.

Las teorías expuestas permiten concluir que al generar ventajas competitivas, las empresas de un país inciden en el aumento de la productividad nacional, la cual en realidad constituye la única medida adecuada de competitividad nacional. No es solo necesario un aumento de los niveles generales de productividad para lograr el desarrollo económico y el aumento de la competitividad. Es indispensable además que el aumento en productividad abarque todos los sectores productivos.

Las lecturas de diferentes autores permiten afirmar que el nivel de vida de una nación es determinado por la productividad con la cual utiliza sus recursos humanos, naturales y de capital. Igualmente, es importante tener en cuenta que el sector público y privado deben desempeñar papeles diferentes pero interrelacionados para crear una economía competitiva.

Basados en los conceptos coincidentes de los autores citados, se puede decir que un aumento en la

¹¹ OECD. Economic Outlook Magazine. VII. Productivity and Firm Dynamics: Evidence from Microdata. Junio de 2001.

¹² Hunter, David. Getting Fit for the First Division.. AMR. Chemical Week Magazine. Marzo 31 de 1999.

productividad del sector de los Cafés Especiales traería como consecuencia un aumento de la productividad del sector cafetero en general, y por ende un mejoramiento de la competitividad del país en los mercados internacionales.

Para mejorar esa competitividad internacional, el Gobierno colombiano, a través del Ministerio de Comercio, diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad¹³. Dicha propuesta se enfocó en diseñar unos mecanismos específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo del país a través de la construcción de la Red Colombia Compite. Dicho mecanismo, además de fortalecer la plataforma productiva, tiene como propósito enfrentar al país a la realidad de la globalización. La cadena del café está incluida dentro de ese programa gubernamental de competitividad.

1.1.4 Globalización y Competitividad

Gran parte de los agronegocios están inmersos en un contexto global competitivo bastante difícil, en especial dentro de los mercados de productos genéricos. Las ofertas de los productos son crecientes y los mercados volátiles, lo que ocasiona precios con tendencia a la baja dentro de una gran irregularidad. Los nichos de mercados diferenciados tienen una demanda pequeña pero un crecimiento muy acelerado, con mayores rentabilidades y precios menos volátiles¹⁴.

En estas condiciones, se hace necesario diferenciar productos para mejorar la competitividad y enfrentar con éxito la globalización. Los café especiales encajan perfectamente en este contexto puesto que son productos diferenciados, con mercados en activo crecimiento, que disminuirían la volatilidad de los precios a los productores de Cafés Especiales.

¹³ Ministerio de Comercio. Plan Estratégico Exportado, 2002. www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail

¹⁴ Leguizamón, Francisco. Fomento de clusters competitivos en agronegocios, 2001. p. 5.

Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países. Una estrategia es global en el grado en que está integrada entre diversos países. El aumento de la competencia extranjera es por si mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir mas eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada. Una estrategia de enfoque global significa integrar las medidas competitivas en todos los países, en lugar de tomar medidas en un solo país a la vez.

Es claro entonces, que la competitividad dicta lo que debemos hacer para aprovechar las oportunidades que otorga la globalización. En vista de ello, se hace necesario la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo en sectores claves de nuestras economías, orientados a diversificar y aumentar el valor agregado de la base productiva de nuestras naciones a fin de sacar el mejor provecho de los mercados ampliados, resultado de los acuerdos de integración y libre comercio.

La competitividad internacional es fundamental para enfrentar los retos de la globalización y el Gobierno colombiano es consciente de ello. Por tal razón diseñó el Plan Estratégico Exportador, mediante el cual se definió que el Ministerio de Comercio Exterior debería trascender el ámbito de las negociaciones internacionales para garantizar el desarrollo exportador del país. En tal sentido, y con el propósito de lograr la consolidación de los compromisos entre el sector privado y el sector público, se diseñaron los convenios de competitividad exportadora¹⁵, que a través de una identificación de los diferentes eslabones de una cadena productiva y de la búsqueda de acuerdos entre los mismos se definieran acciones para mejorar la competitividad sectorial en Colombia.

¹⁵ Ministerio de Comercio, 2002. Op. cit. www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail

1.2 CADENAS PRODUCTIVAS

Se denomina cadena de producción, de acuerdo a la definición de Durefle¹⁶, “Al conjunto de los agentes económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento y distribución hasta el mercado de un determinado producto agrícola”.

Las cadenas permiten, según SICA¹⁷, a través del análisis aguas arriba y aguas abajo, la descripción del encadenamiento de las operaciones de procesamiento y de agregación de valor a los recursos de un país; y si se utilizan como instrumento de gestión, permiten seguir y evaluar el desempeño de todos los actores implicados. La cadena puede considerarse como el agrupamiento coherente y operacional de individuos denominados actores, distribuidos en diferentes fases cuyo fin es aumentar el valor agregado de un producto agroalimentario.

Los eslabones de la cadena productiva pueden llevar a la Ventaja Competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la Ventaja Competitiva. Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son vitales para obtener Ventajas Competitivas a partir de los eslabones. Porter¹⁸.

Como se mencionó anteriormente, el Ministerio de Comercio de Colombia diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad para lo cual cuenta con unas áreas de trabajo. Una de dichas áreas

¹⁶ Durefle, F. Nota de metodología general sobre el análisis de cadenas. FAO. Roma, 1988.

¹⁷ SICA. Proyectos, 1988. <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/frutas/tomate%20arbol>

¹⁸ Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1987. CECS. p. 51.

tiene que ver con la cadenas productivas, y dentro de éstas se encuentra la Cadena del Café y sus Productos, que tiene como propósito incrementar las exportaciones y la competitividad de los cafés con algún grado de agregación de valor.

La cadena de producción del café tiene mucha información en cada uno de sus eslabones, pero carece de coordinación y el flujo de información es muy limitado. Es mucho lo que se podría optimizar y coordinar para lograr una Ventaja Competitiva. Todos los eslabones de la cadena productiva del café tienen una responsabilidad particular en el mejoramiento de la productividad, con el fin de aumentar la competitividad internacional de los Cafés Especiales de Colombia.

1.3 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Los principios básicos de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el plano nacional como si lo hace también en el internacional. Sin embargo, el modelo de competencia internacional difiere marcadamente de unos a otros sectores. De una parte la competencia en cada nación es esencialmente independiente, de otra parte están los sectores mundiales, donde los rivales compiten en un plano mundial, aprovechando las Ventajas Competitivas que se derivan de toda una red de actividades a lo largo y ancho del mundo. Optar por un enfoque doméstico en un sector mundial es peligroso, con independencia de la nación de origen de la empresa.

De acuerdo con la tesis de Canals¹⁹, la Competitividad Internacional de los países está ligada, principalmente a tres tipos de factores. Por un lado están los factores relacionados con el país, costo de los factores productivos, calificación de los trabajadores, política económica, nivel de infraestructura, cultura del país. Por otro lado, cuentan los factores relacionados con el sector, entre

¹⁹ Canals, Jordi. Competitividad Internacional y estrategia de la empresa. Editorial Ariel. Barcelona, 1991. p. 15.

los que están el nivel de rivalidad entre las empresas y la cooperación con proveedores y clientes. Finalmente, los factores relacionados con la propia empresa (posicionamiento en el mercado, capacidad de desarrollo de nuevos productos, procesos internos, la organización, etc.) Por consiguiente, la Competitividad Internacional no es una cuestión unidimensional, sino que en su configuración intervienen causas muy diversas, lo que hace que su logro en el ámbito deseable no sea cosa sencilla.

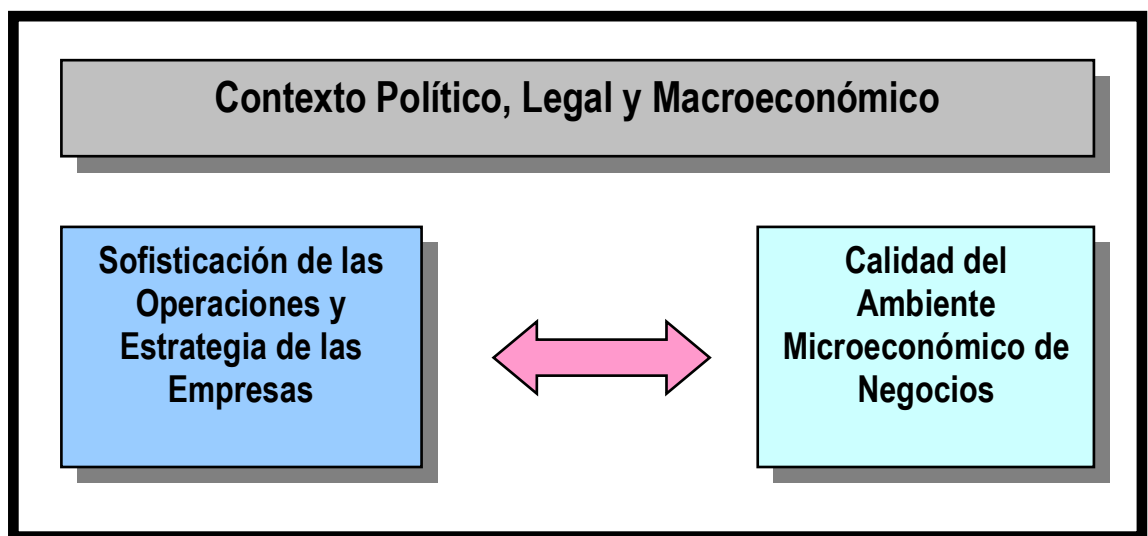


Figura 1. Determinantes de la Competitividad Internacional
Fuente. Condo - 2001. INCAE. CLACDS. Desarrollo de Clusters Competitivos. p. 4

En la Figura 1 se pueden ver los determinantes de la Competitividad Internacional y sus interrelaciones. De acuerdo a la figura, un entorno político estable y políticas macroeconómicas sólidas se hacen necesarias, pero no bastan para asegurar una economía próspera. Igualmente, la competitividad depende de la mejora de las bases microeconómicas.

1.3.1. El “Diamante” de la Competitividad

Según Porter²⁰, hay cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de Ventaja Competitiva. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares. Dichos atributos genéricos o determinantes de la ventaja nacional son los siguientes: las condiciones de los factores, los esquemas de estrategia y rivalidad, las condiciones de la demanda y las industrias afines y de apoyo.

1.3.1.1. Las Condiciones de los Factores. Este aspecto se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Los factores de producción no son otra cosa que los insumos necesarios para competir en cualquier sector. Las empresas de una nación consiguen Ventaja Competitiva si poseen factores de bajo costo o de calidad singularmente elevada y si dichos factores se despliegan de una manera eficiente y efectiva. Kruger²¹.

Doryan²², complementa diciendo que los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares de cluster. Los factores especializados generalmente son los

²⁰ Porter, Michael, 1990. Op. cit. p. 110.

²¹ Kruger, Walter. Análisis de competitividad de la agroindustria del café de Nicaragua, 2000. INCAE. CLACDS. p. 9.

²² Doryan, Eduardo. et.al. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas, 1999.

que hacen posibles los procesos de innovación. No solo son necesarios para alcanzar altos niveles de productividad, sino que tienden a ser menos comercializables o menos fáciles de encontrar en otras partes.

Los factores, continuando con la descripción de Porter²³, pueden agruparse en las siguientes categorías genéricas:

- **Recursos Humanos:** la cantidad, cualificación y coste de los empleados. Los recursos humanos pueden dividirse en muchas categorías , como ingenieros, programadores, agrónomos, etc.
- **Recursos Físicos:** La abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos, minerales, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climáticas y la localización geográfica pueden considerarse parte de los recursos físicos. La localización respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes afecta a los costos de transporte y a la facilidad de los intercambios culturales y empresariales.
- **Recursos de Conocimiento:** La dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y los servicios. Las fuentes del conocimiento se encuentran en Universidades, organismos estatales de investigación, entidades privadas de investigación, asociaciones gremiales y otras fuentes.
- **Recursos de Capital:** Se refiere a la cantidad y costo del capital para financiar las industrias. La cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de

²³ Porter, Michael. 1990. Op. cit. p. 114.

capital.

- **Infraestructura:** Se refiere al tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y de paquetería, los métodos de pago o transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y mucho más. También incluye dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan la calidad de vida y el atractivo de una nación como lugar donde vivir y trabajar.

La mezcla o la proporción de los factores, difiere notablemente de unos a otros sectores y dicha combinación es lo que constituye la clave de la teoría estándar de la Ventaja Competitiva. Esa ventaja se deriva igualmente del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan los factores. No solamente el cómo sino el dónde se despliegan los factores es crucial en una economía, porque los conocimientos prácticos sobre tecnologías y los recursos humanos más capacitados frecuentemente pueden utilizarse en una variedad de sectores.

Los factores, continuando con la teoría de Porter²⁴, pueden dividirse en dos distinciones particularmente importantes: la primera es entre factores básicos y avanzados. Los factores básicos incluyen los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere de una inversión privada y social modesta. Estos factores son importantes en sectores extractivos o basados en la agricultura y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio.

Los factores avanzados incluyen la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos de investigación; son necesarios para conseguir

²⁴ Porter, Michael. 1990. Op. cit., p. 117.

ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Estos factores son más escasos porque su desarrollo implica cuantiosas inversiones. Los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

La segunda distinción, es su especificidad, y pueden ser generalizados o especializados. Los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Los factores especializados incluyen al personal con formación específica, infraestructura con características especiales, bases del conocimiento en un campo en particular y otros factores. Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la Ventaja Competitiva que los factores generalizados.

La Ventaja Competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. Por el contrario, la Ventaja Competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera.

Otra distinción entre los factores, enunciada por Porter²⁵, es la de si la nación los ha heredado, como es el caso de los recursos naturales o de la situación geográfica o si, por el contrario, los ha creado. Los factores más importantes para conseguir Ventaja Competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean. Las inversiones públicas para la creación de factores normalmente se concentran en los factores más básicos y generalizados. El sector privado, por el contrario, juega un papel fundamental en la creación de factores avanzados y especializados.

De acuerdo a Figueroa²⁶, la Ventaja Competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores

²⁵ Porter, Michael. 1990. Op. cit., p. 119.

²⁶ Figueroa, Luis. Análisis de competitividad del del azúcar en El Salvador, 1998. INCAE.CLACDS, p. 22.

tales como su abundancia. En la competencia real la abundancia o bajo costo de un factor conduce a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de condiciones climáticas adversas, crean presiones para innovar en su presencia. Es el mismo caso de una constante elevación del tipo de cambio de la moneda nacional.

1.3.1.2 Los Esquemas de Estrategia y Rivalidad de la Empresa. Otro determinante genérico de la Ventaja Competitiva Nacional es el contexto donde se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

1.3.1.2.1 Estrategias y Metas. Según Doryan²⁷, el contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local. Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local. En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que siquiera está presente, proviene de las importaciones. Además, la rivalidad local, si es que ocurre, se sustenta en la imitación. El precio es la única variable competitiva y las empresas mantienen bajos los salarios para competir en los mercados locales y extranjeros. De esta forma, la competencia implica una inversión mínima para estas empresas.

Las circunstancias nacionales afectan la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Las naciones alcanzarán el éxito en los sectores donde las metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de Ventaja Competitiva. Las naciones tienen éxito en sectores donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de Ventaja Competitiva de los sectores.

²⁷ Doryan, Eduardo. 1999 et.al. Op. cit., p. 22.

Los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Las relaciones entre trabajadores y dirección son importantes en muchos sectores. Las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta y las normas profesionales influyen en la forma de organizar y gestionar las empresas. Las metas que tratan de alcanzar las empresas y la motivación de los empleados y los directivos son fuente de éxito en la medida que estén en línea con las fuentes de Ventaja Competitiva. Las naciones tienen éxito en sectores donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo.

Para Medina²⁸ las estructuras de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria en una nación tienen dos influencias generales sobre la ventaja nacional. La primera se deriva del hecho de que los sectores tienen diferentes necesidades de fondos, diferentes perfiles de riesgo, diferentes horizontes para la inversión y diferentes tasas medias de rendimiento sostenido. En segundo lugar, la influencia de los mercados de capital varía dependiendo de las necesidades de fondos. Una nación puede alcanzar el éxito en sectores donde sea factible la propiedad privada sin cotizar en bolsa.

1.3.1.2 Rivalidad Domestica. Los hallazgos permiten ver que hay una asociación entre una enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la Ventaja Competitiva en un sector. En la competencia mundial, las empresas triunfadoras compiten vigorosamente en sus mercados de origen y se presionan unas a otras para mejorar e innovar. Es común encontrar empresas sin rivales nacionales y con pocas ventajas competitivas a nivel mundial. La rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad mundial cuando la mejora y la innovación se reconocen como ingredientes esenciales de la Ventaja Competitiva.

²⁸ Medina, Javier Enrique. 1998. Op. cit., p. 258.

La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La formación de nuevas empresas es fundamental para mejorar la Ventaja Competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector. Hay dos mecanismos para la formación de nuevas empresas. Uno es el establecimiento de empresas completamente nuevas y otro es la formación de nuevas empresas a través de la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas.

El carácter de la rivalidad está fuertemente influenciado por muchos aspectos del ambiente empresarial. Sin embargo, el clima de inversión y las políticas sobre la competencia fijan el contexto. Cosas tales como la estabilidad macroeconómica.

1.3.1.3 Las Condiciones de la Demanda. La composición de la demanda interior, la magnitud y pautas de crecimiento y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación, son los tres atributos genéricos de la demanda interior.

Las condiciones de la demanda en la sede de las empresas tiene mucho que ver con el hecho que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

1.3.1.3.1 Composición de la demanda interior. Se refiere al modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen Ventaja Competitiva en los sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de

las necesidades del comprador más clara que la que pueden tener sus rivales extranjeros. Igualmente, las naciones consiguen ventajas si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más aprisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con rivales extranjeros.

Porter²⁹ considera que hay tres características de la composición de la demanda interior que son significativas para conseguir la Ventaja Competitiva Nacional:

1- **Estructura segmentada de la demanda.** Se refiere a la distribución de la demanda para unas variedades en particular. Las empresas de una nación pueden conseguir Ventaja Competitiva en segmentos mundiales que representen una participación grande o visiblemente apreciable de la demanda interior pero que represente una participación menos significativa en otras naciones. En algunos sectores, la gama de segmentos en el mercado interior ejerce una considerable influencia sobre la Ventaja Competitiva.

2- **Compradores entendidos y exigentes.** Las empresas de una nación consiguen Ventaja Competitiva si los compradores domésticos son los más entendidos y exigentes para el producto o servicio en cuestión. Los compradores de una nación pueden tener necesidades rigurosas debido a muchas razones, entre las que se encuentran la geografía, el clima, la disponibilidad de recursos naturales, la fiscalidad, la normatividad reguladora y las normas sociales.

3- **Necesidades precursoras de los compradores.** Las necesidades en el mercado interior benefician a la Ventaja Competitiva Nacional solamente si son precursoras de las necesidades que surgirán en otros sitios. Las necesidades precursoras del comprador pueden surgir porque los valores políticos o sociales de una nación presagian necesidades que acabarán por surgir en otros sitios.

²⁹ Porter, Michael. Op.cit., p. 130.

1.3.1.3.2 Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda. Un gran mercado interior puede reforzar la ventaja nacional debido a la existencia de economías de escala. Otros, por el contrario, creen que es un punto débil puesto que la demanda interior limitada obliga a las empresas a exportar.

Para IDC³⁰, el gran tamaño del mercado interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala, al animar a las empresas de la nación a invertir en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnologías y en mejoras de la productividad. Sin embargo, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones.

Hay varios aspectos del tamaño de la demanda interior, de acuerdo a Porter³¹, que es importante resaltar:

- ***El tamaño de la demanda interior.*** El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo.
- ***Número de compradores independientes.*** La presencia de un buen número de compradores independientes en una nación crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interior para un producto o servicio.
- ***Tasa de crecimiento de la demanda interior.*** El rápido crecimiento interior induce a las empresas de una nación a adoptar nuevas tecnologías más aprisa, con menos miedo.

³⁰ Inversiones y Desarrollo de Centroamérica, S.A. IDC (1999). Diagnostico de competitividad del sector de la papa en Guatemala. Borrador presentado al comité coordinador. Guatemala. Septiembre de 1999. p. 43.

³¹ Porter, Michael. Op.cit., p. 140.

- **Temprana demanda interior.** Ayuda a las empresas locales a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para asentarse firmemente en el sector.
- **Temprana saturación.** La temprana penetración ayuda a las empresas locales a arraigarse y prestigiarse. La temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costos y a una reestructuración de las empresas más débiles.

1.3.1.3.3 Internacionalización de la Demanda Interior. De acuerdo con Porter³², hay varios mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y jalona hacia el exterior los productos y servicios de una nación.

- **Compradores locales móviles o multinacionales.** Si los compradores existentes en la nación para un producto o servicio son móviles o multinacionales, se crea una ventaja para las empresas de la nación porque los compradores domésticos también son compradores extranjeros.
- **Influencia sobre necesidades extranjeras.** Cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten a los compradores foráneos, se pueden generar ventas en el extranjero.

Los atributos más importantes de la demanda interior son aquellos que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados. Algunos aspectos de la demanda interior son importantes para establecer inicialmente la ventaja, mientras que otros la refuerzan o ayudan a

³² Porter, Michael. Op. Cit., p. 145.

mantenerla.

1.3.1.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo. Se refiere a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos, crea ventajas en los sectores que van tras los proveedores en la cadena de producción-consumo. La primera manera es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su costo. Otra forma es a través del proceso de innovación y perfeccionamiento. La Ventaja Competitiva emerge de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellas que comprenden productos que son complementarios. El llamado “diamante de la competitividad”, Figura 2, simboliza esas cuatro fuentes de la Ventaja Competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios³³.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en un espacio de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales

³³ Doryan, Eduardo. et.al. 1999. Op. cit., p. 15.

específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.



Figura 2. Determinantes de la Ventaja Nacional. Competitividad y Ambiente Empresarial Nacional

Fuente. Condo -2001. INCAE. CLACDS. Desarrollo de Clusters Competitivos, p. 5.

Estos determinantes de las ventajas competitivas moldean el entorno para la competencia de algunos sectores; sin embargo, la historia ha demostrado que los acontecimientos casuales y el papel del gobierno tienen mucha importancia para el desarrollo de clusters exitosos, a pesar de no ser factores que puedan ser controlados o influidos por las empresas.

1.3.1.4 Casualidad y Gobierno. Hay dos variables que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para reforzar el concepto. Son la casualidad y el gobierno. Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician cambios en la

posición competitiva. El gobierno, a todos los niveles, puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

Según Porter³⁴, “los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y frecuentemente están fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno nacional”. De acuerdo al autor, entre los ejemplos de casualidades que influyen sobre la Ventaja Competitiva podrían estar los actos de pura invención, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros, las alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, y las guerras.

El gobierno puede influir positiva o negativamente sobre cada uno de los cuatro determinantes de la ventaja nacional que conforman el diamante. Igualmente, las políticas del gobierno tienen mucho que ver con la Ventaja Competitiva de un sector en el ámbito internacional. Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política con respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo. El gobierno, pues, ejerce una importante influencia sobre la Ventaja Competitiva Nacional.

Para el caso específico de Colombia, el Ministerio de Comercio Exterior, tiene un proyecto de productividad y competitividad llamado “Dirección de Competitividad”³⁵. Dicho programa tiene por objeto propiciar la articulación interinstitucional entre el sector público y el sector privado, con el fin de generar un entorno positivo y desarrollar programas de apoyo que permitan el mejoramiento de la productividad de las empresas, con el fin de aumentar la competitividad de los productos y servicios y las exportaciones de Colombia con mayor valor agregado.

³⁴ Porter, Michael. Op. Cit., p. 145.

³⁵ Ministerio de Comercio, 2002. Op. cit. www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail.

La revista Dinero³⁶, sostiene que la competitividad del país no podrá avanzar si el estado no logra crear un ambiente de regulación propicio y creíble para la innovación empresarial. En tal sentido describe los seis elementos más importantes para elevar la competitividad: reforma laboral, reorientación del SENA, regulación financiera y de mercado de capitales, ley de promoción de la competencia, y regulación masiva para la diseminación de tecnología informática.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de un documento COMPES³⁷, definió una política orientada a permitir al sector agropecuario alcanzar una posición exitosa en el proceso de internacionalización de la economía. El estímulo a la competitividad se centra en el aumento de la productividad ligada a la innovación tecnológica, al mejor uso de los recursos naturales, a mejorar la calidad de la producción agropecuaria, al fomento de procesos agroindustriales, al desarrollo del capital humano y, por último, a la ampliación y al mejoramiento de la infraestructura y de los servicios de apoyo a la producción.

Canals³⁸, en contraste con lo anterior, sostiene que el papel de los gobiernos para mejorar la Competitividad Internacional de las empresas es limitada. Y lo es por dos razones. Primero, por motivos de tipo legal, ya que en la comisión de la CCE las ayudas públicas a empresas y sectores específicos son mal vistas. La segunda razón es que la eficacia de este tipo de acciones es limitada, cuando no perversa. Esta tesis es congruente con el enfoque liberal de la economía política. El estado no debe interferir directamente en la economía; son los agentes sociales los que libremente deben tomar sus decisiones, de forma que las empresas, optando por una u otra alternativa de acción, cosechen el fruto de los aciertos o tengan que asumir las consecuencias desfavorables de los errores.

³⁶ Revista Dinero, 1999. ¿Colombia compite?. Bogotá. Colombia. Julio 16. N° 88. p. 24

³⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Competitividad del sector agropecuario y pesquero, 1995. COMPES. p. 1.

³⁸ Canals, Jordi. Competitividad Internacional y estrategia de la empresa. Editorial Ariel. Barcelona, 1991. p. 15.

1.4 DESARROLLO COMPETITIVO

Las economías progresan mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas, lo que se consigue obteniendo Ventajas Competitivas de nivel superior en los sectores que ya existen y desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores y segmentos de alta productividad.

Las economías nacionales, de acuerdo a lo expuesto por Porter³⁹, muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacional.

Las fases determinan la posición de un país en los sectores sujetos a la competencia internacional. No es inevitable que los países atraviesen todas las fases. Hay cuatro fases diferenciadas: impulsada por los factores, impulsada por la inversión, impulsada por la innovación e impulsada por la riqueza; ver Figura 3.

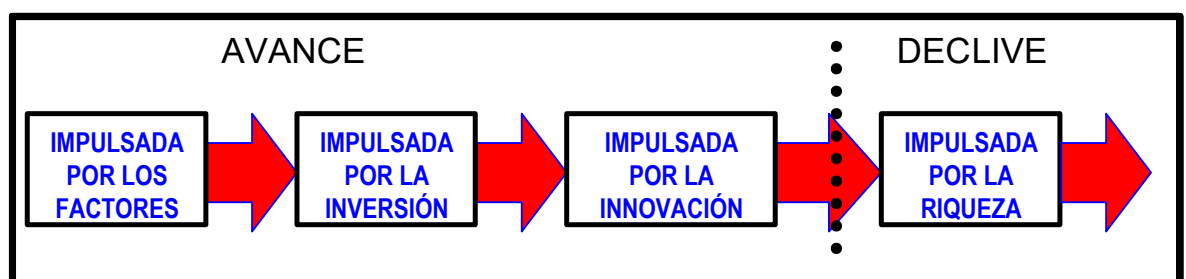


Figura 3. Cuatro Etapas del Desarrollo Competitivo Nacional
Fuente. Porter -1990. La Ventaja Competitiva de las Naciones. p.678

Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las Ventajas Competitivas y normalmente

³⁹ Porter, Michael . Op. cit., p. 676 .

van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica. En la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo, un declive.

Fase impulsada por factores. En los países que están en esta fase inicial, casi todos los sectores con éxito basan su ventaja de manera casi exclusiva en los factores básicos de producción, ya sean recursos naturales, condiciones de cultivo favorables para determinados tipos de cosechas o una abundante y barata dotación de mano de obra semicualificada. En esta fase la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos.

Fase impulsada por la inversión. En esta fase, la Ventaja Competitiva Nacional se basa en la disposición y la capacidad del país y de sus empresas para invertir agresivamente. Las Ventajas Competitivas se consiguen a partir de la mejora de las condiciones de los factores, así como de la estrategia, estructura y rivalidad que adopten las empresas. En un país que se encuentre en esta fase, los sectores conexos y de apoyo están subdesarrollados.

Fase impulsada por la innovación. En esta fase entra en juego el diamante en una amplia gama de sectores. Todos los determinantes están en funcionamiento y sus interacciones son muy intensas.

Fase impulsada por la riqueza. Las primeras tres fases se pueden llevar a cabo si se mantiene un proceso dinámico de mejora de la ventaja nacional. La fase impulsada por la riqueza, por el contrario, conduce al declive. La motivación de los inversionistas, los directivos y los individuos cambia de manera que mina la inversión continuada y la innovación.

1.5 OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA MERCADOS INTERNACIONALES

Una posición competitiva favorable, de acuerdo a varios de los autores citados, se logra a través de

una estrategia competitiva.

1.5.1 Estrategia Competitiva.

Según Porter⁴⁰, la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un determinado sector.

Jarillo⁴¹ considera la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una Ventaja Competitiva sostenible. Para diseñar dicha estrategia es necesario analizar la realidad competitiva de la empresa estudiando cómo cada una de las partes diferenciables puede contribuir al establecimiento de la Ventaja Competitiva.

Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular. No hay estrategia que pueda estirarse más allá de las fronteras de un negocio determinado. Asegura el autor que uno de los grandes errores que las empresas cometen una y otra vez es intentar aplicar una estrategia universal.

Para Porter⁴², dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la estructura del sector en el que compite la empresa y el segundo es el posicionamiento dentro del sector. Ninguno de ellos es suficiente para marcar la elección de una estrategia. Los

⁴⁰ Porter, Michael . Op. cit., p. 19.

⁴¹ Jarillo, Jose Carlos. Dirección Estratégica. Segunda edición. McGraw-Hill. España, 1996. p. 24.

⁴² Porter, Michael. Op. cit..., p. 65-67

sectores pueden evolucionar hacia un mayor o menor atractivo en el transcurso del tiempo, a medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios. La posición competitiva es reflejo de una lucha que no cesa entre los competidores.

Hay dos variables fundamentales dentro del posicionamiento: la Ventaja Competitiva y el Ámbito Competitivo.

1.5.1.1 Ventaja Competitiva. En el centro del posicionamiento está la Ventaja Competitiva, la cual no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. La Ventaja Competitiva radica en todas las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Porter (1987)⁴³.

Sin embargo, para Medina⁴⁴, las Ventajas Comparativas como la posición geográfica, el clima y las materias primas han pasado a un segundo plano. Las ventajas naturales han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la infraestructura de transporte y comunicaciones, la ciencia y la tecnología. En la época actual, dice el autor, no basta con poseer los mejores recursos sino saber utilizarlos estratégicamente. La fuerza laboral y la administración, capacitadas tecnológicamente, hoy en día forman parte de las Ventajas Competitivas de una empresa, industria o país las cuales, junto con los procesos industriales tecnológicos, han reemplazado los factores tradicionales de producción (recursos naturales y capital)

La prosperidad de una nación no es consecuencia de la abundancia de sus recursos naturales; la

⁴³ Porter, Michael. Op. cit., p. 51.

⁴⁴ Medina, Javier Enrique. Op.cit., p.259.

prosperidad y el desarrollo sostenible dependen del nivel de productividad de sus empresas. No existen naciones competitivas, sino naciones con industrias o sectores competitivos. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello es importante la creación de Ventajas Competitivas determinadas por la habilidad de una empresa o grupos de empresas para innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios.

De acuerdo a Jarillo⁴⁵, la Ventaja Competitiva es cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que tiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten: no solo tiene una Ventaja Competitiva, sino que ésta es sostenible a mediano y largo plazo.

Las ventajas competitivas responden a las necesidades particulares de una industria y requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas; y se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos e incluye elementos vitales como la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados.

Las empresas o sectores alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una Ventaja Competitiva sostenible. Hay tres tipos básicos de Ventajas Competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos y diferenciación y enfoque. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. Cualquier estrategia debe prestar mucha atención a ambos tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad de una solamente. Porter (1987)⁴⁶. Veámoslas:

⁴⁵ Jarillo, Jose Carlos. Op. cit., p.26.

⁴⁶ Porter, Michael. Op. cit., p. 30-34.

1.5.1.1.1 Ventaja en Costes. Una empresa es líder en costes, de acuerdo a Jarillo⁴⁷, si tiene unos costes inferiores al de sus competidores, para un producto o servicio semejante, del mismo modo que una empresa estaba diferenciada si obtenía precios superiores para un producto similar o equivalente al de la competencia. No es, por tanto, líder en costes aquella empresa que obtiene unos costes inferiores a los de la competencia a base de producir un producto de inferior calidad: el producto tiene que ser, al menos, comparable.

Para establecer una Ventaja Competitiva Internacional a través del liderazgo en costes, la empresa debe ser capaz de obtener unos costos globales inferiores a los de sus competidores. Esto se consigue con base en obtener ventajas en costes en varias de las actividades de la cadena de valor, con frecuencia con base en pequeñas mejoras acumulativas.

1.5.1.1.2 Diferenciación. La elección de un producto o servicio entre múltiples opciones, de acuerdo a Trout⁴⁸, siempre está basada en diferencias; implícitas o explícitas.

De acuerdo a Porter⁴⁹ “Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores”. La estrategia, según el autor, es colocarse delante de la competencia. No se trata en ser el mejor en lo que se hace, sino en hacerlo diferente. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores.

No solo la calidad del producto puede actuar como factor diferenciador. La diferenciación puede ser

⁴⁷ Jarillo, Jose Carlos. 1996. Op. cit., p.21.

⁴⁸ Trout, Jack. Diferenciarse o Morir . Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Mcgraw-Hill, 2001. p. 13.

⁴⁹ Porter, Michael. 1987. Op. cit., p. 137.

incluso más radical y provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto de características únicas. La maestría en fabricación o producción puede ser un determinante importante de la diferenciación. Igualmente la capacidad tecnológica, sumada a un gran esfuerzo de investigación y desarrollo es también una fuente importante de diferenciación. En general, todas las actividades de la Cadena de Valor pueden ser fuente de diferenciación.

Además de la diferenciación y el liderazgo en costos, el liderazgo en el sector puede también ser considerado como una Ventaja Competitiva. Es necesario ser líder en un sector para competir con éxito. Ser líder en el sector significa tener la mayor participación de mercado, o sea, vender más que ningún otro competidor. Si bien el líder en el sector suele tener una sólida posición competitiva, ello no se debe al hecho de ser líder, sino más bien al revés: es líder porque tiene una buena posición, ya que ofrece un producto que los clientes valoran más que ningún otro, bien sea por su diferenciación o por su atractivo precio.

1.5.1.1.3 Enfoque. El enfoque o alta segmentación, como lo plantea IDC⁵⁰, consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa que la empresa puede así servir a un estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los que compiten en forma más general. Su enfoque significa que tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico ó alta diferenciación, ó ambas.

La gran decisión estratégica que debe tomar toda empresa es acerca de la clase de Ventaja Competitiva Internacional que quiere obtener, si es liderazgo en costes, si es diferenciación, o si es enfoque.

⁵⁰ Inversiones y Desarrollo de Centroamérica, S.A. IDC, 1999. Op. cit.. p. 15.

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores. También puede haber diferentes variantes factibles de la misma estrategia genérica, que entrañen diferentes formas de diferenciarse o centrarse. Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de Ventaja Competitiva que pretende alcanzar. El peor error estratégico es plantearse en el medio o tratar de seguir simultáneamente todas las estrategias.

El uso de la tecnología de Internet y de la Web han ido en aumento y esto ha permitido crear intranets que comunican los datos de la compañía a todos los trabajadores de la misma y también extranets que han permitido que las compañías trabajen mas de cerca con sus socios y la cadena de suministro. Esta situación conlleva ahorros que van mas allá de solo reducir costos en los PCs.

1.5.2 TI – Tecnología de la Información

El impacto estratégico de TI, varia entre cada industria y/o firma, en algunas puede ser mas o menos significativa, lo cual es determinante para definir la importancia de la TI en el proceso operacional de las mismas. Applegate⁵¹, narra la naturaleza cambiante del papel de la tecnologías de información (TI) dentro de las industrias y las organizaciones. Los dramáticos avances en TI han permitido a los sistemas de cómputo crear Ventajas Competitivas Internacionales significativas. Se destacan particularmente los sistemas que ligan electrónicamente al consumidor y al proveedor. Si bien tales iniciativas en el uso de TI ofrecen oportunidades de crear Ventajas Competitivas Internacionales, también incrementan la vulnerabilidad estratégica.

La planeación estratégica es esencial para la supervivencia y el mantenimiento de la competitividad de cualquier empresa. Solamente hasta hace poco las organizaciones públicas y privadas, han

⁵¹ Applegate, Lynda M. et al. 1999. Corporate Information System Management. Fifth Edition. Irwin/McGraw-Hill. p. 62.

empezado a reconocer y adoptar los conceptos de planeación estratégica a la informática. Esto como resultado de la presión, que el nuevo ambiente de negocios genera a causa de los fenómenos de globalización, desregulaciones y orientación hacia el cliente. Como reacción a estos cambios y para mantener la competitividad, las organizaciones requieren adquirir, desarrollar y utilizar de una manera más efectiva los medios que se requieren para hacer los cambios necesarios y lograrlo. Uno de los medios o facilitadores más importantes en la actualidad son los negocios electrónicos o el comercio electrónico a través de Internet; es por ello que realizar la adecuada planeación de la misma es un proceso de alta prioridad.

1.5.3 E-Business Community

Don Tapscott⁵² dice que: “A lo largo de la historia, las nuevas tecnologías de la información han dado paso y estimulado nuevas estructuras organizacionales. Con el nacimiento de la World Wide Web esta surgiendo un entorno de negocios totalmente nuevo. A medida que la competencia se intensifica, la innovación no se puede alcanzar solamente dentro de la empresa industrial integrada o incluso la llamada empresa virtual. Por el contrario, las compañías deben trabajar en conjunto para crear redes en línea de clientes, proveedores y procesos de valor agregado. El resultado de lo que nosotros llamamos comunidad de negocio electrónicos o EBC (**e-business community**)”.

Es necesario crear condiciones favorables para los participantes del EBC. Se deben lograr relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio entre los actores de la cadena. Según Don Tapscott⁵³:

- Tiene más sentido ver una compañía dentro de su comunidad de negocios electrónicos que en una competencia con firmas que tradicionalmente han sido consideradas parte de la misma “industria”.

Tapscott, Don. La Era de los Negocios Electrónicos. Cómo generar utilidades en la economía digital, 1999. p. 13-19.

⁵³ Tapscott, Don. 1999. Op. cit., p. 20-23.

- La Ventaja Competitiva ya no es necesariamente fruto de las economías de escala y de alcance. Con frecuencia entre más pequeño, mejor.
- Sin embargo, no siempre. La escala que permite la Net contribuye a niveles de “superagregación” históricamente sin precedentes.
- La adaptación masiva de productos ya no es suficiente; el siguiente paso es valor agregado con base en un servicio significativo.

Los cambios mas significativos se han presentado en las organizaciones, quienes ahora reconocen la importancia de la T.I., como una opción para desarrollar nuevos negocios, nuevos mecanismos de trabajo con proveedores y nuevos caminos para llegar a los clientes globales. Están buscando soluciones tecnológicas completas, abiertas y seguras con un manejo de sistemas avanzado.

1.5.4 Comercio Electrónico

Alfonso Sánchez Carreño⁵⁴, Consultor Senior de Comercio Electrónico Origin Spain, S.A. dice que existen muchas acepciones y formas de definir el comercio electrónico. La definición más acertada sería: "El comercio electrónico consiste en la utilización de la Informática y las telecomunicaciones para canalizar los flujos de información y transacciones de negocio existentes entre una empresa y sus interlocutores de negocio habituales (clientes, proveedores, entidades financieras, transportistas, etc)".

⁵⁴ Sánchez Carreño, Alfonso. Consultor Señor en Comercio , 1999
Electrónico..<http://www.marketingycomercio.com/numero3/ce.htm>

Don Tapscott⁵⁵, sostiene que “la economía digital y las nuevas estructuras corporativas virtuales que están surgiendo dentro de ella ya nos encaminan hacia una era postindustrial. El comercio electrónico dirigirá el crecimiento económico de ahora en adelante y el índice de cambios tecnológicos hace imposible predecir que tan lejos y con cuanta rapidez cambiara el mundo del comercio.”

El comercio electrónico es un concepto de negocio, de cambios de procesos en las organizaciones, de nuevas formas de abordar las relaciones comerciales entre las empresas, y que, evidentemente, se sustenta sobre una base tecnológica para llevar a cabo su cometido; pues bien, Internet no es ni más ni menos que eso: Una nueva plataforma técnica sobre la que se plasman los conceptos, los fundamentos y la filosofía del comercio electrónico. Evidentemente las características de la red Internet y de sus tecnologías asociadas ha causado un auge del comercio electrónico, especialmente el asociado al consumidor final (**Business-to-Consumer, o B-C**); la ubicuidad de la Red, las capacidades multimedia de las tecnologías asociadas a Internet y la facilidad de uso de las mismas, permiten a muchos negocios poder hacer llegar su oferta a millones de potenciales consumidores, quienes pueden navegar por la Red, buscando y seleccionando los productos o artículos que deseen adquirir de entre los cada vez más frecuentes centros virtuales de compra⁵⁶.

⁵⁵ Tapscott, Don. 1999. Op. cit., p. 13-19.

⁵⁶ Sánchez Carreño, Alfonso. 1999. Op. cit., <http://www.marketingycomercio.com/numero3/ce.htm>

2. MÉTODO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sobreoferta mundial de café genérico ha incrementado el consumo de cafés de baja calidad por su bajo precio. Sin embargo, hay un segmento de cafés diferenciados o especiales que ofrece grandes posibilidades a aquellos países que sean competitivos en su producción y comercialización. Colombia, a pesar de ser el primer proveedor de Cafés Especiales del mundo, enfrenta un panorama incierto en cuanto a la Competitividad Internacional de su café puesto que no tiene una estrategia definida para generar Ventajas Competitivas Internacionales sostenibles. Adicionalmente, la cadena productiva del café no está bien integrada y los países competidores cercanos están ganando espacio en cuanto a participación se refiere.

Infortunadamente, la estructura actual de comercialización del café colombiano presenta fallas para lograr la conquista de segmentos de mercado por diferenciación de producto porque no hay cultura de consistencia y calidad del producto y porque la cadena de producción no opera como tal. Las partes están acostumbradas a funcionar sin mayor integración y sin que las habilidades y experiencias se enfoquen en identificar necesidades específicas de los clientes y crear mecanismos para lograr un producto que satisfaga de manera integral las necesidades de cada uno de los compradores.

El Dr. Alfredo Cevallos Ramírez⁵⁷, consultor externo de ASOEXPORT, sostiene que los entes que participan en la producción y comercialización del café colombiano - Productores, Cooperativas y EXPOCAFE – pese a pertenecer al mismo gremio cafetero, actúan de manera independiente,

⁵⁷ Cevallos, Alfredo. Memoria de la LXI Asamblea de La Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia, 1996. p. 33.

dificultando la creación de riqueza en la Cadena de Valor agregado del café colombiano puesto que manejan reglas de comportamiento diferentes y sus actores trabajan de manera individual. Tanto el productor como quienes participan en la cadena de comercialización están enfocados en aspectos diferentes a la necesidad del consumidor final. El único criterio es la producción y entrega de un café de buena calidad, con el menor número de defectos, para cumplir la normatividad reglamentada en una bolsa de valores.

En el Gráfico 1 se nos muestra el nivel de sustitución que se ha venido dando en las mezclas de café en Alemania y la disminución en la proporción de café colombiano de buena calidad en las mezclas y el incremento en la proporción de cafés de inferior calidad, pero de menor precio como son los provenientes del Brasil y de Vietnam.

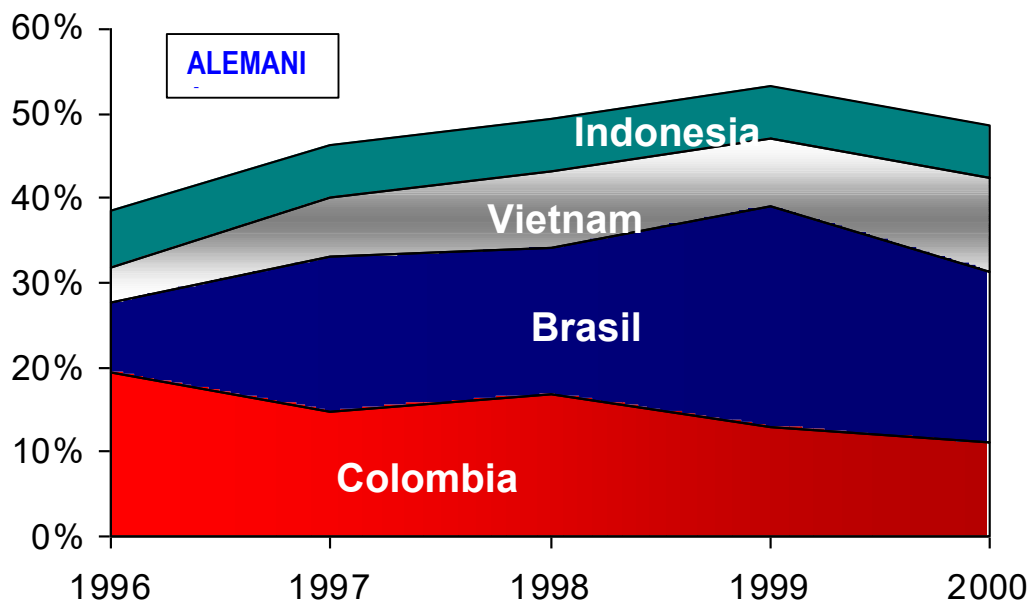


Gráfico 1. Proporción de orígenes en las mezclas de café consumo en Alemania
Fuente. Fedecafé - 2002. Gerencia Comercial. Plan de Comercialización 2003. p.5

El exceso de producción frente al consumo ha ayudado a profundizar la crisis. En el Gráfico 2 puede

verse como, a pesar de la reducción tan grande de los precios, el incremento en consumo de cafés genéricos no es significativo. Por el contrario, el incremento en consumo de Cafés Especiales es muy importante.

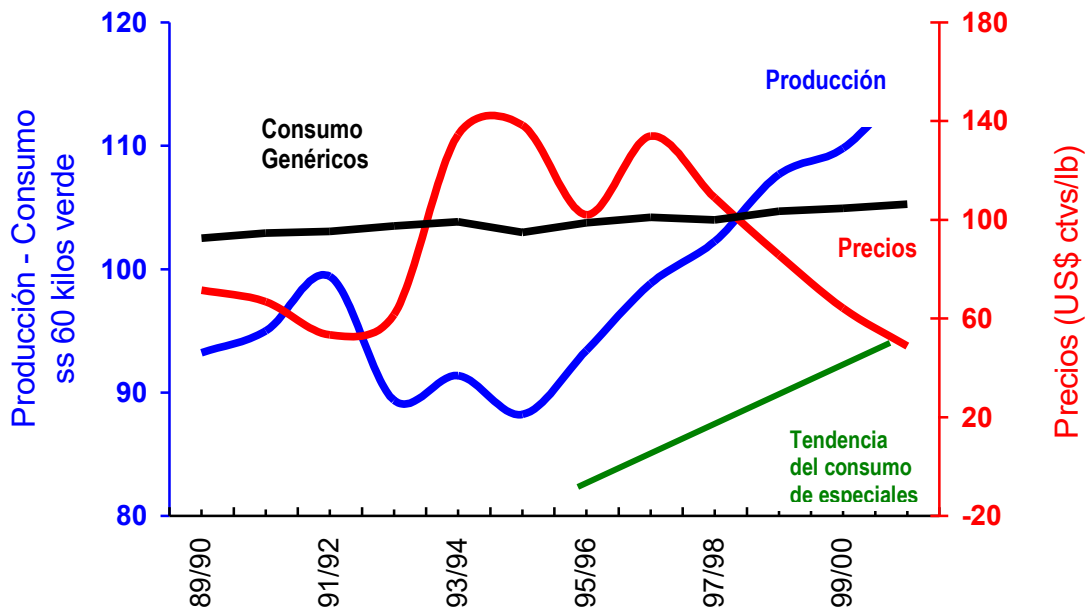


Gráfico 2. Producción mundial de café frente a consumo y precios
Fuente. Federacafé (2002). Gerencia Comercial. Plan de Comercialización 2003. p.6.

Si se mejora la competitividad del sector de los Cafés Especiales de Colombia, entre otros muchos aspectos, los productores podrán tener mejores ingresos.

Para mejorar esa competitividad es necesario hacer un análisis de los determinantes de la Ventaja Competitiva del sector. El resultado de ese análisis será la base para la formulación de unas estrategias tendientes a elevar la posición competitiva internacional de Colombia en el sector de los Cafés Especiales.

2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.3 TIPO DE ESTUDIO

Es una investigación documental de carácter descriptivo soportada con entrevistas a expertos y encuestas como se especifica en la parte de población y muestra.

Se considera documental puesto que mucha parte del trabajo se realizo con base en información proveniente de documentos sectoriales de uso privado de las instituciones, y con base en conclusiones provenientes de entrevistas con expertos en el tema en cuestión.

2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

En Colombia, según el censo cafetero, hay 531.000 productores de café; 35.000 de los cuales se encuentran en el departamento de Caldas y 1.120 de ellos están localizados en los municipios de Palestina y Chinchiná, participando con el 3 % de la producción nacional de Colombia. CICA⁵⁸

En el sector de comercialización institucional, el país cuenta con 39 cooperativas que pertenecen a la Federación Nacional de Cafeteros, 5 en Caldas ubicadas geográficamente así: Manizales, Anserma, Alto Occidente, Norte de Caldas y Aguadas. Todas ellas comercializan el 15% del café de Colombia.

En cuanto al sector de trilla, hay 3 trilladoras en el departamento que pertenecen a la Federación Nacional de Cafeteros. La Trilladora de Almacafé en Manizales, la Trilladora de la Cooperativa de

⁵⁸ Centro de Información Cafetera. CICA. Censo Cafetero, 1997 . Federación Nacional de Cafeteros.

Manizales en Chinchiná, y la Trilladora de la Cooperativa de Anserma localizada en el mismo municipio.

A partir de la anterior población se definió la siguiente muestra para el trabajo de campo y aplicación de encuestas:

1. Ciento cincuenta (150) Productores caldenses de los municipios de Palestina y Chinchiná poseedores de tierras con características óptimas para la producción de Cafés Especiales. El formato de encuesta se presenta en el Anexo 1. Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó el procedimiento estadístico que se describe a continuación.
2. Las cinco (5) cooperativas del departamento. Para este caso la muestra es igual a la población. El formato de encuesta se presenta en el Anexo 2.

2.2.1 Tamaño de Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra y permitir una adecuada inferencia estadística, se empleó la fórmula propuesta según Poate y Daplin⁵⁹, para cuando se considera una proporción o porcentaje. Para estimar el tamaño de la muestra se asumió la máxima variabilidad, lo cual implica suponer que se espera encontrar en el estudio que un 50% de los caficultores estén interesados en producir Cafés Especiales y participar en el mejoramiento de la competitividad del sector, mientras que el otro 50% no está interesado.

⁵⁹ Poate y Daplin. Data for agrarian development. Cambridge, 1993. Cambridge University Press. 1993. p. 138..

La expresión es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P(1,0 - P)}{X^2}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra, expresada en número de caficultores
- Z = confiabilidad. Cuantil de la normal correspondiente al 95% de probabilidad.
- P = porcentaje de caficultores conocedores e interesados en el programa
- X = precisión (error = 8%)

$$n = \frac{[1,96]^2 * 0,5 * (1,0 - 0,5)}{0,08^2} = 150 \quad \text{Productores}$$

Es importante anotar que la selección de los productores se realizó partiendo de unas pruebas de taza realizadas por el Comité de Cafeteros de Caldas donde se detectaron 1.700 fincas del departamento que presentaron características promisorias para la producción de Cafés Especiales y homogeneidad en su producto. De esos resultados de catación se seleccionaron, mediante muestreo aleatorio simple, 150 fincas caldenses en dos municipios de Palestina y Chinchiná. Dichos municipios fueron seleccionados por presentar el mayor número de fincas sometidas a las pruebas de taza

La investigación es de carácter nacional, pero las encuestas se llevaron a cabo en el Departamento de Caldas, específicamente en los municipios de Palestina y Chinchiná, por las siguientes razones:

1. Ofrecen zonas que cultivan cafés de insuperables y reconocidas características de taza, y su caficultura es representativa de la caficultura nacional.
2. Se cuenta con estudios desarrollados sobre el tema de Cafés Especiales, adelantados por el Comité Departamental de Cafeteros.

3. Se cuenta con la trilladora de la cooperativa de caficultores de Manizales, con amplia experiencia en el beneficio de Cafés Especiales para la Federación de Cafeteros.

2.3 PROCEDIMIENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación se fundamentó en la información provista por los productores de café, industriales y directivos vinculados al sector de la producción, comercialización interna, y comercio internacional de los Cafés Especiales. Se estableció un contacto directo con cada uno de los actores de la cadena, partiendo del productor y terminando en el comercializador-tostador que es el último eslabón de la cadena y quien tiene contacto directo con el consumidor final del café como bebida.

Las encuestas a productores y cooperativas, así como las entrevistas con expertos fueron igualmente una base fundamental para la recolección de la información. Igualmente, se llevó cabo un taller de reflexión y planeación alrededor del tema de competitividad de Cafés Especiales con énfasis en la integración de la cadena del valor como herramienta para lograr Ventaja Competitiva Internacional de los Cafés Especiales.

2.3.1 Procedimiento para Encuesta a Productores

La fuente de información para el desarrollo de este trabajo de investigación fueron las fincas cafeteras seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple. La unidad de muestreo es la finca y el período de análisis entre Marzo y Abril del 2003.

La información en las fincas se tomo por medio de un formulario de entrevista diseñado para tal fin, ver Anexo 1. En él se consigno la descripción socioeconómica, las características de la producción,

los aspectos económicos y administrativos y por último las perspectivas que se tienen sobre la caficultura y conocimiento de las teorías de competitividad. Inicialmente y antes de su aplicación definitiva en la muestra, se hizo una prueba piloto y se realizaron encuestas preliminares para ajustar el instrumento de toma de información.

La División Técnica del Comité de Cafeteros de Caldas fue la encargada de tomar la información en campo, lo cual se hizo por medio del Servicio de Extensión, quienes previa asesoría e instrucción, llevaron a cabo las entrevistas necesarias para conseguir los resultados de la investigación.

La información suministrada por los cafeteros en sus fincas fue revisada para llevar a cabo un estricto control de calidad. A partir de los formatos se generó una base de datos que posteriormente fue tabulada.

2.3.2 Fuentes de Información:

2.3.2.1 Primarias. La observación y las entrevistas fueron las fuentes de información primaria utilizadas. Se entrevistaron todos los productores que conformaron la muestra, así como los representantes legales de cada uno de los eslabones de la cadena. Gerentes de las cooperativas de caficultores, gerente de EXPOCAFÉ, y gerentes o representantes de las comercializadoras y tostadoras que se enuncian a continuación:

- Dos Compradores de café en el exterior: SUPRACAFÉ, un comercializador para Europa y MITSUBISHI, una comercializadora para el Japón y Europa.
- Un Comprador-Tostador: ITUSHI COFFEE, un comercializador-tostador para Europa y Japón.

Los Compradores y el Comprador-Tostador fueron seleccionados por su larga relación comercial con EXPOCAFÉ y adicionalmente porque manifestaron interés en participar en el proyecto. Todas las personas y entidades antes mencionadas hicieron parte del taller de reflexión y planeación, cuyos resultados fueron fuente fundamental de información para el desarrollo del proyecto.

Para la entrevista se formularon una serie de preguntas que teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la teoría de competitividad y compromiso para el logro de ventajas competitivas sostenibles.
- Factores que hacen más o menos competitivos los Cafés Especiales en el mercado internacional.
- Importancia de la participación y compromiso de cada eslabón en la cadena de valor como herramienta para el logro de Ventaja Competitiva.
- Potenciales beneficios económicos de la participación activa y responsable en la cadena.
- Conocimiento de los demás actores de la cadena.

El análisis de la anterior información tuvo como propósito la formación de un concepto claro sobre los factores que de alguna manera distorsionan la integración de la Cadena de Valor en todo el proceso de comercialización y eventualmente afectan la competitividad del sector de Cafés Especiales.

2.3.2.2 Secundarias. Se acudió principalmente a las siguientes fuentes de información:

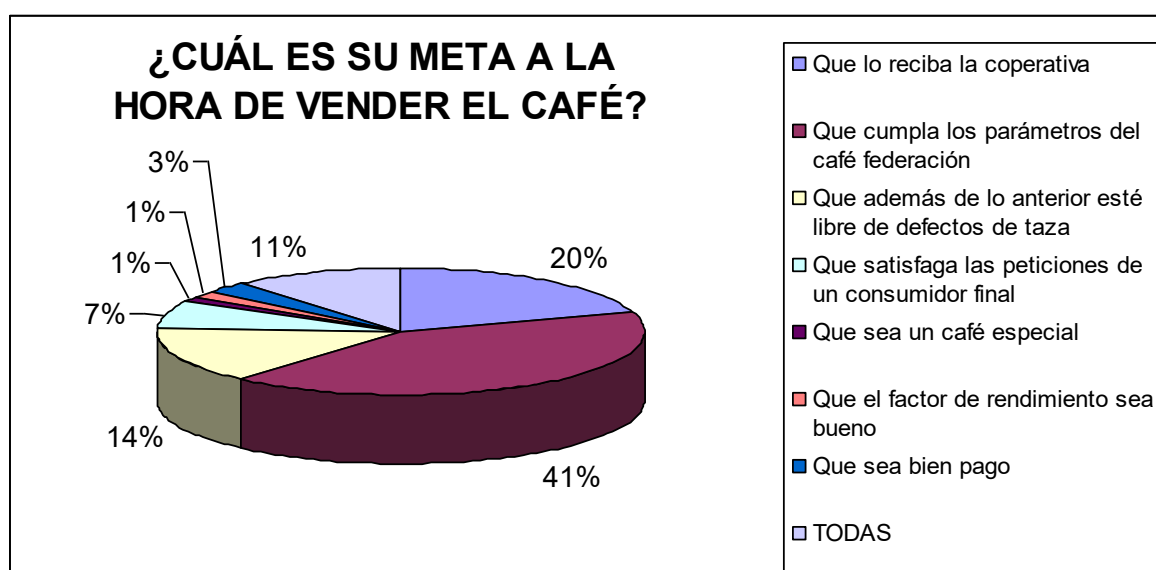
- Ensayos sobre economía cafetera, publicados por la Federación Nacional de Cafeteros, que hacen frecuente referencia a los programas de comercialización y promoción de Cafés Especiales.
- Planes de comercialización y mercadeo del café colombiano, publicado por la gerencia comercial de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Informes anuales de actividades tanto de las cooperativas como de EXPOCAFÉ.
- Memorias de las Asambleas Anuales de la Asociación Nacional de Exportadores de Café (Asoexport).
- Publicaciones sobre Competitividad Internacional, especialmente las de Michael E. Porter por ser el gestor de ésta teoría económica.
- Publicaciones en Internet y Estudios de Competitividad realizados por instituciones especializadas en el tema , tales como INCAE y los Ministerios de Agricultura de diferentes países.
- Otras publicaciones referentes al tema y que fueron requeridas en su momento.

3. RESULTADOS

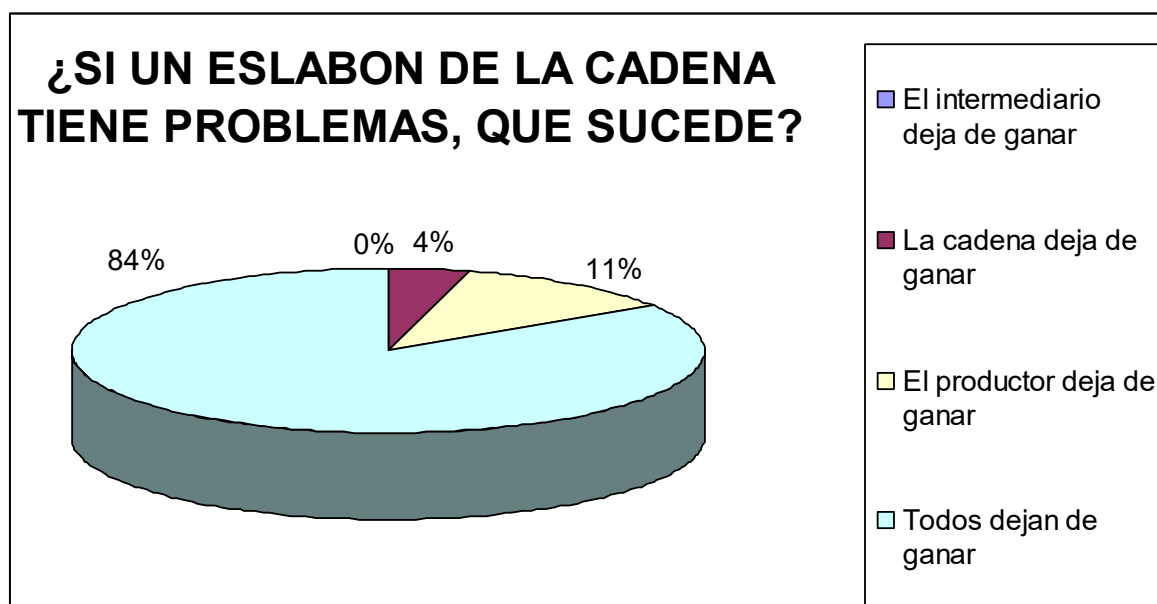
3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS PRODUCTORES, A LAS COOPERATIVAS, TALLERES Y ENTREVISTAS

3.1.1 Resultados de las encuestas a los Productores.

En el Anexo 3 puede verse el resultado completo de las encuestas realizadas a los productores. El propósito de esta encuesta era fundamentalmente el de medir el grado de compromiso del productor con la calidad del café, así como también su nivel de pertenecía con la cadena productiva de los Cafés Especiales y su aporte a la competitividad del sector. Solamente se hace un análisis de los resultados más relevantes de las encuestas. Se presenta inicialmente un gráfico o un cuadro con la distribución porcentual de cada una de las respuestas y a continuación se hace el análisis individual del comportamiento de éstas y de su importancia estratégica.

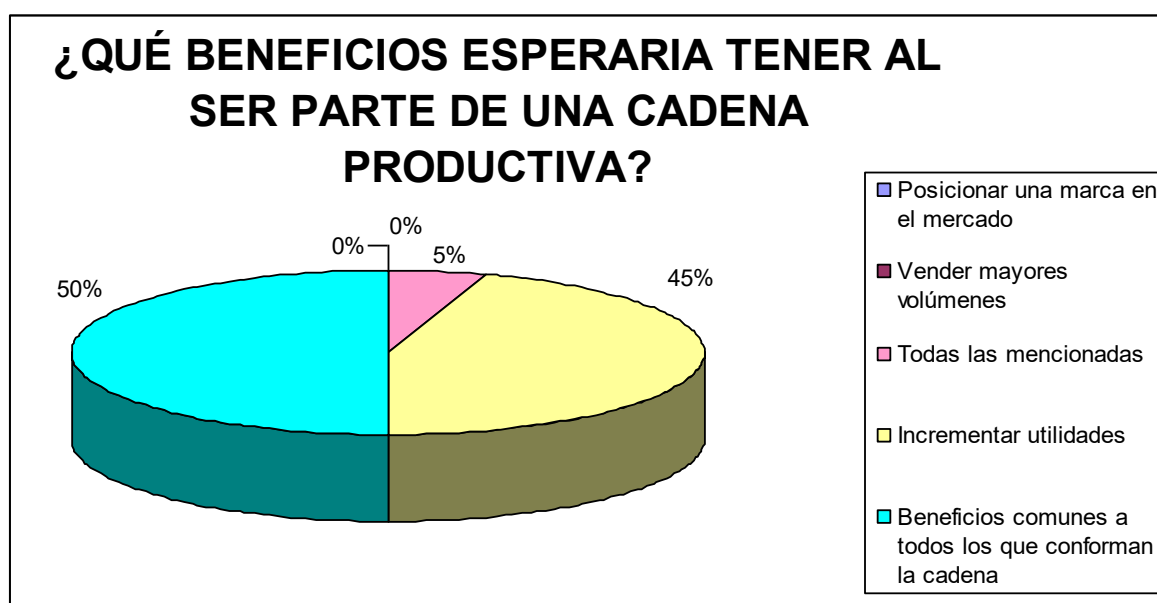


Con relación a la pregunta, ¿Cuál es la meta a la hora de vender su café?. Una gran proporción, el 41%, se interesa fundamentalmente en cumplir con los parámetros de la Federación. Un 14% piensa en los defectos de taza. El 20% de los productores piensa solo en que su producto sea recibido por la cooperativa. Solamente un 7% tiene como meta la satisfacción del cliente consumidor. Este resultado nos permite concluir que el productor está muy lejos del consumidor final y no está integrado a la cadena de comercialización. Es fundamental concientizar al productor en que lo que produce no es un grano, sino una bebida. Igualmente, que los problemas de calidad no solamente lo perjudican a él como productor, sino también a la imagen de calidad del café colombiano.



A la pregunta, ¿Si un eslabón de la cadena tiene problemas, que sucede?. El 84% de los productores encuestados respondió que todos dejan de ganar. Solamente un 4% es consciente del concepto de cadena productiva. La respuesta es coherente con la anterior en el sentido que el productor se preocupa solamente por su parte dentro de la cadena productiva. Este resultado, al igual que el anterior, amerita el diseño de una estrategia donde se definan las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores de la cadena productiva.

Para mejorar la Ventaja Competitiva a través de la integración de la cadena productiva es fundamental que el caficultor entienda las dificultades que se tienen cuando los cafés no cumplen con las normas establecidas. Unos talleres de calidad y de integración serían la herramienta ideal para dar solución a esta problemática que le resta competitividad a los Cafés Especiales colombianos.



Al preguntar, ¿Qué beneficios esperarías tener al ser parte de una cadena productiva?. El 50% de los productores respondieron que habrían beneficios comunes para todos los integrantes de la cadena. Eso indica, que a pesar de no estar muy involucrados en la cadena, la mayoría de los productores son conscientes de los beneficios de ser un eslabón fundamental de la cadena.

Desafortunadamente, un 45% de los productores solo ven la cadena productiva como un medio para obtener utilidades. Esto refuerza la necesidad de una estrategia que comprometa a los agricultores con la calidad del café y la sostenibilidad del sector. El productor tiene que darse cuenta que la competitividad de los Cafés Especiales no depende solamente de la publicidad y la imagen que

proyecte la Federación Nacional de Cafeteros, sino del compromiso del productor con la calidad y la consistencia de su producto.

¿Conoce usted la palabra Competitividad?	
No	60%
Si	40%
¿Ha realizado usted practicas que diferencien su café y lo hagan más competitivo?	
No	25%
Si	75%
¿Cree usted que la imagen de calidad del café colombiano es una ventaja competitiva?	
Si	90%
No	10%
¿Cree usted que el liderazgo en costos (menor costo de producción) es una ventaja competitiva?	
Si	70%
No	30%
Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:	
Los precios tan bajos	55%
La calidad ya no es la misma	15%
Hay otros cafés que son igual de buenos	10%
El caficultor está desmotivado y no cuida bien el cultivo	10%
Muy poca ayuda del Gobierno	10%
¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?	
Si	75%
No	25%

Las anteriores preguntas son directamente relacionadas con la competitividad. Es preocupante ver como el 60% de los productores de Cafés Especiales no conocen ni siquiera la palabra competitividad. El 75% dice haber realizado prácticas para diferenciar su café. El 90% reconoce que la imagen del café colombiano es una fuente de Ventaja Competitiva. Igualmente, el 70% sabe que la eficiencia en los costos le permite ser más competitivo. El 75% sabe que la institucionalidad cafetera es una de las ventajas competitivas más importantes que tienen los Cafés Especiales. El 55% de los productores encuestados le atribuye a los precios bajos los problemas de competitividad del sector. A pesar de los sobrepagos que se pagan por un Café Especial, el productor sigue teniendo problemas

de rentabilidad. El 10% de los productores le atribuye la falta de competitividad del sector a la poca ayuda del gobierno.

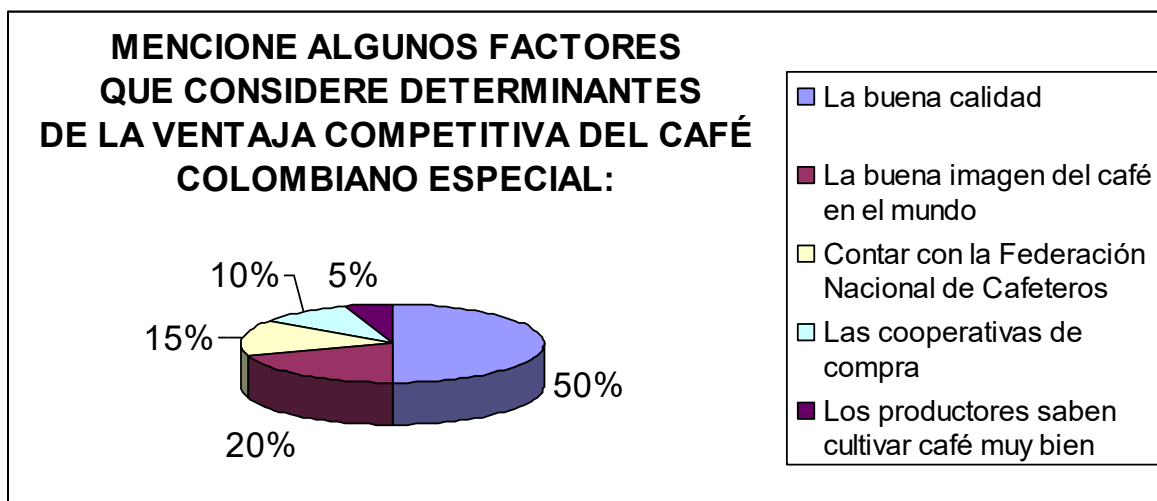
Todo lo anterior nos permite concluir que es necesario preservar la institucionalidad cafetera; que hay que hacer enormes esfuerzos por mantener la buena imagen del café colombiano; y que hay que comprometer al Gobierno colombiano en el mejoramiento de la rentabilidad del sector. Todo con el propósito de ser más competitivos.

El hecho de que el 60% de los encuestados no sepa el significado de la palabra competitividad no debe tomarse simplemente como el desconocimiento de un término del lenguaje administrativo. El tema puede ser más de fondo ya que gran parte de los encuestados son pequeños caficultores con niveles de escolaridad bajos. Por tal razón, el mejoramiento del nivel de escolaridad de los productores sería una de las estrategias de mayor impacto en el mejoramiento de la competitividad.

¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?	
Federación	90%
Particulares	10%
¿Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad?	
Excelente	0%
Bueno	10%
Regular	20%
Malo	70%
¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano.	
Buenas	5%
Malas	65%
Estables	5%
Inestables	25%

En relación con la pregunta, ¿quién cree usted que es más activo en el manejo de los Cafés Especiales?, el 90% reconoce la labor de la Federación Nacional de Cafeteros. Esto nos permite concluir nuevamente que hay que preservar la institucionalidad cafetera como mecanismo para elevar la posición competitiva del sector de los Cafés Especiales en Colombia.

Con relación al papel del Gobierno, el 70% de los encuestados considera malo el apoyo a los programas de Cafés Especiales. Con relación a las políticas macroeconómicas, el 65% considera que son malas y que atentan contra la Ventaja Competitiva del sector. Nuevamente, el gobierno debe brindar mayor estabilidad macroeconómica al sector exportador para hacer sostenibles en el tiempo las ventajas competitivas.



Cuando se le pide al productor que mencione los factores que considera determinantes de la Ventaja Competitiva, el 50% ve la buena calidad como el determinante básico. El 20% considera que la buena imagen del café colombiano es el determinante principal de la Ventaja Competitiva. Un 15% atribuye la Ventaja Competitiva del sector a la labor de la Federación Nacional de Cafeteros. Siendo muy importante la calidad y la buena imagen, ninguno menciona los factores básicos de producción como determinantes de la Ventaja Competitiva. Nuevamente se resalta el desconocimiento del productor de

las teorías de competitividad y los factores que la mejoran o la desmejoran. Una estrategia para elevar el nivel de competitividad sería la capacitación de los productores en el propio tema de la competitividad.

3.1.2 Resultados de las encuestas a las Cooperativas.

El resultado de la encuesta a los gerentes de las cinco cooperativas del departamento puede verse en su totalidad en el Anexo 4. Al igual que en la encuesta a los productores, el propósito fundamental era determinar el grado de pertenencia de las cooperativas con la cadena productiva de los Cafés Especiales y su nivel de aporte a la competitividad internacional del sector. Presentaremos a continuación los resultados más relevantes de las encuestas con su respectivo análisis.

¿Sabe usted que es un Café Especial?	
Si <input type="text" value="5"/>	No <input type="text"/>
Si su respuesta es Si, explique:	
Un café con características sobresalientes.	<input type="text" value="3"/>
Un café bueno, consistente, que alguien esté dispuesto a pagar más por él.	<input type="text" value="2"/>
¿Sabe usted si un café tiene características intrínsecas especiales?	
Si <input type="text" value="3"/>	No <input type="text" value="2"/>
¿Estaría usted interesado en comercializar café especial de los productores?	
Si <input type="text" value="5"/>	No <input type="text"/>
¿Qué beneficios esperaría tener usted al ser parte de una cadena productiva?	
Incrementar utilidades	<input type="text"/>
Vender mayores volúmenes	<input type="text"/>
Posicionar una marca en el mercado	<input type="text"/>
Beneficios comunes a todos los que conforman la cadena	<input type="text" value="5"/>

Contrario a los productores, las cooperativas tienen muy claro su papel de intermediarios en la cadena de producción. Sin necesidad de evaluar porcentajes, puede verse claramente que conocen perfectamente el tema de los Cafés Especiales y todos coinciden en que el beneficio de una cadena productiva es un beneficio común para todos los eslabones.

Mencione algunos factores que usted considere determinantes de la ventaja competitiva del café colombiano especial:	
Buena calidad	1
Imagen de Juan Valdez	1
Producción durante todo el año	1
Institucionalidad cafetera	2
Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:	
Problemas de fermento, fenoles y químicos	1
El productor ha desmejorado las prácticas de cultivo	1
Los particulares exportan cafés de inferior calidad	1
El precio tan bajo del café en los últimos años	1
La revaluación	1

Cuando se les pregunta por los factores que determinan la Ventaja Competitiva de los Cafés Especiales, dos de ellos, es decir el 40%, mencionan la institucionalidad cafetera como factor determinante. La imagen de Juan Valdez, la calidad del café colombiano y la disponibilidad de café durante todo el año, también son para ellos determinantes de la Ventaja Competitiva.

Al preguntarles sobre los factores que le restan competitividad a los Cafés Especiales, mencionan el deterioro de la calidad como uno de los factores más significativos para la pérdida de competitividad. Uno de ellos se refiere a la revaluación del peso colombiano como factor en contra de la competitividad. Esos resultados nos permiten concluir nuevamente la importancia de una estrategia para recuperar la calidad del café colombiano y otra para comprometer al Gobierno en el mantenimiento de la competitividad cambiaria.

¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?			
Si	5	No	
¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?			
Federación	5	Particulares	
¿Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad?			
Excelente			
Bueno	2		
Regular	3		
Malo			
¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano?			
Buenas		Estables	
Malas	3	Inestables	2

Todas las cooperativas, como era de esperarse, coinciden en que la labor de la organización cafetera colombiana es una fuente de Ventaja Competitiva. Igualmente, coinciden totalmente en que la Federación es mucho más activa que los particulares en el manejo de los Cafés Especiales. Todo esto nos ratifica la importancia de preservar la institución cafetera.

El papel del gobierno en cuanto al apoyo de los programas de Cafés Especiales es calificado por el 40% como bueno y por el 60% como regular. Es cierto que el gobierno tiene mucho interés en el tema, pero hasta el momento no existen políticas concretas de apoyo al sector. En cuanto a las políticas macroeconómicas, el 60% de las cooperativas consideran que son malas y el 40% restante las cataloga como inestables. Ninguno da un buen concepto sobre el papel de las políticas macroeconómicas como fuente de Ventaja Competitiva y por lo tanto se hace necesario comprometer al gobierno a mantener una estabilidad cambiaria.

3.1.3 Taller y Entrevista con los Expertos.

3.1.3.1 Taller de reflexión y planeación

En Abril del año 2002, en la ciudad de Santa Fe de Bogota, tuvo lugar el taller estratégico “CADENA INTEGRADA DE VALOR AGREGADO DEL CAFÉ”, organizado por EXPOCAFE. Se contó con la activa participación de varios integrantes de cada uno de los eslabones de la cadena productiva del café; Ver Anexo 5. El objetivo general del taller era reunir los representantes de los diferentes eslabones para conocer sus expectativas sobre la posible creación de una cadena de valor que los integre, de tal forma que se logren ventajas competitivas que le generen beneficios a todos y cada uno de los eslabones de la cadena.

Los objetivos específicos del taller fueron:

1. Identificar la relevancia y utilidad del proyecto para cada eslabón de la cadena, así como los riesgos.

2. Precisar los factores claves del éxito del proyecto.
3. Identificar estrategias y acciones para asegurar los factores de éxito prioritarios identificados.
4. Lograr el compromiso de todos los actores y acordar las acciones a seguir

Para el logro de los objetivos se realizaron cuatro ejercicios. En cada uno de los ejercicios los participantes se reunieron en grupos donde había representación de cada uno de los eslabones de la cadena. Cada participante exponía su idea acerca de las mejores acciones para el logro de cada uno de los objetivos y al final, cada grupo escogía las acciones y las ideas más relevantes.

Los resultados que se obtuvieron en cada uno de los ejercicios fueron:

Ejercicio 1: Visión del proyecto en el corto plazo

Si se lograra rápidamente la integración de la cadena, los beneficios más relevantes a corto plazo serían:

- Se recuperaría la confianza de los compradores en la calidad del café colombiano y se obtiene reconocimiento mundial como mínimo de tres tipos de Cafés Especiales, identificados, caracterizados y estandarizados, provenientes de zonas productoras cuyo café corresponde a los requerimientos de cada cliente.
- Se lograría una participación importante en el mercado mundial de los cafés colombianos gracias a la integración, trabajo en equipo, lealtad y compromiso de toda la cadena con un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y reconocimiento del café como una bebida, a nivel de todos los eslabones.
- Los Cafés Especiales de Colombia serían reconocidos como la mejor alternativa puesto que quienes están involucrados con ellos son líderes en calidad, cumplimiento, seriedad y compromiso.

Ejercicio 2: beneficios y riesgos.

En cuanto a los beneficios y riesgos inherentes a la integración de la cadena, se definieron los siguientes:

BENEFICIOS:

- Mejoramiento del ingreso, y rentabilidad gracias a un valor agregado
- Conocimiento de qué es un café especial y su significado para el consumidor final.
- Ser conciente que la calidad genera reconocimiento y diferenciación.
- Generación de beneficios económicos y sociales
- Reconocimiento internacional de manejo de cafés de alta calidad
- Conocimiento y manejo de las calidades de café que se producen en Colombia.
- Mejorar la competitividad, en cuanto a logística, calidad y servicio.
- Genera valor (mayor precio – mayor consumo – lujo – aumenta satisfacción) dignifica, motiva, enriquece a cada participante de la cadena.
- Genera compromiso entre las partes.
- Los altos estándares de calidad proporcionan reconocimiento, facilitan el proceso y crean diferenciación nacional e internacionalmente.

RIESGOS:

- Incurrir en sobrecostos que puede bien ser o no ser compensados.
- La falta de compromiso de cualquiera de los involucrados hará que falle el proyecto.
- Pérdida en la consistencia de la calidad de los cafés, por fallas en que incurra alguna de las partes.
- Que el café especial pierda valor ante el consumidor final
- Cambios en las regulaciones legales internacionales.

Ejercicio 3: factores claves del éxito.

Los factores claves del éxito de la permanencia de la cadena fueron definidos así:

- Que el consumidor final este dispuesto a pagar una mayor valor por un café especial.
- Una constante y permanente relación con los consumidores y sus requerimientos.

- Condiciones macroeconómicas, de seguridad y sociales adecuadas. Estabilidad económica y social. Desarrollo de los aspectos económico, cultural y social del país que permita cabalmente el cultivo adecuado del café.
- Consistencia en la calidad del café especial en el volumen, en la calidad y en las entregas.
- Clarificación de la política y estructuras cafeteras del país.
- Transparencia en la información, calidades y precios.
- Autocontrol y seguimiento durante cada uno de los procesos.
- Sistemas de medición en el cumplimiento de las metas.
- Rentabilidad justa y atractiva para los actores que intervienen en el proceso.

Ejercicio 4: Acciones.

En este ejercicio se identificaron las acciones tendientes a asegurar que los dos factores claves del éxito para cada categoría ocurrieran.

- Contacto permanente con el cliente para posicionar los Cafés Especiales de Colombia.
- Selección de Clientes y definición de la gama de cafés.
- Control de la calidad en todo el proceso, promoviendo el aseguramiento de la misma.
- Capacitación y concientización a todos los involucrados en el proceso.
- Promover y encausar acciones interinstitucionales con el sector público y privado.
- Establecer una metodología para definir el valor que agrega, en función de costos y riesgos, que sirva de base para la distribución del mayor ingreso percibido.
- Implementar un sistema de información de ingresos, costos y gastos de la operación, para que sea transparente además de oportuno, confiable y de fácil acceso.
- Establecer en el corto plazo programas de autocontrol y en el mediano plazo asegurar la certificación de los procesos, bajo normas internacionales de aseguramiento de la calidad.

Muchos de los resultados de los ejercicios fueron materia prima para la definición de cada una de las estrategias tendientes al logro de los objetivos estratégicos. La integración de la cadena de producción y comercialización de los Cafés Especiales es una buena herramienta para mejorar la competitividad del sector.

3.1.3.2 Entrevistas con expertos

En el Anexo 11 se relaciona la lista de expertos que fueron entrevistados y cuya información fue la materia prima más importante para el análisis de competitividad de los Cafés Especiales. Igualmente, en el Anexo 6 se relacionan las preguntas básicas que se formularon a los expertos entrevistados. Las respuestas a esas preguntas, y el dialogo posterior con los expertos, fueron la fuente básica del análisis de competitividad y de la propuesta de opciones estratégicas.

3.2. ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRACTICAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE LOS CAFÉS ESPECIALES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.

El café genérico colombiano puede ser considerado como especial por su reconocida imagen mundial de buena calidad y porque durante muchos años ha conservado una prima o sobreprecio con relación a los demás cafés suaves. Por esta razón, antes de hacer un análisis de competitividad, es necesario incluir una información general sobre Colombia y su caficultura, sobre el comercio mundial del café, y por supuesto sobre los Cafés Especiales. Dicha información es importante para quien quiera utilizar esta investigación con fines comparativos.

3.2.1 Información general sobre Colombia

3.2.1.1 Datos Generales sobre Colombia

- **Territorio**

La República de Colombia está localizada en una posición geográfica estratégica, convirtiéndose en la puerta de entrada para Sudamérica y en una plataforma natural para la producción y exportación al

mundo de productos agrícolas y servicios.

Colombia está ubicada en el noroeste de Sudamérica. Limita al norte con Panamá y el mar Caribe; al este con Venezuela y Brasil; al sur con Perú y Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Colombia es el único país de América del Sur con costas tanto en el océano Atlántico como en el océano Pacífico. La superficie total es de 2.070.408 km² de los cuales 1.141.748 km² corresponden a territorio continental⁶⁰.

- **División administrativa y población**

Colombia se divide en 32 departamentos y un distrito capital. La capital y ciudad más grande es Santa fe de Bogotá; relevante centro administrativo, industrial, financiero y comercial. Por su parte, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura son destacados puertos marinos. Ver Mapa 1. En Santa fe de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla se ubican los principales aeropuertos internacionales del país. La población estimada para 2002 era de 43.900.970 habitantes. Más del 74% habita en áreas urbanas⁶¹.

- **Economía**

Colombia ha sido hasta décadas recientes un país básicamente agrario, con una economía que dependía de manera tradicional del café. Cerca del 1% de la población activa se dedica aún hoy a la agricultura, sobre todo a cultivos como café, banano, algodón, arroz, caña de azúcar, maíz, papa, sorgo, plátano y flores. Ha aumentado la extracción de petróleo, carbón y oro, y se mantiene la producción de esmeraldas; asimismo se han desarrollado la avicultura, la pesca marítima y la industria ligera y mediana con fuertes inversiones de capitales extranjeros.

El producto interior bruto en 2002 fue de 83.482 millones de dólares, que supone 1.901 dólares per

⁶⁰ DANE, 2003. http://www.dane.gov.co/inf_est/ena.htm

⁶¹ DANE, 2003. www.dane.gov.co/inf_est/censo_h.htm demografía

cápita. La inflación para ese mismo año fue del 6,99%, y la devaluación al final del año fue del 25%. La exportaciones en el 2002 fueron de 11.816 millones de dólares, frente a unas importaciones de 11.471 millones de dólares, dando como resultado una balanza comercial positiva de 345 millones de dólares⁶².

- **Uso de la tierra y otros recursos naturales⁶³**

Colombia cuenta con valles bajos fértiles dedicados a la ganadería y la agroindustria, con vertientes en las cordilleras utilizadas para cultivos de mediano tamaño, y con altiplanos fríos dedicados a la agricultura y el pastoreo. Se calculan en 4 millones de hectáreas el terreno dedicado a cultivos, un 4,3% de la superficie nacional. En la región amazónica y en las selvas chocoanas del Pacífico todavía se utilizan los métodos arcaicos de cultivo con roza y quema.

El café es el cultivo principal. Después de Brasil, Colombia es el segundo productor mundial y el primero en la producción de cafés suaves y especiales. El café se cultiva en 1.083.429 hectáreas, principalmente en las estribaciones de los ramales occidental, central y oriental de la Cordillera de los Andes, entre los 914 m y los 1.828 m de altitud, sobre todo en los departamentos de Caldas, Antioquia, Cundinamarca, Norte de Santander, Tolima, Santander, Risaralda y Quindío. Ver Mapa 1

Otros cultivos considerables son: caña de azúcar, arroz, banano, tabaco, algodón y flores tropicales y semitropicales. Algunos cultivos menores están formados por cereales, verduras y una amplia variedad de frutas. También se cultivan plantas que producen pita, henequén (Agave) y cáñamo, que se utilizan en la fabricación de cuerdas y costales (sacos). En 1999, la población ganadera era de 28,5 millones de cabezas de vacuno, 2,48 millones de porcino, 2,42 millones de ovino y 2,45 millones de ganado caballar.

⁶² Revista Dinero. Indicadores de La Economía. Colombia. Abril 4, 2003. N°178 . p. 115.

⁶³ DANE, 2003. Op. cit., http://www.dane.gov.co/inf_est/ena.htm



Mapa 1. Colombia Regiones Productoras de Café y Puertos de Embarque. Fuente. Federacafé -2002. Situación de la Caficultura Nacional. p. 3.

3.2.2 Información básica sobre la producción, consumo y mercadeo de cafés genéricos y especiales

3.2.2.1 Historia del Café⁶⁴

Nadie sabe con certeza cuando ni adónde se descubrió el café, pero se dice que fue introducido en

⁶⁴ Federacafé. Café, Generalidades de su Proceso. Una publicación del Centro de Preparación del Café, 1998. p.15–16.

Arabia procedente de Abisinia antes del siglo X, y que se cultivó por primera vez en el siglo XVI. Se dice que inicialmente el producto se utilizaba para masticar y preparar bebidas licores de los frutos maduros, mientras que la práctica de tostar y preparar bebidas de los granos molidos fue descubierta en Persia, poco después de que el uso del café se había extendido por los países vecinos de Arabia.

Durante la primera mitad del siglo XVII, el café se conoció en Europa gracias a los viajeros y comerciantes que llegaban del cercano oriente. Para la segunda mitad de ese siglo, la fama del café como bebida agradable y estimulante se extendió a través de Italia, Francia, e Inglaterra, y luego Holanda, Alemania, Austria, Suecia y Dinamarca. En poco tiempo también se establecieron cientos de “casas de café” en Europa, que se convirtieron en los centros de vida social de la época.

En 1714, el Alcalde de Ámsterdam le regaló unas matas de café al Rey Luis XIV de Francia, quien se interesó en enviar las semillas producidas a los territorios franceses de ultramar. Fue así como en 1723, un capitán de infantería llevó dos arbustos a Martinico, que se reprodujeron con gran éxito. De esa siembra en América se propagaron las semillas que luego fueron enviadas a muchas islas de las Antillas y Centro y Suramérica. Hacia finales del siglo XVII, el café ya era uno de los cultivos de exportación más rentables del nuevo mundo.

El café llegó a Colombia tras un prolongado periplo. Unos misioneros españoles (Jesuitas) cultivaron en la región del Orinoco (1730 – 1732) unas pequeñas parcelas. Más tarde, en 1736 fue llevado a Popayán, cultivándose en el sur del país. En el año 1808 se cultivó café de manera metódica en el departamento del norte de Santander. En 1850 pasó de Santander a otras regiones del país. Por su parte, se conoce que en Caldas la primera finca de café en la vecindad de Manizales se estableció en 1865. En la zona de Palestina se establecieron seis fincas entre 1870 y 1880⁶⁵.

⁶⁵ Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Producción de Café en Colombia. . Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1991. p. 14.

3.2.2.2 Historia de los Cafés Especiales

El movimiento de los Cafés Especiales nació a comienzos de la década de los 60's, y surgió como respuesta a los tostadores y consumidores de la Costa Este de Estados Unidos que buscaban una bebida de mayor calidad. En esos tiempos, el problema más grande era encontrar una fuente de granos de café de alta calidad. Al comienzo, la mayoría del café era vendido por su país de origen y el término, "Cafés Especiales", se derivó del concepto de encontrar cafés que demostraran cualidades únicas en la taza cultivados en lugares especiales. Granos de Moca de Yemen, Java de Sumatra, Celebese de Indonesia, Antigua de Guatemala, Supremos de Colombia; todos eran parte de un nuevo mercado que emergía.

El término "café especial" se le atribuye a una tostadora noruega de nombre Erna Knutsen, quien por primera vez usó el término en una presentación que hacía para los delegados de una conferencia en Montreuil (Francia) en 1978. El concepto que ella introdujo es que los microclimas especiales producen cerezas de café con perfiles únicos en taza que deben ser preservados en su identidad⁶⁶.

En el año 1995, la Federación Nacional de Cafeteros le encomendó a la División de Proyectos Especiales de Mercadeo la labor de incursionar en el mundo de los Cafés Especiales, con el objetivo de montar un programa tendiente a aumentar la participación del café colombiano en este segmento.

El programa se inició con la organización de un registro de los Cafés Especiales existentes y con la decisión de desarrollar marcas propias de la FNC para ser ofrecidas a los mercados del mundo, incluyendo el mercado de Norteamérica.

⁶⁶ Ponte, Stefano. Specialty Coffee: The Challenges of Quality and Sustainability. Centre for Development Research. Copenhagen. Denmark, 2002. p. 1-2.

El programa de Cafés Especiales de la FNC, se inició con la búsqueda de productos que pudiesen catalogarse como “raros” o sea que se salieran de aquellas características organolépticas con las que se califica el café colombiano en los mercados internacionales.

La búsqueda tuvo éxito y se lograron conseguir algunos cafés que no se parecían en nada a un café con las características del café corriente colombiano; entre estos, debe mencionarse el único café colombiano no lavado. A la feria de Cafés Especiales de Nueva Orleans, se llevaron algunos de estos productos que tenían cualidades para ser considerados especiales.

El poco éxito comercial con estos cafés “raros” obligó a un re-direccionamiento del programa. Con los consejos de la industria y más específicamente del cuerpo directivo de la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), se dio inicio a una nueva etapa de búsqueda de cafés que conservando las características organolépticas de un muy buen café colombiano, tuviese además un perfil de taza con potencial para ser comercializado como especial. A través de visitas a diferentes zonas del país y mediante un proceso de análisis de muestras de zonas consideradas “potenciales”, se eligieron algunos cafés que, desde el punto de vista de su perfil de taza, podían llamar la atención de los compradores en el exterior.

Una vez se comprobó que aquellos cafés seleccionados inicialmente mantenían sus características de una cosecha a la siguiente, se expusieron estos productos a diferentes compradores y expertos de la industria de especiales en Norteamérica. Algunos fueron calificados favorablemente, y otros descartados para ser vendidos como especiales pues no llamaron la atención. Para aquellos a los que se les encontró una demanda potencial, se hicieron los primeros contactos comerciales, y se realizaron las primeras ventas en cantidades muy limitadas⁶⁷.

⁶⁷ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial, 2002. p. 5.

3.2.2.3 El Cultivo del Café

- **Superficie, Producción, Rendimiento y Densidad⁶⁸**

El área de la zona cafetera colombiana abarca 3.6 millones de hectáreas en 18 departamentos con acceso a tierras de cordillera ubicadas entre los 1.000 y 2.000 metros de altura sobre el nivel del mar, con temperaturas promedio entre 18°C y 22°C, y en plantaciones que van desde unas pocas matas hasta cultivos de más de cien hectáreas. Del área total, alrededor del 24 % está cultivada en café, y el resto en otros cultivos y bosques.

En cuanto al área sembrada en café, la caficultura colombiana ocupa actualmente alrededor de 805.000 hectáreas. El 71 % de esta área está cultivada con variedades mejoradas bajo sistemas de producción tecnificados – con altas densidades de siembra-, y el 29 % con variedades no mejoradas y prácticas tradicionales – con bajas densidades de siembra y árboles de sombrío. En cuanto a las variedades utilizadas, el 60 % de los cafetales del país son de variedad Colombia, el 20 % de variedad Caturra y el restante 10 % de variedad Típica o Arábica.

Con respecto al tamaño de los cafetales, el 94.7 % son de hasta 5 hectáreas y cubren el 62 % del área cultivada. El 71 % del área total está en predios que solo tienen variedades modernas y prácticas tecnificadas y el 43 % del área tecnificada del país tiene densidades entre 4.250 y 6.250 plantas por hectárea.

La productividad promedio de Colombia en los últimos diez años se ha situado alrededor de 16 sacos de 60 kilogramos por hectárea (77 @/ha). Dentro del grupo de países productores de “Arábigos Lavados”, solo Costa Rica presenta productividades superiores.

⁶⁸ Federacafé. Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café. Bogotá. Diciembre de 2001. p. 9-12.

- **Sistemas de Producción y Estacionalidad**⁶⁹

En cuanto al patrón de cosecha, debido a las grandes diferencias climáticas y geográficas del país, no se puede hablar de una época de cosecha, tal como sucede en muchos otros países productores de café. De acuerdo con la región, existe cosecha durante todo el año, en donde la recolección por lo general se divide en una cosecha principal entre octubre y noviembre, y una secundaria entre abril y mayo. Sin embargo, existen algunas regiones donde la cosecha principal sucede entre abril y mayo, y la secundaria entre octubre y diciembre, estabilizando la oferta de café fresco.

En los cafés orgánicos, un tipo de café especial, la diferencia en el sistema de producción estriba en el tipo de insumos utilizados en el cultivo como se verá más adelante. Para el resto de Cafés Especiales, las tecnologías de producción son las mismas de los cafés genéricos.

- **Costos de Producción**⁷⁰

La caficultura de Colombia está conformada por diversas modalidades de producción, cada una con características muy propias determinadas por el entorno agro-ecológico, social, cultural, entre otros. Tomando como base el número de cafeteros y el área total de las fincas, los caficultores están clasificados en minifundistas, medianos productores y productores empresarios.

Caficultor minifundista es el que tiene fincas menores a una hectárea en donde los costos de producción efectivos corresponden a desembolsos monetarios para la compra de insumos, herramientas, transporte y servicio. El productor mediano que tiene fincas entre una y cinco hectáreas y costos efectivos que corresponden a desembolsos monetarios para compra de insumos,

⁶⁹ Federacafé. 2001. Op. cit., p. 10-11.

⁷⁰ Ibid., P. 13-15.

herramientas, transportes, servicios, y contratar hasta un 45 % de la mano de obra para labores y recolección. Y el productor empresario, con unidades superiores a las cinco hectáreas y en donde el 95 % de la mano de obra es contratada.

Todos los costos en los que incurren los productores de café, independiente del tipo de sistema bajo el cual cultiven, pueden agruparse en cuatro categorías principales: mano de obra, costos financieros, costos de administración, e insumos.

Mano de obra: Históricamente el trabajo en el cafetal se ha realizado esencialmente a mano, comenzando por la preparación del suelo y la siembra, hasta la recolección del grano. Esta última etapa, en las parcelas pequeñas, constituye también una labor de familia; los jornaleros son contratados únicamente en época de cosecha para las labores fuertes y la recolección del grano, en la que participan adicionalmente mujeres. La recolección se hace de árbol en árbol, desprendiendo a mano todos los granos maduros. Aproximadamente el 60 % de los costos, tanto en plantaciones tecnificadas como tradicionales, corresponde a pago de jornales, de los cuales más de la mitad se destinan a recolección.

Insumos: Bajo el rubro de insumos están agrupados los agroquímicos utilizados para el control de plagas y enfermedades, los fertilizantes, las herramientas, e incluso los combustibles empleados durante el beneficio. Dentro de este grupo de insumos que no son de mano de obra, cuyo valor en el total de los costos equivale aproximadamente al 20 %, los fertilizantes son los que generan la mayor participación.

Para el caso de los cafés orgánicos, la tecnología de producción debe ser libre de agroquímicos como fertilizantes, fungicidas e insecticidas.

Administración: La diferencia en los costos de producción entre las tipologías de fincas cafeteras es

el resultado básicamente del manejo administrativo del negocio cafetero. Es decir, la capacidad de gerenciar la actividad productiva determina en gran medida la mayor o menor rentabilidad del negocio. Solo los productores altamente tecnificados, con altas productividades, pueden delegar la administración. Los pequeños caficultores asumen directamente la función administrativa al igual que otras prácticas culturales.

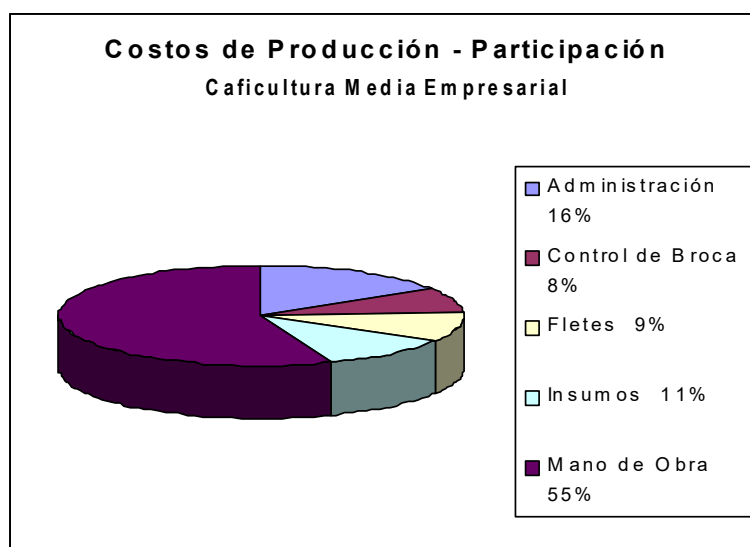
Para ilustrar la estructura de costos, en el Cuadro 1 y Gráfico 3 se presenta la participación de cada uno de los rubros en la producción de café. Las cifras corresponden a una finca tecnificada con densidades entre 5.000 y 5.500 plantas por hectárea, plena exposición solar y producciones aproximadas de 26 sacos por hectárea.

ESTRUCTURA DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA CAFICULTURA A NIVEL DE FINCA		
	Centavos de dólar por libra	Porcentaje
Instalación	3,71	6,0%
Mano de obra	2.29	
Insumos	1.43	
Plateos y Desyerbas	6,71	10,8%
Mano de obra	6.48	
Insumos	0.24	
Fertilización	7,87	12,6%
Mano de obra	2.64	
Insumos	5.23	
Otras labores de sostenimiento	0,65	1,0%
Mano de obra	0.56	
Insumos	0.9	
Control de broca	5	8,0%
Administración	10,19	16,4%
Impuesto Predial	0,57	0,9%
Prestaciones sociales	0,26	0,4%
Recolección y postcosecha	27,25	43,8%
Mano de obra	21.64	
Insumos	5.36	
Total Costos por Libra	62,26	

Cuadro 1. Estructura de los Costos de Producción de la Caficultura
Fuente. Federacafé - 2001. Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café.
Bogotá. Diciembre de 2001. P. 13.

Los costos totales por libra de café verde producida son de 0,62 centavos de dólar por libra, de los cuales alrededor del 71 % se generan por la contratación de mano de obra, ya sea para las labores propias del cultivo o para la administración. Ver Gráfico 3.

Gráfico 3. Participación porcentual de los costos de producción.



Fuente. Federacafé (2001). Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café. Bogotá. Diciembre de 2001. P. 14.

3.2.2.4 Cafés Especiales

3.2.2.4.1 ¿Qué es un Café Especial?

Es muy complejo poder definir exactamente lo que son los Cafés Especiales, ya que cada uno puede tener su propia percepción; pero recogiendo diferentes interpretaciones se llega a la siguiente definición:

Son aquellos que conservan una consistencia en sus características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado) y en sus procesos finales (tostión, molienda y preparación); características que los

distinguen del común de los cafés y por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio superior⁷¹.

El rango de Cafés Especiales incluye cafés de alta calidad, ya sea de origen individual o de mezclas; cafés saborizados y cafés con tradiciones o historias. Con el auge del mercado de este tipo de café, el término café especial se ha convertido en un nombre genérico que incluye una gran variedad de productos, ya sea que reciban un sobreprecio sobre otros cafés, o que sean percibidos como diferentes de los cafés comunes.

3.2.2.4.2 ¿Qué Clases de Cafés Especiales se pueden Identificar?

Según la Asociación de Cafés Especiales de América (SCAA) los Cafés Especiales se agrupan en cinco segmentos: cafés de origen, cafés saborizados, cafés orgánicos, cafés de alta tostión y cafés descafeinados⁷².

Cafés de Origen

Son cafés que provienen de un país, región o finca, con un cúmulo de cualidades únicas, debido a que crecen en sitios especiales, los cuales son vendidos de igual manera al consumidor final sin ser mezclados con calidades o cafés provenientes de otros orígenes. Con estos Cafés se ofrece al consumidor final la posibilidad de paladear sabores naturales provenientes de regiones del mundo reconocidas por sus cualidades. Ver Mapa 2. Entre los más famosos encontramos:

⁷¹ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial, 2002. p. 4.

⁷² Specialty Coffee Association of América. SCAA, 2003. www.scaa.org

Granos de Moca del Yemen,
Java, Sumatra y Celebese de Indonesia,
Jamaica Blue Mountain,
Kona de Hawaii,
Antigua de Guatemala,
Terrazú y Tres Ríos de Costa Rica,
AA de Kenia,
Supremos de Colombia.



Mapa 2. Países productores de los cafés de origen más reconocidos
Fuente. Specialty Coffee Association of América. SCAA - 2003. www.scaa.org

Dentro de los cafés de origen se pueden mencionar los tres tipos de café más representativos de este segmento:

* **Cafés exóticos.** Son aquellos producidos por pequeños productores, en una región totalmente delimitada y controlada, con un perfil de taza completamente identificado y diferenciable de los demás cafés.

* **Cafés de finca o estate.** Se consideran cafés de una sola finca aquellos que provienen de un solo cultivo, tienen un beneficio centralizado y ofrecen un producto sobresaliente en calidad y consistente en el tiempo.

* **Regionales.** Se consideran cafés regionales aquellos que provienen de una región amplia que incluye uno o varios ecotopos cafeteros.

Cafés Orgánicos

Son Cafés cultivados bajo un ambiente libre de agroquímicos, como fertilizantes, fungicidas, e insecticidas. Para la venta de estos cafés se hace necesario de una certificación emitida por una entidad certificadora orgánica con reconocimiento mundial. Por tal motivo las plantaciones que se destinen para tal fin deben ser sometidas a un proceso de desintoxicación o transición, el cual oscila entre 2 y 3 años antes de ser certificados y vendidos como cafés orgánicamente cultivados.

Cafés Saborizados

Son cafés que durante o después de su proceso de tuestión, se les incorpora una resina con un determinado sabor a vainilla, chocolate, fresa, nuez y amaretto entre otros. Estos cafés son considerados el producto estrella de los Cafés Especiales con una participación en el mercado del 40%.

Con estos cafés se captan las nuevas generaciones hacia el consumo del café. En algunos países los cafés Saborizados son utilizados frecuentemente como regalos o **souvenirs** para ocasiones importantes.

Cafés de AltaTuestión

Se consideran aquellos cuyo grado de tuestión es mayor al tradicional, y están destinado a la preparación de expresos y capuchinos. No necesariamente deben ser utilizados cafés de un solo origen sino que pueden ser mezclas. Constituyen el 15% del mercado de los Cafés Especiales.

Cafés Descafeinados

Son aquellos que se someten a un proceso de descafeinización, para extraer la cafeína que contiene el grano verde. Estos son vendidos dentro del nicho de los Cafés Especiales con una participación del 10% del total de la categoría.

Adicionalmente, hay otros tipos de café que son considerados como especiales y que pueden estar o no incluidos en las categorías anteriores : cafés de preparación, cafés sociales o de comercio justo, cafés de marca⁷³.

Cafés de Preparación

Se consideran cafés de preparación aquellos que se distinguen por su apariencia en el tamaño del grano. Entre los más importantes se encuentra el Caracol, que es un grano pequeño y redondo, separado por máquinas, y que por su tamaño uniforme permite una tostión homogénea.

Los cafés supremos colombianos, que son los granos seleccionados de mayor tamaño, representan la mayor proporción de Cafés Especiales ofrecidos al mercado.

Cafés de Comercio Justo o “Fair Trade”

Significa que las relaciones comerciales están basadas en el respeto y beneficio mutuo de las partes; que los precios del café valoran el trabajo de los productores; que las leyes laborales, seguridad y salubridad son respetadas y que los productos son producidos en condiciones de respeto y conservación de los recursos naturales.

Cafés de Marca

Aquellos preparados como una mezcla de diversos orígenes que tiene una notoria consistencia en su

⁷³ Mejía, Rubén. Informe del Programa de Cafés Especiales, 2002. p. 5.

perfil y características de la taza.

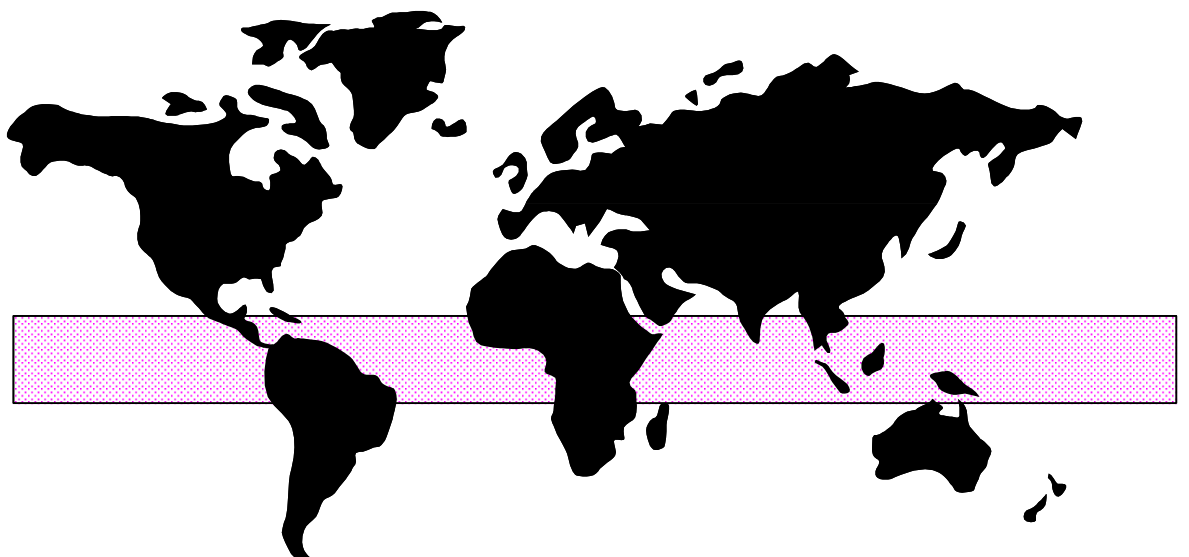
3.2.2.4.3 Tipos de Cafés Especiales en Colombia

En la actualidad hay 54 marcas registradas de Cafés Especiales de Colombia. Ver Anexo 7 con todos los proyectos de Cafés Especiales que existen hoy en el país.

3.2.2.5 El Mercado Mundial del Café

Si bien la investigación está centrada en los Cafés Especiales, es importante analizar el mercado global del café puesto que el precio de los especiales está basado en las cotizaciones de los genéricos más un sobreprecio.

En la actualidad hay 52 países productores de café en el mundo y el 90% de la producción se encuentra localizada en la franja del Mapa 3. Es un cultivo de producción netamente tropical, pero su mayor consumo está concentrado en las áreas templadas de Estados Unidos y Europa.



Mapa 3. Localización del 90% de la producción mundial de café
Fuente. Los investigadores.

3.2.2.5.1 Oferta

La producción mundial está dividida en tres grandes grupos: Suaves o “Miles”, Brasileños/Otros Arábigos, y Robustas. La categoría de los Suaves se compone de cafés de la especie arábigo procesados bajo el método conocido como “lavado”, que preserva mejor la calidad pues el café es despulpado, lavado y secado inmediatamente después de la recolección. Entre los Suaves se encuentran el de Colombia, Kenya, y Tanzania, como los de superior calidad, y los cafés centroamericanos en el grupo de Otros Suaves de inferior calidad. Ver Cuadro 2

El grupo de Brasileños y Otros Arábigos se caracteriza por ser, en su mayoría, café arábigo no lavado. Esto significa que el grano se procesa, seca y almacena con pulpa o cáscara exterior, y luego se pela antes de entregarlo al comprador. Estos cafés son de inferior calidad al grupo anterior. El precio del café de ambos grupos se fija en la Bolsa de Nueva York (New York Board of Trade).

Los cafés Robustas, donde se encuentran Brasil y Vietnam como principales productores, se distinguen por su baja calidad de taza, razón por la cual se venden con descuentos importantes en relación con los cafés suaves. El precio de este tipo de café se fija en la Bolsa de Londres.

La producción anual mundial de todo tipo de café en los últimos seis años ha estado en promedio cerca a los 109 millones de sacos. El café arábigo, entre los que se encuentra el café colombiano, ha disminuido la participación en ese total, pasando del 75% en 1980 a alrededor del 69% en el 2001, con el consecuente aumento en la participación del café robusta⁷⁴. En el cuadro 2 se puede ver la evolución de la producción de café de todos los países exportadores miembros de la OIC desde el año 1997 al año 2002. Año tras año ha habido un aumento significativo de la producción, básicamente por los grandes incrementos de producción en Brasil y Vietnam. Las principales zonas de producción

⁷⁴ Silva, Gabriel. 2002. Op. cit., p. 7.

del mundo son: Centroamérica y el Caribe, aportando el 19% de la cosecha mundial; Suramérica, con un aporte del 44% del café del mundo; África, con el 19%, y Asia y Oceanía con el 18%.

PRODUCCIÓN TOTAL DE MIEMBROS DE LA OIC

AÑOS CAFETEROS 1997/98 AL 2002/03 en miles de sacos de 60 Kgs

Año cafetero comienza en:		1997	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL		96 213	106 045	114 719	111 543	110 168	118 782
	<i>1 April</i>	<i>36 270</i>	<i>49 737</i>	<i>44 709</i>	<i>44 845</i>	<i>47 664</i>	<i>59 516</i>
Angola	(R)	64	85	55	60	31	125
Bolivia	(A)	153	150	184	173	124	180 2/
Brazil	(A/R)	22 758	34 650	32 345	32 204	34 300	47 265
Burundi	(A/R)	297	356	501	337	217	450 2/
Ecuador	(A/R)	1 191	1 206	1 198	871	893	898
Indonesia	(R/A)	7 759	8 458	5 432	6 733	7 651	5 830 2/
Madagascar @	(R/A)	623	992	427	366	147	417
Malawi	(A)	61	64	59	63	60	67 2/
Papua New Guinea	(A/R)	1 076	1 351	1 387	1 041	1 041	1 149 2/
Paraguay	(A)	34	34	28	31	31	35 2/
Peru	(A)	1 930	2 022	2 663	2 596	2 747	2 750 3/
Rwanda	(A)	194	222	308	273	307	250 2/
Zimbabwe	(A)	130	147	122	97	115	100 2/
	<i>1 July</i>	<i>3 278</i>	<i>2 627</i>	<i>3 061</i>	<i>2 867</i>	<i>2 617</i>	<i>3 176</i>
Congo, Rep. of @	(R)	3	3	3	3	3	4 2/
Cuba	(A)	300	280	328	313	249	300 2/
Dominican Republic	(A)	941	422	694	437	432	650
Haiti	(A)	435	442	402	422	401	425 2/
Philippines	(R/A)	935	685	739	775	759	800
Tanzania	(A/R)	624	739	837	827	677	917 2/
Zambia	(A)	40	56	58	90	96	80 2/
	<i>1 October</i>	<i>56 665</i>	<i>53 681</i>	<i>66 949</i>	<i>63 831</i>	<i>59 887</i>	<i>56 090</i>
Benin @	(R)	0	0	0	0	0	1 2/
Cameroon @	(R/A)	889	1 114	1 370	1 113	1 200	1 100 2/
Central African Rep. @	(R)	115	214	241	122	75	117
Colombia	(A)	12 211	11 024	9 398	10 532	11 950	11 250 2/
Congo, Dem. Rep. of	(R/A)	800	644	457	422	333	700 2/
Costa Rica	(A)	2 500	2 350	2 404	2 246	2 165	2 200 2/
Cote d'Ivoire @	(R)	4 164	1 991	6 321	4 333	3 447	4 000 2/
El Salvador	(A)	2 175	2 056	2 835	1 717	1 630	1 500 2/
Equatorial Guinea @	(R)	2	1	0	0	0	2 2/
Ethiopia	(A)	2 916	2 745	3 505	2 768	3 756	3 750
Gabon @	(R)	3	4	2	0	1	2 2/
Ghana	(R)	28	45	44	38	17	45 2/
Guatemala	(A/R)	4 219	4 893	5 185	4 679	3 605	3 802 2/
Guinea	(R)	172	140	112	114	100	125 2/
Honduras	(A)	2 564	2 195	2 985	2 667	3 036	2 500
India	(A/R)	4 729	4 372	5 457	4 516	4 942	4 667
Jamaica	(A)	46	29	39	37	48	42
Kenya	(A)	882	1 173	1 502	988	963	918
Liberia	(R)	5	5	5	5	5	5 3/
Mexico	(A)	4 802	4 801	6 219	4 815	4 325	4 000
Nicaragua	(A)	1 084	1 073	1 532	1 594	1 035	817
Nigeria	(R)	45	46	43	45	41	45 2/
Panama	(A)	218	192	167	170	160	150 3/
Sierra Leone	(R)	50	24	76	28	20	45 3/
Sri Lanka	(R/A)	58	35	38	43	31	40 3/
Thailand	(R)	1 293	916	1 271	1 692	604	1 000 2/
Togo @	(R)	222	321	263	197	116	300 2/
Trinidad and Tobago	(R)	20	17	16	14	14	15 3/
Uganda	(R/A)	2 552	3 298	3 097	3 205	3 250	3 215 2/
Venezuela	(A)	986	991	717	956	768	1 070 2/
Vietnam	(R)	6 915	6 972	11 648	14 775	12 250	8 667

Cuadro 2. Producción total de miembros de la OIC.
Fuente: OIC (2003). www.ico.org

El impacto más grande sobre la producción mundial 2002 tuvo que ver con la gran cosecha, tanto en calidad como en cantidad, que se presentó en Brasil. De 34 millones de sacos, Brasil, pasó a tener para la cosecha del último año cafetero, un volumen que se ubica alrededor de 47 millones de sacos. Este volumen representa inventarios del 60% en las ofertas en comparación con el año anterior que se pone a disposición del mercado internacional⁷⁵

Vietnam, por su parte, mostró los efectos de los bajos precios sobre la producción, disminuyendo de 15 a 12 millones de sacos. Las cosechas de Centroamérica y México también han tenido comportamientos adversos. De 17,6 millones de sacos, pasaron a unos 15 millones de sacos en un año. En Colombia, la existencia de una institucionalidad Cafetera ha permitido que las condiciones de producción sean más favorables que en otras regiones del globo. La producción 2001-02 ascendió a 11,95 millones de sacos, con lo cual el país es nuevamente el segundo productor mundial de café, superado únicamente por Brasil⁷⁶

3.2.2.5.2 Consumo

En la actualidad, el café se consume en más de cien países. La Organización Internacional del Café divide el consumo mundial en países productores y países consumidores. Los países productores consumen aproximadamente el 25% de la demanda total, y los consumidores el restante 75% de la demanda mundial.

Estados Unidos es el mayor país consumidor/importador del mundo con una participación del 20% del consumo mundial. Como región, la Unión Europea participa con el 36% del consumo mundial. Ver Gráfico 4. Brasil es el mayor consumidor/productor del mundo con un 12% del consumo mundial, y con un consumo del 40% del café que produce. Colombia consume tan solo el 1% del consumo

⁷⁵ Silva, Gabriel. 2002. Op. cit. p. 22.

⁷⁶ Ibid., p. 9.

mundial, y en términos de producción/consumo, se consume internamente el 15% de su producción. Si se compara con Brasil, tiene un potencial enorme de incremento de consumo al interior del país.

DISTRIBUCION DEL CONSUMO MUNDIAL

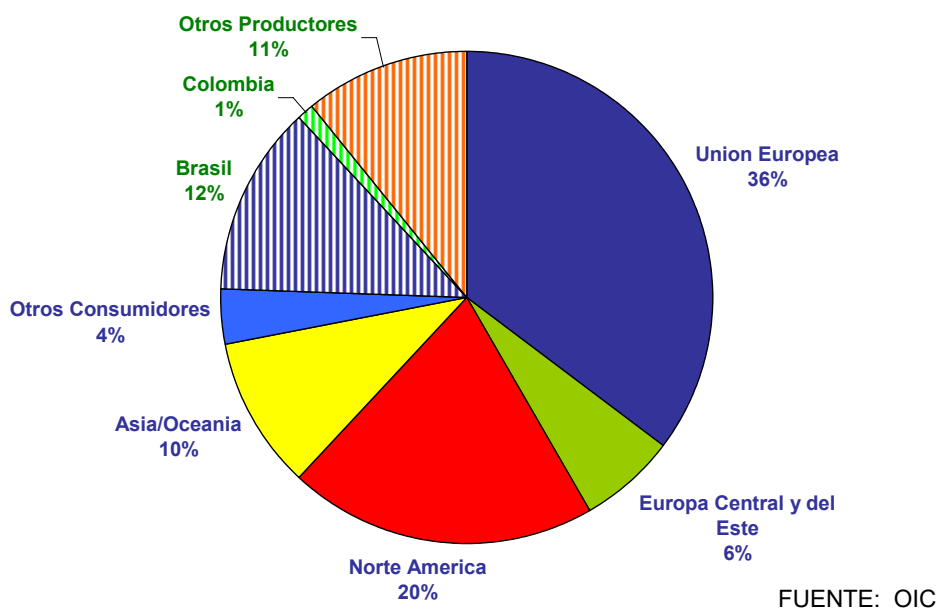


Gráfico 4. Distribución porcentual del consumo mundial de café
 Fuente. Federación Nacional de Cafeteros - 2002. de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. Presentación al Congreso Cafetero.

En el año 2002 el consumo mundial de café siguió su lento ascenso, para colocarse en 108 millones de sacos. De desatacar, el dinamismo mostrado por los mercados de Europa del este, en especial Rusia y Polonia; el continuo crecimiento de Brasil, que ya llega a 14,5 millones de sacos; y Japón, país cuyas importaciones superan ya los 7 millones de sacos. Por el contrario, los tradicionales consumidores de café como Alemania, Francia, Italia y Escandinavia presentan un relativo estancamiento, aunque siguen siendo los de mayor consumo per cápita. Ver Cuadro 3.

CONSUMO PERCÁPITA DE CAFÉ EN PAÍSES IMPORTADORES

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	Kilogramos						
Total	4,51	4,64	4,59	4,63	4,68	4,59	4,60
United States	3,98	4,10	4,00	4,14	4,24	4,07	4,23
European Community	5,33	5,57	5,56	5,52	5,51	5,41	5,27
Austria	7,21	8,11	8,17	8,20	8,44	6,57	7,08
Belgium-Luxembourg	6,39	6,38	5,69	7,53	5,29	7,32	5,53
Denmark	8,70	9,91	8,97	9,57	9,67	8,61	9,79
Finland	8,62	10,56	11,00	11,71	11,37	11,26	11,01
France	5,48	5,69	5,68	5,39	5,52	5,66	5,31
Germany	7,37	7,16	7,22	7,01	7,46	6,70	6,90
Greece	2,20	4,19	4,30	3,87	3,67	4,69	3,40
Ireland	1,78	1,45	1,59	1,49	2,16	1,31	2,30
Italy	4,86	4,95	5,08	5,16	5,14	5,36	5,44
Netherlands	8,90	9,84	9,19	7,56	5,71	7,21	6,34
Portugal	3,38	3,79	3,75	4,30	4,84	4,09	4,35
Spain	4,21	4,49	4,63	4,68	5,15	4,65	4,27
Sweden	8,17	8,78	8,46	8,47	8,70	8,00	8,55
United Kingdom	2,25	2,43	2,46	2,62	2,27	2,38	2,20
Otros importadores	3,32	3,21	3,16	3,22	3,36	3,43	3,56
Cyprus	3,53	4,14	3,24	3,92	4,32	5,37	4,18
Fiji	0,30	0,15	0,15	0,15	0,22	0,15	0,51
Japan	2,98	2,83	2,90	2,91	3,00	3,17	3,30
Norway	9,04	9,77	9,18	9,52	10,56	8,79	9,46
Singapore	1/	1/	1/	1/	1/	1/	1/
Switzerland	7,97	7,82	6,03	6,84	7,26	6,91	6,80

Cuadro 3. Consumo de café en los países importadores – 1996 – 2002

Fuente. <http://www.fas.usda.gov/htp/tropical/2003/03-03/troptoc.htm>

De acuerdo a Silva⁷⁷, en términos de balance mundial de producción frente a consumo, en el 2002 y

⁷⁷ Silva, Gabriel. 2002. Op. cit. p. 7.

por tercer año consecutivo, se presentó una situación de excedentes. Mientras la producción a nivel mundial ascendió a 117 millones de sacos de 60 kilos, el consumo continuó un lento ascenso, para ubicarse en 108 millones de sacos. De esta manera, para el año cafetero 2002-03 se presenta un excedente de 9 millones de sacos, con repercusión negativa en los precios. Ver Gráfico 5 y Cuadro 4.

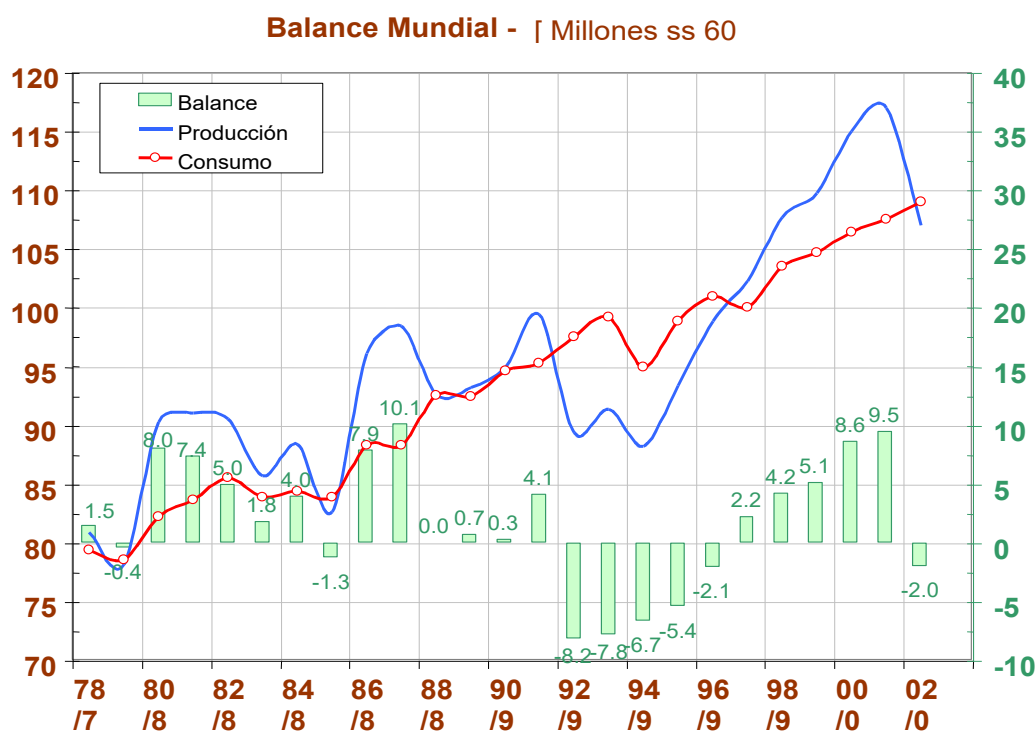


Gráfico 5. Balance mundial entre producción y consumo
Fuente. CAIC (2002). Informe Final. Presentación al Congreso Cafetero.

Balance mundial de producción y consumo de café en miles de sacos de café verde de 60 Kgs. Cosechas 1990-91 a 2000-01

Cosecha	Producción	Consumo	Sobrante
1990/91	100,181	94,564	5,617
1991/92	103,731	95,590	8,141
1992/93	92,888	96,364	-3,476
1993/94	93,303	100,432	-7,129
1994/95	98,178	98,145	33
1995/96	89,158	97,964	-8,057
1996/97	99,300	99,600	-300
1997/98	100,152	101,152	-1,000

Cuadro 4: Balance Mundial de producción y consumo

Fuente: Gonzales (1998). Diagnostico de la Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica. Documento en proceso. INCAE. CLACDS. Pág. 99.

El café se convirtió en una bebida popular desde el siglo VXI. En aquellos años, las famosas casas de café que aparecieron en Constantinopla y luego en Europa, se convirtieron en los centros de reunión de personas cultas que llegaban a hablar sobre política, ciencia y literatura, estimulados por la aromática bebida. En la actualidad, el café se consume tanto en el hogar, como en el trabajo y en centros de reunión social⁷⁸.

El Gráfico 6, muestra los sitios de consumo más frecuentes en los Estados Unidos. Se aprecia como el 74% del café se consume en el hogar, y el 17% en el lugar de trabajo. Dentro del sitio de trabajo está considerado el café que se consume en los momentos de desplazamiento hacia el lugar de trabajo.

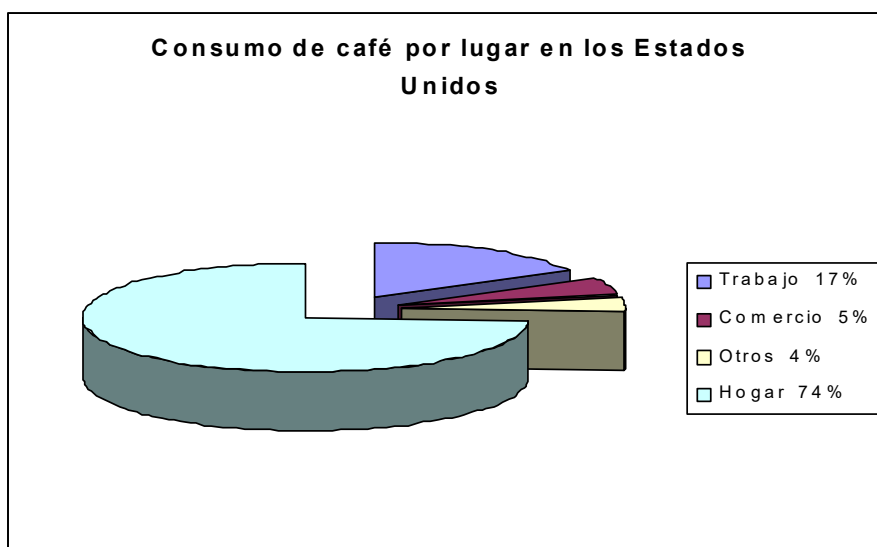


Gráfico 6. Consumo de café por lugar en estados Unidos
Fuente. Gonzáles (1998)

El consumo de café se afecta por una serie de factores entre los que se destacan la calidad y sabor de la bebida, el precio y el poder adquisitivo del consumidor, y la promoción y mercadeo del producto.

⁷⁸ Gonzales, Armando. Diagnostico de Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica, 1998. INCAE. CLACDS. p. 1.

La demanda también se afecta por el clima y factores culturales arraigados en la población, por la aparición de nuevos hábitos y preferencias, y por la evolución competitiva de otras bebidas substitutas como el té, los jugos naturales y las gaseosas.

La cafeína, responsable de producir la acción estimulante de la bebida, también puede causar un efecto nocivo en consumidores que sufren de ciertos padecimientos cardiovasculares y estomacales. En la actualidad, la percepción negativa hacia el café ha disminuido luego de que nuevas investigaciones demostraran que el café no es perjudicial para la salud si se toma con moderación⁷⁹.

El consumo mundial está orientado mayoritariamente hacia el café arábigo, por su buen sabor y aroma. Además, el café arábigo tiene menos cafeína que el robusta. No obstante, una gran cantidad de tostadores hacen mezclas con ambos cafés antes del tueste, con el fin de abaratar su costo y en algunos casos para obtener un sabor particular⁸⁰.

3.2.2.6 El Mercado de los Cafés Especiales

El mercado global de los Cafés Especiales es difícil de cuantificar por lo novedoso y porque la mayoría de las transacciones de este tipo de café se realizan directamente entre el productor y el tostador/comercializador. Sin embargo, algunas aproximaciones a las cifras de mercado indican que para el año 1998 el 40% del consumo de especiales correspondía a los cafés saborizados.

Los cafés de origen representaban el 30% del mercado y los orgánicos tan solo el 5% del mercado total. Es de destacar que el mercado de los orgánicos se ha incrementado de manera importante y hoy se calcula que representa el 15% del mercado de los café especiales. La proporción del consumo de cada uno de ellos se puede apreciar en el Gráfico 7.

⁷⁹ Gonzales, Armando (1998). Op. cit., p. 16.

⁸⁰ Ibid, pag. 17

Distribución del mercado de los cafés especiales



Gráfico 7. Distribución del mercado de los Cafés Especiales.
Fuente. SCCA (1998). www.scaa.org

En cuanto a volumen de ventas, según cálculos de Federacafé, en el año 2002 se vendieron alrededor de 6,4 millones de sacos de 60 kilos en todo el mundo. Norte América es el mayor consumidor con cerca del 70% del mercado y un volumen de consumo de 4,4 millones de sacos; ver Cuadro 5.

Estimativo de las ventas de Cafés Especiales en 2002

	Sacos de 60 kilos			
	Total	Norte América	Asia	Europa
Orgánicos	350.000	150.000	100.000	100.000
Comercio Justo	250.000	50.000		200.000
Blue Mountain	40.000	15.000	20.000	5.000
Kona	50.000	37.500	10.000	2.500
Starbucks	450.000	450.000		
Illy	260.000			260.000
Otros De alto precio	350.000	300.000	30.000	20.000
Supremos	400.000	250.000	70.000	80.000
Emerald	100.000		100.000	
Otros especiales	1.000.000	600.000	300.000	100.000
Otras compras tostadores	3.095.000	2.645.000	250.000	200.000
GRAN TOTAL	6.345.000	4.497.500	880.000	967.500

Cuadro 5. Ventas de Cafés Especiales en el mundo durante el año 2002.

Fuente. Federacafé (2002). Plan de Comercialización 2003. p. 25.

Starbucks, una cadena de tiendas de café, es la principal marca y el más importante vendedor al detal de Cafés Especiales en Norteamérica. En el año 2002 comercializó alrededor de 450,000 sacos de Cafés Especiales provenientes de todo el mundo. En Colombia, Starbucks comercializa gran parte de los Cafés Especiales del Departamento de Nariño. Los vendedores de Cafés Especiales son pequeños comerciantes minoristas que empezaron su negocio tratando de atender nichos de mercado constituidos por consumidores que quieren algo mejor de lo que comúnmente les ofrecen. Esos vendedores son quienes atienden los 13,500 puntos de venta que se muestran en el Cuadro 6. En estos puntos de venta, el 14% de la población de adultos se toma un café diariamente, y el 62% de esa misma población los visita ocasionalmente. Todos estos consumidores se gastan la impresionante cifra de US\$ 8,24 billones, lo que muestra la importancia de este mercado para los productores de café. Desafortunadamente, en la actualidad tan solo el 10% de esa cifra llega a los productores de café como valor de compra de su producto.

MARKET REPORT (Specialty Coffee)

CONSUMPTION					
Daily Consumption of Specialty Coffee Among Adults			"Occasional" Consumption		
1999	9%	of Adult Population	1999	51%	of Adult Population
2000	9%	of Adult Population	2000	53%	of Adult Population
2001	14%	of Adult Population	2001	62%	of Adult Population
Coffee Cafes: 8,000 locations averaging			(beverage retailers with seating) \$693,000 in annual sales = \$5.54 billion		
Coffee Kiosks: 2,500 locations averaging			(beverage retailers without seating) \$368,400 in annual sales = \$0.92 billion		
Coffee Carts: 1,800 locations averaging			(mobile beverage retailers) \$210,375 in annual sales = \$0.38 billion		
Coffee Bean Roaster/Retailers: 1,200 locations averaging			(roasting on premise) \$1,170,000 in annual sales = \$1.40 billion Total Café Segment Sales = \$8.24 billion		

Cuadro 6. Consumo total de Cafés Especiales. Volumen y Valores.

Fuente. Specialty Coffee Association of América. SCAA - 2003. www.scaa.org

Ventas de Cafés Especiales colombianos:

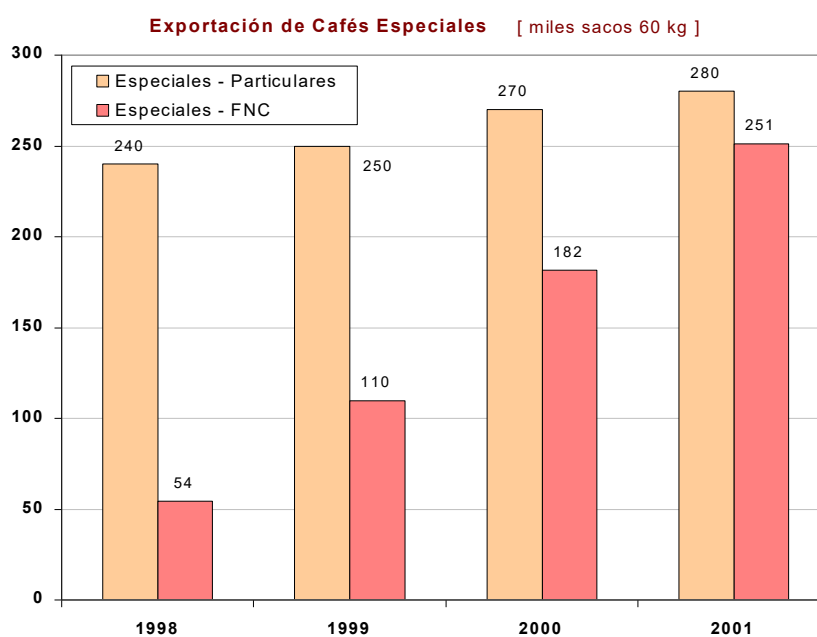
Durante el año 2001 se exportaron 250.799 sacos de 60 kilos, de los cuales 20.323 sacos de 60 kilos corresponden a cafés exóticos, 2.065 sacos a orgánicos, 6.492 sacos a supremos y 148.052 sacos a los demás productos. Ver cuadro 7. Estos volúmenes superan las metas propuestas para el año 2001 que eran de 170.000 sacos de 60 kilos. Sin embargo, cuando se analiza los volúmenes vendidos y se compara con el programa de ventas por mercado, se encuentra que el mercado más dinámico ha sido el Europeo pues allí ya se superó la meta prevista para el año (8.500 sacos de 60 kilos) al alcanzarse una venta total de 50.669 sacos de 60 kilos. De la misma manera el mercado asiático superó ampliamente el nivel de ventas propuesto⁸¹.

Ventas en 2001			
Por marca			
En sacos de 60 kilos			
Exóticas		Otras	
Amazónico	4,492	Popayán	19,769
La vereda	2,625	Clásico	4,958
Toledo	2,065	Cordillera	3,792
Sierra Nevada	10,558	Cumbarco	1,791
Jazmin	583	Esperanzas Nariño	2,333
		Salamina	2,625
		El Alto	4,958
Orgánicas		La Loma	875
Tima	315	Bucaramanga	44,450
Anei	1,750	MBK Type	16,333
		Emerald Mountain	96,255
		Supremos	6,492
		Varios	23,780

⁸¹ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2002). Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial. p. 26.

Cuadro 7. Ventas de Cafés Especiales colombianos en el 2001.
 Fuente. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2002). Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial. p. 27.

Las anteriores cifras solo incluyen los Cafés Especiales exportados por la Federación. Los exportadores particulares tienen sus propias marcas, y aunque es difícil cuantificar sus volúmenes, en la Gráfica 8 se pueden comparar las exportaciones de estos con las realizadas por Federacafé. Es importante destacar el mayor dinamismo que han tenido las exportaciones de Federacafé frente a las



de los particulares.

Gráfico 8. Exportaciones de Cafés Especiales. FNC y Particulares.
 Fuente. Federacafé (2002).). Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial. p. 27.

Mercado de Cafés Especiales en Estados Unidos:

Consideramos importante analizar el mercado norteamericano, ya que es el destino del 70% de los Cafés Especiales del mundo y el mercado con mayor potencial de crecimiento. Un estudio reciente realizado por la Specialty Coffee Association of America muestra como la industria de los Cafés Especiales en Estados Unidos representa el 40% del mercado total de café que vale 18,5 billones de dólares. Norte América solamente, importa 2,45 billones de libras de Cafés Especiales cada año. Estados Unidos importó 18,5 millones de sacos de café arábigo en el 2001, y 4,4 millones de sacos fueron clasificados como Cafés Especiales. Colombia es el mayor y más importante proveedor, con un poco más de tres millones de sacos al año⁸².

Para establecer el tamaño del mercado norteamericano, se presentan algunas cifras expuestas por Owen (1999)⁸³, en el marco de la LXIII Asamblea de Asoexport:

- La industria de Estados Unidos, que procesa los Cafés Especiales, paga por ellos US\$396 millones al año. En otras palabras, adquiere 5% de la producción mundial de café arábigo.
- Las ventas totales al menudeo de grano, superan los US\$2,100 millones al año y emplea unas 75,000 personas en Estados Unidos.
- Las ventas al detal de las bebidas elaboradas con Cafés Especiales sobrepasan los US\$3,300 millones y le dan trabajo a 175,000 personas.
- Los afiliados a la SCAA (Sociedad Americana de Cafés Especiales), operan 12,000 puntos de venta. 9,000 de ello se abrieron en los últimos cinco años.
- En 1988, 108 millones de estadounidenses degustó el café tipo expresso. En un solo año esta cifra aumentó en 28 millones de nuevos consumidores.

⁸² SCAA, 2003. www.scaa.org

⁸³ Owen, Rodger . Presentación en la LXIII Asamblea de ASOEXPORT. Cartagena, 1999. p. 23.

3.2.2 Importancia económica y social del café para Colombia

Describir la importancia del café en Colombia es algo complejo, debido a la forma multifacética como el grano se ha influido en aspectos económicos, culturales, políticos e institucionales de la sociedad en nuestro país. En Colombia el sector cafetero ha actuado como el motor de la economía y por tanto el que mayor incidencia ha tenido en el desarrollo económico del país.

La importancia no se ha limitado a su impacto en el crecimiento económico a través del aumento de las exportaciones, sino que su influencia ha trascendido otros sectores y variables claves del desarrollo nacional. Se debe recordar su interrelación con el transporte interno, su vínculo con el empleo y la situación social, su relación con las finanzas, su incidencia en el desarrollo institucional y aun sus vínculos con la política nacional⁸⁴.

En Colombia, el café extiende su impacto económico y social mucho más allá de las regiones cafeteras. Como núcleo de absorción de mano de obra rural y como generador de demanda sobre los demás sectores de la economía, la red social cafetera es un activo estratégico del desarrollo nacional⁸⁵. Si bien su participación en el valor de las exportaciones del país ha bajado – del 80% al 6% en los últimos 40 años - Ver Gráfico 9, esta actividad representa el corazón de la sociedad rural colombiana ofreciendo una oportunidad de trabajo y de subsistencia a miles de habitantes de la zona rural.

⁸⁴ Federacafé. 1998. Op. cit., p. 15.

⁸⁵ CAIC. Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. Informe Final, 2002. p. 39.

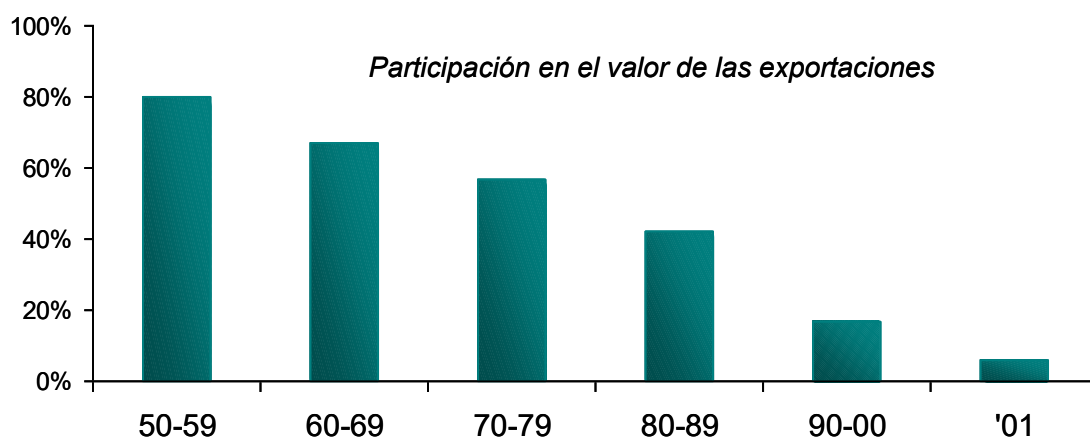


Gráfico 9. Participación del café en el valor de las exportaciones..
 Fuente. Federacafé – 2002. DANE / DNP. Presentación. Situación de la Caficultura Nacional.

A pesar de que la producción e exportación de café ha perdido importancia relativa dentro del total de la producción agrícola, ésta ha seguido siendo muy significativa para el país.

Durante los últimos años la producción de café se ha mantenido en unos 10.5 millones de sacos, pero el valor de las exportaciones ha disminuido por los bajos precios internacionales del grano y por un proceso revaluacionista que se dio en el país a finales de la década pasada; ver Cuadro 8.

No obstante, en el 2002 el café generó divisas por aproximadamente US\$910, lo que equivale al 9,7 % del valor de las exportaciones nacionales, ocupando el segundo lugar, superado únicamente por las exportaciones de hidrocarburos. Federacafé⁸⁶.

⁸⁶ Federacafé. Economía Cafetera, 2003. Volumen 1 No.5. p. 3.

**VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN Y VALOR DE
LAS EXPORTACIONES
Período 1992 - 2002**

Año	Miles de sacos de 60 kg.	Millones de Dólares
1992	16,568	1,321
1993	13,575	1,208
1994	11,774	2,103
1995	9,815	1,967
1996	10,621	1,712
1997	10,933	2,425
1998	11,259	2,040
1999	9,998	1,455
2000	9,206	1,176
2001	9,974	864
2002	10,274	864
2003	10,327	856

Cuadro 8. Volumen y valor de las exportaciones de café
Fuente. Federacafé (2003). Economía Cafetera. Volumen 1 No.5. p.4.

De igual forma, el café genera más de un millón de empleos permanentes en cerca de 560 mil empresas familiares distribuidas en 590 del los 1086 municipios que tiene el país. Cerca de 3.3 millones de personas, el 9% del total nacional, se benefician de su cultivo. El empleo generado en labores agrícolas del cultivo es aproximadamente de 760 mil hombres año, es decir, 36% de la ocupación rural y 8% de la fuerza laboral del país si se incluye la trilla y otros sectores de la industria⁸⁷.

El sector cafetero constituye el 2% del PIB total (13% del PIB agrícola), y genera una alta dependencia en la actividad rural y en la situación socioeconómica del campo . Ver Cuadro 9.

⁸⁷ Federacafé. 2001. Op. cit., p. 4.

**PRINCIPALES INDICADORES DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA
2000 / 2001**

Área con café	805 mil Hectáreas
Producción	10.5 millones de sacos de 60 Kgs. Café verde
Consumo interno	1.5 millones de sacos de 60 Kgs. Café verde
Exportación	9.4 millones de sacos de 60 Kgs. Café verde
Valor de la producción	864 millones de US\$
Valor de la exportación	910 millones de US\$
Precio promedio exportación	0.82 US\$ / lb. exdock
Precio recibido por productor	0.62 US\$ / lb. exdock
Costos de producción	0.72 US\$ / lb. Café verde
Aporte al empleo	
En labores agrícola	760 mil personas
Con trilla y otros servicios	1.1 millones de personas
Participación del café en:	
Valor de exportaciones totales	9.7 %
PIB Total	1.9 %
PIB Agropecuario	13.0 %

Cuadro 9. Indicadores de la caficultura colombiana

Fuente. Federacafé (2001). Programa Andino de Competitividad de la Cadena del Café. Bogotá. p. 4.

El café es vital para la economía de muchos departamentos. Para el caso de Caldas este representa



casi el 80 % del PIB Agrícola del departamento y cerca del 10 % del PIB Total. Ver Gráfico 10.

Gráfico 10. Participación del café en el PIB agrícola de varios departamentos.

Fuente. Federacafé - 2002. Situación de la Caficultura Nacional. p. 2.

3.2.4 Competitividad de la caficultura colombiana y de otros orígenes

Muchas de las características competitivas del café colombiano se deben a las actividades que ha desarrollado la Federación Nacional de Cafeteros en el país y en el exterior, que demuestran que el fortalecimiento de una institucionalidad eficiente es fundamental.

En las condiciones actuales del mercado internacional la competitividad de nuestra caficultura se encuentra en entredicho por presentar unos costos de producción superiores a algunos de nuestros competidores; dado nuestro uso intensivo y poco eficiente de la mano de obra y el envejecimiento continuo de los cafetales. Este problema se ve acentuado por una disminución de la calidad de nuestro producto en la década pasada por la combinación de varios factores: Broca, cambios climáticos globales, bajos ingresos de los caficultores, etc., que da pie a un cuestionamiento constante de nuestra prima en el comercio internacional⁸⁸.

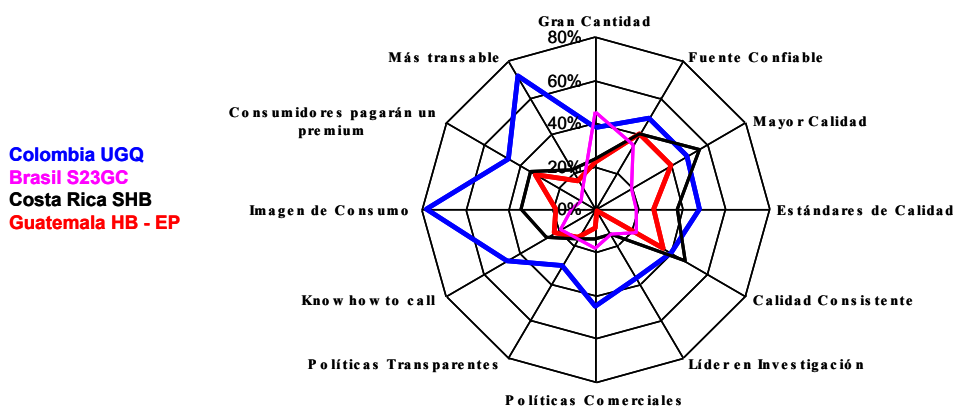
Este nivel de costos es producto de unos considerables atrasos en las decisiones administrativas, tecnológicas y gerenciales que involucra el cultivo del café. Existen prácticas culturales anticuadas dentro del cultivo, que hacen ineficiente la utilización de la mano de obra. A esta situación le podemos agregar que dadas las condiciones culturales del cultivo en Colombia, la mayor parte de los costos son mano de obra (70%-80%). A mediados del noventa hubo un incremento anormal de estos costos producto de una escasez coyuntural por el dinamismo de otros sectores de la economía (construcción y cultivos ilícitos), necesitada de mano de obra no capacitada. Esto aparentemente debería ser el principal culpable de nuestra pérdida de competitividad, pero dada la crisis en los últimos 3 años la remuneración nominal por recolección se ha mantenido en el mismo nivel. El actual cultivo de la

⁸⁸ Federacafé, 2001. Op. cit.,. p.10.

variedades tradicionales (arábica, borbón, caturra, etc.) es ineficiente frente a la variedad Colombia por ser más costosa dada la necesidad de ejercer un control sobre la roya⁸⁹.

Para el caso de Colombia existe gran peligro en las épocas de precios deprimidos, ya que se rompe el dinamismo de renovación necesario para mantener unas productividades estables dados los ciclos de las plantaciones. El problema actual es un círculo vicioso que esta generando una pérdida de competitividad continua, ya que unas cotizaciones internacionales bajas se reflejan en unos bajos ingresos a los cafeteros, quienes por este motivo dan prioridad a sus necesidades básicas y no renuevan sus plantaciones. Al no renovarse los cafetales envejecen, y se produce una caída en la productividad, que a su vez aumenta los costos de producción unitaria y refleja nuevamente en un ingreso menor para el caficultor⁹⁰.

Otro fenómeno importante que vale la pena resaltar es que existe una tendencia a la disminución del área cultivada, contrarrestada por un aumento en el número de árboles debido a la utilización de mayores densidades en el cultivo. A pesar de la buena imagen que ha tenido el café colombiano, su calidad ya no representa la Ventaja Competitiva que tenía en el pasado. Ver Gráfico 11.



⁸⁹ Ibid., p. 12.

⁹⁰ Federacafé. 2001. Op. cit., p. 13.

Gráfico 11. Diagrama de competitividad comparativa de diferentes orígenes.
 Fuente. Fedecafé (2002). CAIC. Infrome final. p. 105.

Los mayores valores indican una percepción más favorable respecto a cada indicador. Como se aprecia en el gráfico, Colombia tiene la mejor combinación de elementos favorables. Entre más alejado del punto central, mejor valorado está el país en cada criterio de clasificación.

Es claro que mientras se consideran como las características más favorables y distintivas del café colombiano su imagen, la garantía y volumen de abastecimiento y sus prácticas comerciales, en cuanto a la calidad existe un acercamiento relativo con los indicadores de los otros países.

Actualmente hay 5 millones de sacos en el mundo que se venden con primas similares al café colombiano. En cuanto a calidad y consistencia, Costa Rica tiene una percepción mejor de parte de los comercializadores, como puede verse en el diagrama de competitividad. A pesar del desolador panorama, en términos de costos de producción, Colombia es hoy el país más competitivo en la producción de cafés arábigos lavados, y en los demás cafés solo lo supera Brasil; ver gráfico 12.

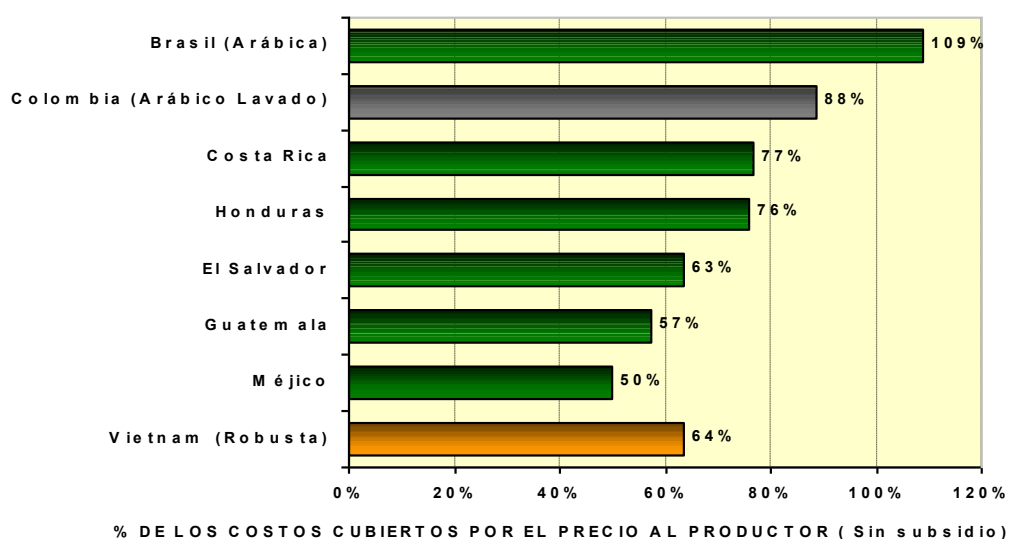


Gráfico 12. Competitividad Internacional – Caficultores Empresariales

Fuente. Federacafé (2002). Presentación situación de la caficultora. p.4.

Vemos como en la actualidad el 88% de los costos de producción los cubre el precio pagado al productor, mientras que en países como México y Guatemala, a duras penas el 50% de los costos de producción son cubiertos por el precio de compra del producto.

De igual forma, debe resaltarse el incremento en la productividad en finca que se ha obtenido durante los últimos años, a pesar de que la producción total del país ha disminuido progresivamente; ver gráfico 13. De acuerdo con los cálculos efectuados, con base en el área productiva en café, el promedio actual es de 19 sacos de 60 kilogramos por hectárea.

Este logro ha permitido aumentar la competitividad del sector, manteniendo el volumen de producción en una menor área cultivada⁹¹.

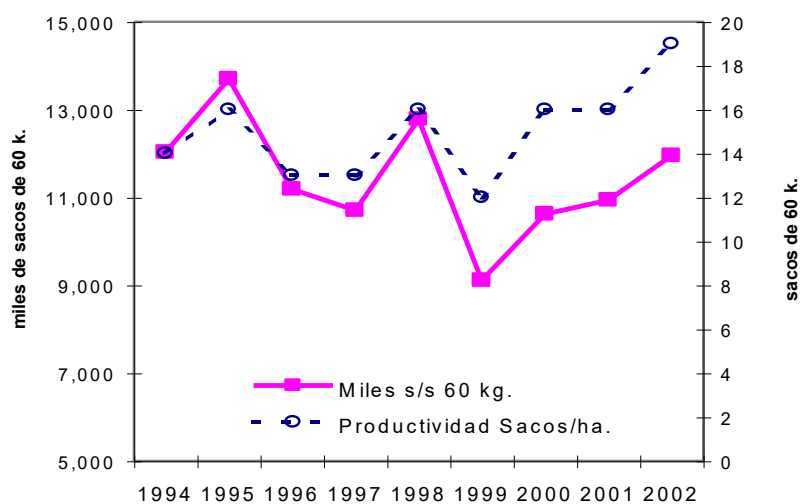


Gráfico 13. Evolución de la producción y la productividad – 1994 a 2002.
Fuente. Federacafé (2002). Presentación situación de la caficultora. p. 5

⁹¹ Federacafé, 2001. Op. cit., p. 10.

Otro argumento que soporta la mayor competitividad del café colombiano es que en los dos últimos años el país aumentó sus exportaciones mientras la mayoría de los otros países productores de cafés arábigos lavados las redujeron, especialmente los centroamericanos. Ver Cuadro 10.

(EN MILES DE SACOS)				
AÑOS CAFETEROS				
PAIS	2001 / 2002	2000 / 2001	DIFERENCIA	%
COLOMBIA	10,637	9,474	1,163	12,28
GUATEMALA	3,308	4,414	-1,106	-25,07
MEJICO	2,914	3,622	-708	-19,54
PERU	2,666	2,373	293	12,35
HONDURAS	2,617	2,470	147	6,00
COSTA RICA	2,018	2,202	-184	-8,34
EL SALVADOR	1,513	1,715	-202	-11,77
NICARAGUA	888	1,422	-534	-37,60
TOTAL	26,651	27,692	-1.131	- 4.01

Cuadro 10. Producción comparativa de productores de arábigos lavados.
Fuente. Federacafé (2002). Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. p. 5.

Pero un aumento de la producción de un país no es necesariamente sinónimo de mejora de la competitividad. Más importante que el aumento del volumen de producción es el sobreprecio o diferencial que se pague por los diferentes cafés.

A pesar de una reducción en las primas del café físico contra el precio de bolsa, Colombia mantuvo su diferencial relativo a otros orígenes. Aun en épocas de sobreoferta mundial, cuando los sobreprecios no suelen reconocerse y los diferenciales son negativos, el café colombiano ha recibido el mejor precio del mercado; ver Gráfico 14.

Diferenciales FOB con Bolsa - Pronto embarque - [US¢ / lb]

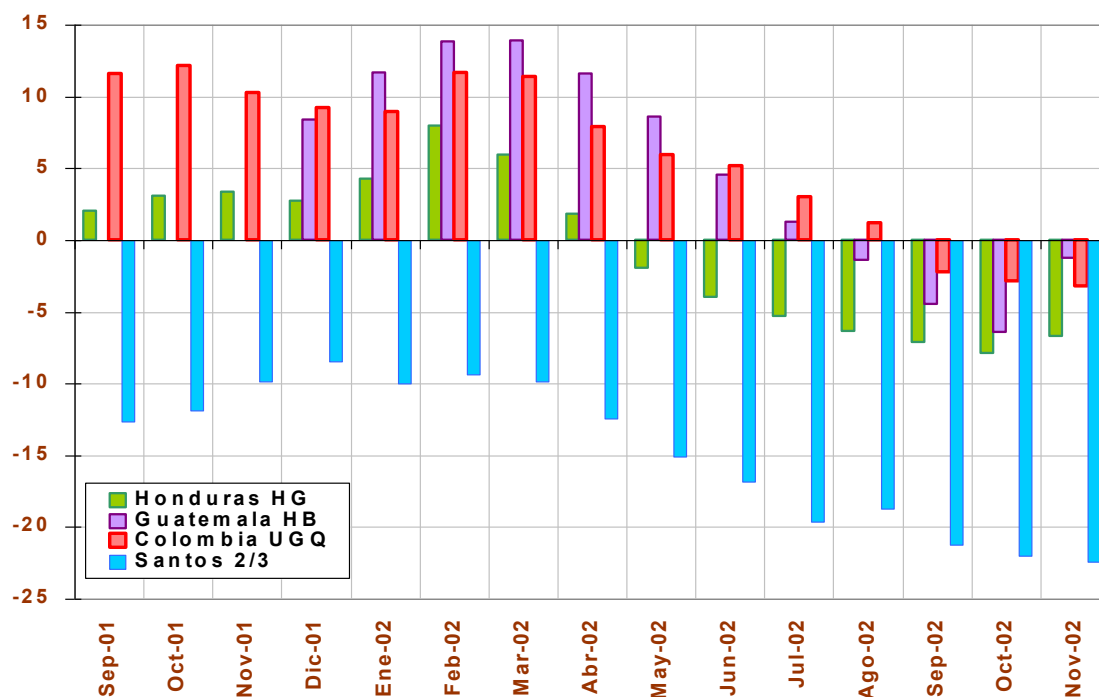


Gráfico 14. Diferenciales de distintos orígenes con relación a la bolsa
Fuente. Federacafé - 2002. Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. p. 7.

Para constatar los mayores diferenciales recibidos, el Cuadro 11 nos muestra como en la década pasada, Colombia vendió todo el café que produjo a un precio mayor que el de la competencia. En promedio, recibió un ingreso mayor en 0.10 US\$ / lb. en el período 90-02. En términos generales, el precio de venta del café colombiano ha sido superior al de otros arábigos lavados, lo que ha representado un valor agregado superior a US\$ 1.600 millones de dólares, equivalente a casi 1.5 veces el valor de la cosecha anual⁹².

⁹² Federacafé, 2002. Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. p. 5.

Precio Externo del Café Colombiano y de otros tipos de café - Años 1990/91 a 2001/2002 [US\$/ lb]

	<u>1990/91</u>	<u>1992/93</u>	<u>1993/94</u>	<u>1994/95</u>	<u>1995/96</u>	<u>1996/97</u>	<u>1997/98</u>	<u>1998/99</u>	<u>1999/00</u>	<u>2000/01</u>	<u>2001/02</u>
Colombia (1)	0.93	0.74	1.31	1.78	1.31	1.89	1.59	1.21	1.12	0.77	0.63
Otros Suaves (2)	0.88	0.68	1.24	1.67	1.22	1.77	1.49	1.05	0.97	0.66	0.59
Brasil (2)	0.77	0.65	1.18	1.59	1.24	1.54	1.37	0.89	0.87	0.58	0.44
Rbustas (2)	0.50	0.49	0.96	1.37	0.91	0.76	0.82	0.72	0.49	0.30	0.27

(1) Precio de reintegro

(2) Indicadores CIC

Cuadro 11. Precio Externo de diferentes orígenes en el período 1990-2002

Fuente. Federacafé (2002). Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. p. 5.

Las características competitivas del café colombiano, sean estas intrínsecas a las condiciones naturales del país o resultantes de la acción institucional, han permitido obtener en los mercados externos una prima especial de precio para el café colombiano con relación a la de otros cafés suaves, particularmente los centroamericanos. Esta prima, reconocida en los mercados como el diferencial, en los últimos 20 años ha significado un precio adicional promedio de US\$7.7 ctvs. Por libra exportada del café colombiano frente al Contrato C de la bolsa de Nueva York⁹³.

Con relación a la competitividad de los Cafés Especiales, Colombia no es el origen más competitivo del sector, a pesar de ser el mayor proveedor en términos de volumen exportado. En el grupo de países productores de cafés suaves, Colombia es uno de los de menor participación en el segmento de cafés diferenciados. La principal causa de este rezago se encuentra en la política de unificación de calidad en un nivel Premium, la cual fue muy exitosa en la venta a tostadores y supermercados, pero al mismo tiempo no ha propiciado el surgimiento de cafés diferenciados. La Ventaja Competitiva de los Cafés Especiales se basa fundamentalmente en la diferenciación que se logre hacer de un determinado origen. Esa diferenciación puede provenir de una característica intrínseca ofrecida, de una agresiva campaña de mercadeo, o simplemente del gusto de un consumidor por un determinado café.

⁹³ CAIC, 2002. Op. cit., p. 101.

A continuación se hará una descripción muy general de los Cafés Especiales más reconocidos del mundo , haciendo énfasis en las ventajas competitivas asociadas a su éxito en el mercado⁹⁴.

Jamaica

El Blue Mountain de Jamaica es tal vez el café especial más antiguo y más reconocido del mundo. Se produce en un ambiente de reserva forestal que genera un microclima especial para su cultivo. Hay una legislación especial para su cultivo y las zonas geográficas para su producción están perfectamente delimitadas. Igualmente, hay una junta especial que certifica su origen y su calidad. Se exporta en barriles de madera para conservar su aroma. Sin embargo, la sobreproducción actual de este café y el deterioro reciente de su calidad han afectado su competitividad, por lo que se considera un café sobre valorado.

Indonesia

Si bien solo el 10% de su producción es de arábigos, los Cafés Especiales de este origen están considerados entre los mejores del mundo. Tienen un sobreprecio por su cuerpo, acidez media, y por sus tonos terrosos. El café Sumatra y el café Java son los más reconocidos de este origen.

Hawai

El café Kona de Hawai es el más valorizado de los de este origen. Se caracteriza por tener un cuerpo medio, con tonos leves de mantequilla y especias. La región de Kona posee un clima perfecto para la producción de arábigos. Son muy competitivos entre todos los especiales por ser producidos en Estados Unidos. La gran demanda interior les confiere una Ventaja Competitiva especial.

Brasil

Produce el 32% del café del mundo, pero solo el café de Santos se considera importante para la

⁹⁴ SCAA, 2003. www.scaa.org

industria de Cafés Especiales. la diferenciación de los cafés brasileños se ha dado más por factores creados que por características intrínsecas especiales del café. Entre los factores creados más destacables está la organización de los productores y el compromiso de esos productores con la calidad y la consistencia del producto.

India

Los buenos cafés hindúes son producidos en los estados de Karnatka, Kerala, y Tamilnadu. En años buenos pueden tener la acidez de un café guatemalteco y el cuerpo de un buen café de Java. Estos cafés son los únicos con sabor a especias, cardamomo, y pimienta. India también produce los famosos cafés monsonicos, que son aquellos que han sido expuestos a los vientos monsonicos que soplan a través de las bodegas donde es almacenado. Este proceso aumenta reduce la acidez e incrementa la dulzura del café, haciéndolos similares a los indonesios añejos. La Ventaja Competitiva está más en el procesamiento del café que en sus características intrínsecas especiales.

Guatemala

Allí se producen los cafés más finos del mundo. Las regiones productoras más destacadas son Antigua, Coban, y Huhuetenango. Los cafés de mejor calidad son beneficiados por el proceso húmedo y se caracterizan por tener alta acidez, cuerpo medio, con aromas ahumados y achocolatados. Su competitividad proviene de sus características intrínsecas especiales y por la buena organización que le ha dado el país al programa de Cafés Especiales.

Costa Rica

El café es producido principalmente alrededor de la capital, San José. Los cafés más famosos de Costa Rica son el San Marcos de Tarrazu, Tres Ríos, Heredia y Alajuela. Todos son beneficiados con el proceso húmedo y se caracterizan por tener buen cuerpo y alta acidez. Estos cafés basan su Ventaja Competitiva en las características intrínsecas y en la buena publicidad que se les hace en el mercado norteamericano.

Yemen

Los arábicas producidos en las montañas del Norte de Yemen son los cafés más antiguos y más tradicionales del mundo. Estos cafés han sido cultivados y procesados en la misma forma durante siglos. Se cultivan en las terrazas de las montañas y son secados al sol sin remover la cáscara.

Son completamente orgánicos puesto que no se utilizan químicos para su producción. Se caracterizan por ser balanceados, con cuerpo medio y buena acidez. El café Mattari y el Sanan son los más famosos. Su competitividad se basa en la particularidad de ser orgánicos y en la tradición ancestral de producción.

Ethiopia

Etiopía es el lugar de origen del café y todavía se recolectan granos de plantas nativas por parte de las tribus indígenas. En la zona Este del país se cultiva café de manera tradicional, secándolo al sol sin remover la cáscara, y sin la utilización de productos químicos. El café tradicional de Etiopía se caracteriza por su aroma vinoso, buen cuerpo y alta acidez. En la parte Sur se producen cafés con el sistema húmedo de beneficio, y se caracterizan por sus aromas frutosos intensos. El más famoso de estos cafés es el conocido con el nombre de Yirgacheffe, que tiene un sabor a mentol que lo hace muy apetecido por los consumidores de Estados Unidos. El sistema tradicional de producción, la población indígena que lo produce, y los aromas característicos son la principal Ventaja Competitiva de los cafés etíopes.

Kenya

Kenya trabaja arduamente para asegurar la calidad de todos los cafés que son exportados. El café se produce en pequeñas fincas, y los productores son premiados por la calidad de su café. El café de Kenya es procesado con el método húmedo y se vende de acuerdo al tamaño del grano. El mejor café de este origen, llamado Kenya Estate, se vende por el doble de un café genérico de buena calidad.

Estos cafés tienen un cuerpo sobresaliente y unos aromas vinosos especiales que los caracterizan como los mejores del mundo.

Tanzania

La mayoría de los cafés de Tanzania se cultivan cerca de la frontera, sobre las montañas del Monte Kilimanjaro. Todos los cafés se benefician con el sistema húmedo y se caracterizan por una acidez vinosa y cuerpo medio.

Colombia

La gran mayoría del café colombiano es de alta calidad, y el país ha hecho un gran trabajo vendiendo el café con la imagen de Juan Valdez. El mejor café colombiano se produce en las cordilleras Central y Oriental, y se caracteriza por un cuerpo pronunciado, una acidez balanceada y un profundo aroma. La diversidad de climas hacen que Colombia produzca la mayor diversidad de Cafés Especiales. La competitividad de Colombia está basada en su calidad genérica, su exitosa publicidad, y la institucionalidad cafetera que respalda la caficultura.

Casi todos los cafés mencionados basan su mercadeo en ventajas competitivas provenientes de unas características organolépticas especiales, a excepción de los cafés brasileños cuya Ventaja Competitiva se basa en el compromiso del productor con la consistencia y homogeneidad de su producto. Para muchos de estos países el café es el renglón principal de exportación, el consumo interno de Cafés Especiales es mínimo, y dependen mucho de la importación de insumos. Esto hace concluir que basan su Ventaja Competitiva en las condiciones de los factores y por lo tanto se encuentran en la etapa inicial en el proceso de desarrollo competitivo.

Los esfuerzos individuales de diferenciación han sido exitosos en muchos países puesto que se trabaja con factores creados o ventajas competitivas provenientes de la innovación. Ningún país, a excepción de Colombia, basa su Ventaja Competitiva en una agremiación de productores.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE CAFÉS ESPECIALES EN COLOMBIA.

El presente capítulo tiene por objeto ofrecer un análisis de las condiciones de competitividad internacional de la industria de Cafés Especiales en Colombia. En la primera parte se desarrolla el “Diamante de la competitividad”, analizando cada uno de los determinantes de la ventaja nacional, y analizando el papel del Gobierno y los acontecimientos casuales sobre las ventajas competitivas. Finalmente, con el propósito de tener una apreciación detallada de la cadena de producción, industrialización y comercialización de los Cafés Especiales, se hace una categorización de la cadena y las relaciones entre los actores.

La investigación se fundamenta en los resultados de las encuestas y el taller, y en la información provista por productores, comercializadores, asesores y empleados del gremio cafetero, y expertos en temas cafeteros.

3.3.1 Análisis de condiciones de competitividad

3.3.1.1 Diamante de la Competitividad

El análisis de competitividad del sector de los Cafés Especiales se realizó bajo el modelo conceptual conocido como el Diamante de la Competitividad, el cual promueve el nuevo paradigma de la competitividad. Este nuevo paradigma, según Porter, dice que “la prosperidad de una nación no es consecuencia de la abundancia de sus recursos naturales, sino que depende de la productividad y

competitividad de sus sectores”⁹⁵.

Según el marco conceptual utilizado, la competitividad de una empresa o grupo de empresas, se explica por cuatro atributos fundamentales de su ambiente local: condiciones de los factores; estrategia, estructura y rivalidad; condiciones de la demanda; y sectores conexos y de apoyo. Esos cuatro atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivos los sectores que se ubican en regiones determinadas. La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos del diamante es más importante que los atributos en sí. El grado de impacto sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes.

3.3.1.1.1 Condiciones de los factores de producción

En retrospectiva, se puede afirmar que Colombia ha tenido a su disposición, factores de producción adecuados para producir exitosamente Cafés Especiales para los mercados internacionales. En el pasado, cuando las ventajas comparativas eran más importantes, estos factores fueron la base del éxito de la actividad. En la actualidad, el país posee condiciones de producción buenas, a pesar de que en algunas áreas la situación ventajosa frente a otras naciones productoras ha desmejorado. A continuación se enumeran y describen los principales factores de producción del sector de los Cafés Especiales. En algunos casos los factores se refieren a la caficultura en general, pero son de todas formas aplicables al sector de los Cafés Especiales.

Recursos Humanos

- **Cantidad**

El personal para las labores de campo cada día es más escaso puesto que el desarrollo que ha alcanzado Colombia en otras actividades económicas ha absorbido una buena parte de la

⁹⁵ Porter, Michael. 1990. Op. Cit., p. 111.

fuerza laboral que la industria cafetera requiere. La industria de la construcción en Colombia demanda buena parte de la mano de obra que en otras condiciones estaría dedicada a la actividad cafetera. Esta escasez es particularmente acentuada en los períodos de recolección de los frutos debido a la relativa concentración de las cosechas y a que la demanda se extiende por todo el país cafetero casi en los mismos períodos. No obstante, para el mantenimiento de las plantaciones y el beneficio, existe personal capacitado, especializado y en abundancia.

Es importante resaltar que muchos de los actuales productores de Cafés Especiales son pequeños cultivadores que se autoabastecen de mano de obra y reciben, además, ayuda de los miembros de sus familias para las labores de campo.

- **Cualificación**

La difusión y generalización de los desarrollos tecnológicos se ha visto limitada por el bajo nivel educativo y la falta de capacidad empresarial de los productores cafeteros, de los cuales apenas un 11% lleva algún registro de producción, y en una proporción menor registros de costos. Esto se explica porque la escolaridad promedio de los administradores de las fincas cafeteras es de 3.7 años y el 19% no ha realizado ningún tipo de estudio⁹⁶.

El recurso humano disponible en Colombia para las labores del cultivo tiene un nivel de educación muy bajo y una capacitación basada en la experiencia del trabajo de campo. El pequeño caficultor y su familia son la fuente básica de mano de obra para las explotaciones de mayor tamaño. Su nivel de educación puede verse en el Gráfico 15.

⁹⁶ CAIC, 2002. Op. cit., p. 102.

DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTORES SEGÚN RANGO DE EDAD Y NIVEL DE EDUCACIÓN
Encuesta Nacional Cafetera

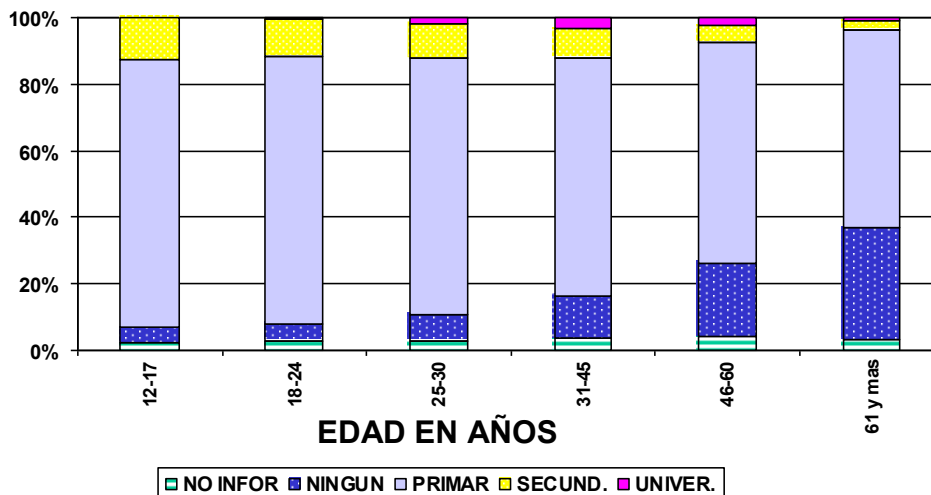


Gráfico 15. Distribución de productores según nivel educativo
 Fuente. Federacafé - 2001. Gerencia Técnica-Oficina de estudios y proyectos básicos cafeteros.

El nivel educativo de los jefes de hogares cafeteros, que son a su vez los productores de café y tienen un promedio de 52 años, es muy bajo en todas las regiones, de manera que el 17.7% no cuentan con educación formal, un 57.6% tiene primaria incompleta, un 16.6% cuenta con primaria completa y apenas un 6.9% presenta niveles de educación secundaria y un 1.3 de educación universitaria. El nivel educativo de los hijos ha superado el de sus padres en 2 o 2.5 años de educación formal y puede afirmarse que, en promedio, terminan los estudios de primaria.

En cuanto al recolector del grano, un estudio realizado por Duque⁹⁷ muestra como su nivel educativo es bajo, y aunque la mayoría sabe leer y escribir persiste un porcentaje no

⁹⁷ Duque, Hernando, et. Al. Estudio sobre cosecha de café y mano de obra en Palestina. Caldas, 2000 . Cenicafé. P. 13.

despreciable de recolectores que carecen de esa habilidad. El estudio muestra como el 78,6% de los recolectores tienen capacidad de leer y escribir mientras que el 21,4% son analfabetas.

En cuanto a la mano de obra especializada, existen varios centros e instituciones responsables de la capacitación del personal administrativo y de las labores especializadas del cultivo. (Ver información en sectores conexos y auxiliares).

- **Costo de mano de obra y competitividad cambiaria**

La tasa de cambio real difiere de país a país. En Colombia, la tasa de cambio real se apreció de manera significativa durante la década pasada ocasionando un aumento en dólares del costo de la mano de obra. De un salario mínimo mensual - expresado en dólares – de US\$115 en el año 1991, se pasó a un salario mínimo mensual de US\$235 en el año 1998. Ver Gráfico 16. Con la devaluación que ha tenido el peso en los últimos tres años el país ha ganado en competitividad laboral y ha disminuido significativamente el costo de su mano de obra, situándose por debajo de Costa Rica que tradicionalmente ha tenido el costo más alto.

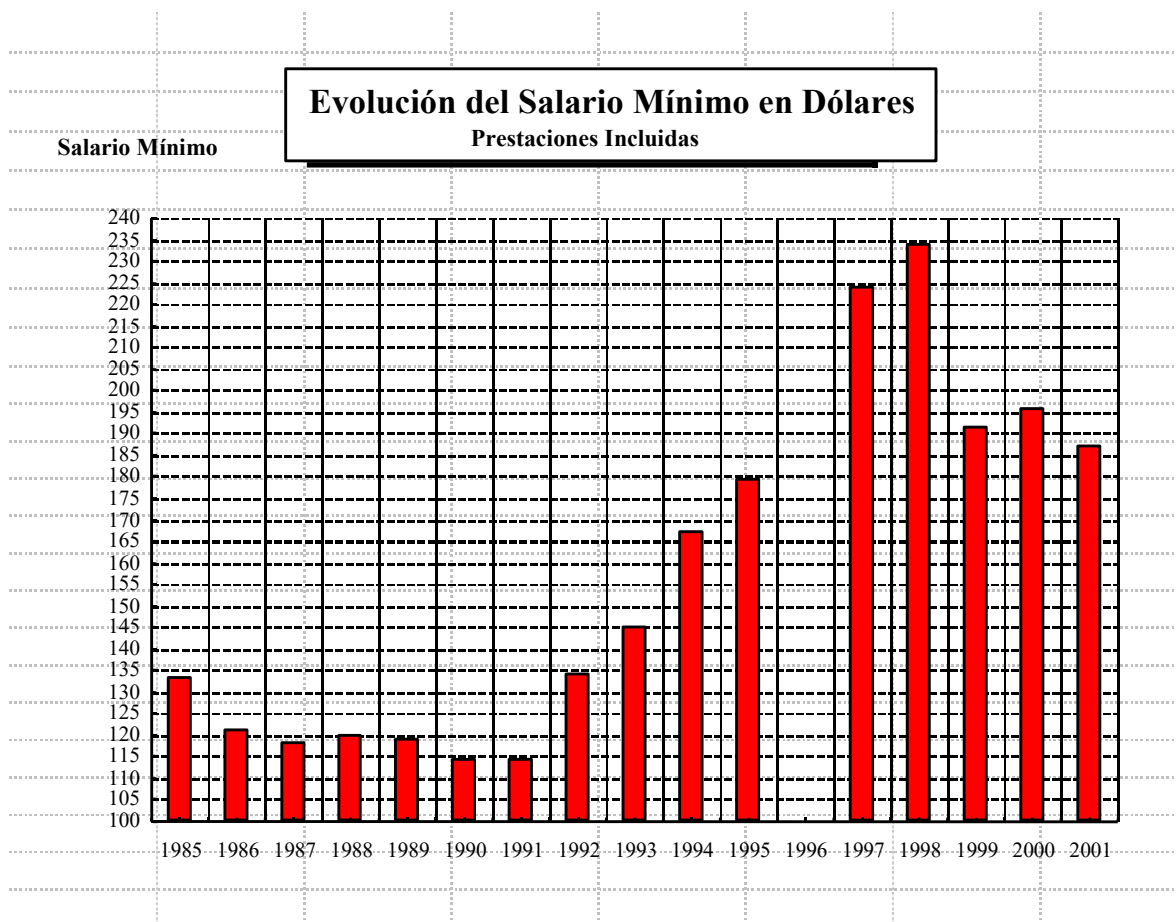


Gráfico 16. Evolución del salario mínimo en dólares
Fuente. Federacafé (2002). Presentación. Situación de la Caficultura Nacional.

En la actualidad el país muestra la tasa de cambio real más apreciada entre los principales competidores en la producción de Cafés Especiales. La gran devaluación del Real Brasileño le ha ocasionado a Colombia una pérdida de competitividad cambiaria como se aprecia en la Gráfica 17. Esto ha hecho que Brasil sea hoy el país más competitivo y sus productores puedan vender el café en el exterior a precios muy bajos, conservando rentabilidades positivas en sus cultivos.

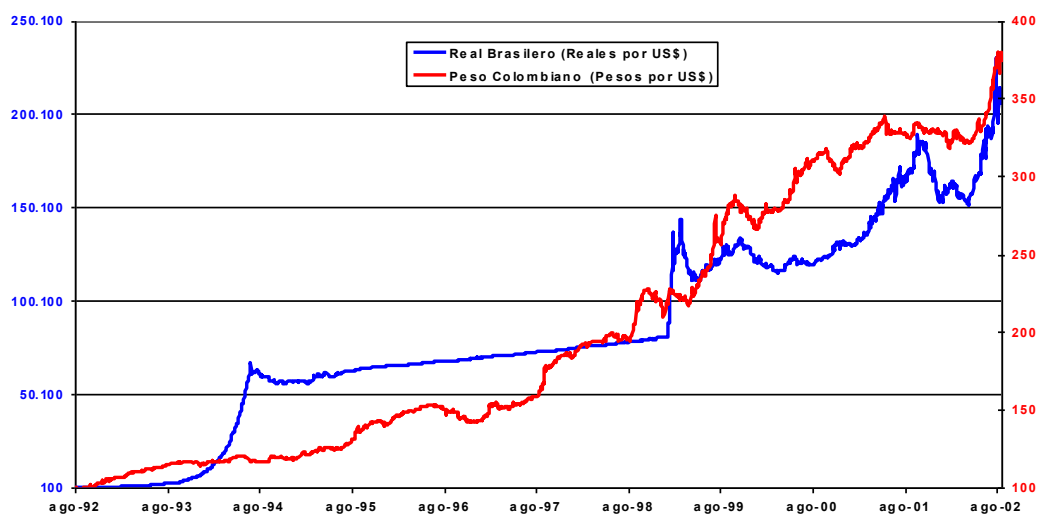


Gráfico 17. Competitividad Cambiaria. Comparación del peso colombiano y el real brasileño frente al dólar.

Fuente. Federacafé (2002). Situación de la Caficultura Nacional. p. 3.

Esa pérdida de competitividad cambiaria se traduce en mayores costos de producción en todos los sectores transables incluyendo obviamente el cafetero. Sin embargo, a pesar del alto costo de la mano de obra, Colombia tiene unos costos de producción inferiores a los de Costa Rica que es nuestro principal competidor en el mercado de los Cafés Especiales; ver gráfico 18.

Costos de Produccion (us\$/Lb Café Verde)		
Análisis Comparativo		
Caficultura Especial		
	COLOMBIA	COSTA RICA
Mano de obra	0,37	0,38
Insumos	0,14	0,14
Fletes y otros	0,01	0,12
Financieros	0,02	0,05
Administracion	0,08	0,08
TOTAL	0,62	0,77
Productividad 179 x 163 Q/ha año promedio Ciclo		
TRM: Colombia \$2.900 Costa Rica 330		

Gráfico 18. Comparativo de costos de producción de café. Costa Rica vs. Colombia
Fuente. Federacafé (2002). Presentación. Situación de la Caficultura Nacional. p.5.

Comparado con otros países, Colombia es uno de los productores de mayor costo unitario de producción del mundo. En efecto, el 95% de la oferta mundial de café tiene un costo menor que el de Colombia. El costo de producción por tonelada de café en Colombia es de US\$2.100, comparado con US\$1.800 en Centroamérica y US\$1.050 en Brasil⁹⁸.

Recursos Físicos

- **Abundancia, calidad y costo de la tierra**

Las tierras fértiles de las tres cordilleras colombianas son ideales para la producción de Cafés Especiales. En la actualidad hay 805,000 hectáreas en café en el país; cifra inferior a 1,1 millones de hectáreas que había a principios de la década pasada.

En general, los suelos de la zona cafetera son relativamente jóvenes, aunque no recientes, y provienen de materiales muy variables principalmente en las laderas. La mayoría de ellos provienen de cenizas volcánicas y están caracterizados por un relieve ondulado, una gran profundidad, ricos en materia orgánica, de mediana fertilidad pero de excelentes condiciones físicas. Los suelos originados de cenizas volcánicas ocupan aproximadamente el 80% del área productora de café. En general son ácidos, con pH alrededor de 5,5 y altamente fijadores de fósforo⁹⁹. Todas estas características los hacen ideales para la producción de Cafés Especiales.

Derivado de la crisis cafetera y de la presencia de grupos guerrilleros en las zonas cafeteras, se ha dado una disminución grande del valor de las tierras óptimas para café. En la zona cafetera central, donde no hay presencia de grupos subversivos, el valor de una hectárea con café puede estar cercano a los 10 millones de pesos (US\$ 3,400). En zonas más apartadas,

⁹⁸ CAIC, 2002. Op. cit., p. 102.

⁹⁹ Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Producción de Café en Colombia, 1991. p. 62.

con presencia guerrillera, el valor es sustancialmente menor. Las zonas donde actualmente se producen los Cafés Especiales más reconocidos del país, son por lo general zonas de conflicto.

- **Diversidad: Ecotopos¹⁰⁰**

En un esfuerzo por clasificar la zona cafetera colombiana, se identificaron en ella 86 áreas, relativamente homogéneas, denominadas ecotopos. Cada ecotopo tiene un conjunto de variables de oferta ambiental, clima y suelo predominantes en cada uno que conducen a un manejo agronómico económico y social muy similar para cada agrupación.

Cada uno de esos ecotopos es una zona con un potencial generador de Cafés Especiales, pues se espera que al interior de los ecotopos se puedan identificar cafés con características similares que permitan la construcción de productos consistentes, entendiéndose estos como productos con características que se mantienen en el tiempo.

- **Condiciones climatológicas**

Las condiciones climáticas de la zona cafetera colombiana son muy variadas; ver Cuadro 12, pero en general son aptas para la producción de Cafés Especiales de calidad. Las zonas marginales han ido cambiando su vocación agrícola debido a los bajos precios del café y a las condiciones adversas para el cultivo en algunas de ellas. El fenómeno del Niño no ha sido muy crítico para la producción de café en las zonas óptimas.

El clima en las regiones cafeteras permite que los árboles florezcan varias veces al año y por esta razón el país puede ofrecer café fresco durante todo el año. Es una ventaja en términos

¹⁰⁰ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Avances del programa de los Cafés Especiales, 2002. Gerencia Comercial. p. 6.

de disponibilidad de café para cumplir con los requerimientos de la demanda, pero es una desventaja en términos de control de plagas puesto que la broca del café está presente en los cafetales permanentemente. Igualmente, el clima es propicio para el desarrollo de hongos como la Roya del Café.

CONDICIÓN CLIMÁTICA	VARIACIÓN
Tempertura (°C)	17 a 24
Lluvias (mm/año)	1.000 a 3.000
Brillo Solar (horas/mes)	270 seco; 70 lluvioso
Humedad Relativa (%)	70 a 85
Vientos (km/h)	5 a 7
Altitud (m.s.n.m.)	1.000 a 2.000

Cuadro 12. Condiciones climáticas de la zona cafetera colombiana.
Fuente. Federacafé (1998). Café, Generalidades de su Proceso. p.20

- **Variedades**

La caficultura colombiana cuenta con tres variedades principales para la producción del grano: Típica, Caturra y Variedad Colombia. Todas pertenecientes a la especie arábica.

La variedad Típica ocupa el 30% del área y es una variedad de porte alto utilizada principalmente por los pequeños caficultores que operan sistemas tradicionales de producción. El 43% del área se encuentra plantada con Caturra; una variedad de porte bajo susceptible a la Roya del Café. El 27% restante se encuentra en Variedad Colombia; una variedad de porte bajo, similar al Caturra en su arquitectura y producción, pero con la ventaja de ser resistente a la Roya del Café¹⁰¹.

En las condiciones colombianas, las tres variedades mencionadas producen un café de características muy similares: alta acidez, buen cuerpo y aroma delicado. Todas tres son

¹⁰¹ CICA, 1997. Op. Cit..

aptas para la producción de Cafés Especiales de buena calidad y consistencia.

- **Localización geográfica**

El país tiene una posición geográfica envidiable, pues puede abastecer los mercados más importantes para la industria de Cafés Especiales con facilidad, desde sus puertos en el Océano Pacífico y Océano Atlántico. Ver Mapa 1.

Colombia es la puerta de entrada a Suramérica y es una plataforma natural para la producción y exportación al mundo de productos agrícolas y servicios.

Recursos de Conocimiento

- **Dotación de conocimientos científicos y transferencia de tecnología.**

En el área investigativa, en 1938 fue creado el Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFE), ubicado en el departamento de Caldas, con el fin de lograr la generación, adaptación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, de acuerdo con las necesidades de los caficultores. Con sus programas se busca asegurar la sostenibilidad de la producción en las zonas cafeteras; disminuir los costos de producción; preservar los recursos naturales de la zona cafetera; y conservar y mejorar la calidad y la competitividad del café colombiano, incluyendo por supuesto los Cafés Especiales. No cabe duda que CENICAFE es el centro de investigaciones de café más importante y reconocido del mundo. Debido a su reconocimiento internacional, CENICAFE podría convertirse en un certificador de Cafés Especiales.

La Federación Nacional de Cafeteros tiene un programa de educación y asistencia técnica con el fin de hacer llegar los resultados de la investigación al cultivador de café. Hay un servicio de extensión compuesto por agrónomos y prácticos o tecnólogos que llegan a los

caficultores con temas relacionados con el cultivo y beneficio del café, y aspectos generales de mejoramiento de las condiciones y calidad de vida. Al finalizar el 2002, se contaba con 786 extensionistas que atendían a más de 125 mil agricultores que poseen un área en café superior a las 370 mil hectáreas¹⁰².

Recursos de Capital

- **Financiamiento: cuantía y costo de capital**

El factor más limitante de la competitividad del café es la falta de mecanismos financieros adecuados con capacidad para poder atender las necesidades de los caficultores. La banca no ha podido atender eficientemente la producción agrícola del café. La eliminación del Fondo Rotatorios de Crédito ha dejado un vacío de atención a los pequeños caficultores que no ha sido llenado por el Banco Agrario, quien es responsable del crédito a los agricultores.

Los principales bancos que ofrecen servicios financieros a los caficultores son Bancafé y el Banco Agrario de Colombia. Bancafé fue creado para complementar y ampliar los servicios crediticios y bancarios prestados a los caficultores por la banca estatal. En términos operativos Bancafé cuenta con más de 200 oficinas en todo el país y hasta el año 2001 su principal accionista fue el Fondo Nacional del Café. Hasta ese momento sus servicios estuvieron orientados a la actividad cafetera, cuyas líneas de crédito fueron financiadas en parte con recursos del Fondo Nacional del Café. En la actualidad es un banco estatal y las líneas de crédito que ofrece a los caficultores son las de redescuento en FINAGRO, que es el banco estatal de segundo piso responsable de los créditos al sector agrícola. Las principales líneas de crédito para el sector cafetero son la de renovación de cafetales, la de sostenimiento de plantaciones, la de infraestructura, y la de consolidación de pasivos. Bancafé cuenta con una línea propia de crédito que se denomina Tarjeta Cafetera, que es un crédito rotativo de corto plazo para el sostenimiento de cafetales en producción.

¹⁰² Silva, 2002. Op. cit., p. 22.

El Banco Agrario es el banco estatal responsable de la financiación de los proyectos agrícolas, y al igual que Bancafé, ofrece a los productores líneas de crédito redescontadas en FINAGRO. En la actualidad maneja las líneas de crédito para pequeños caficultores para las cuales utiliza como garante al Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).

Algunos bancos comerciales ofrecen las líneas de redescuento mencionadas pero con muy poca cobertura de las zonas cafeteras. Bancolombia ofrece a los productores una línea de crédito llamada "Credicafé", que es un crédito de corto plazo para financiación de capital de trabajo.

Hay muchos bancos extranjeros en el país con liderazgo internacional y experiencia con sectores exportadores, pero en Colombia estos bancos no tienen ninguna relación con el sector cafetero y por lo tanto no aportan nada al proceso de innovación y perfeccionamiento que requiere la caficultura.

A pesar de contar con varias instituciones bancarias, los caficultores medianos y grandes no tienen financiamiento suficiente para capital de trabajo. La banca estatal, a través de un programa de consolidación de pasivos, refinancia los créditos de los agricultores a un plazo máximo de 5 años; plazo que es insuficiente debido a la crisis de rentabilidad del negocio cafetero. Adicionalmente, el Gobierno ha puesto en marcha un programa de refinanciación de deudas a través del Programa de Reactivación Agropecuaria Nacional (PRAN), que consiste en la compra de la cartera morosa de los agricultores para refinanciarlos .

En cuanto al costo del crédito, las líneas de fomento que existen tienen un costo alto comparado con estándares internacionales. En la actualidad las líneas de fomento tienen un costo aproximado del DTF (promedio de las tasas de captación) más 8 puntos porcentuales,

lo que significa un costo aproximado del 16% efectivo anual.

- **Fuentes de capital**

Las fuentes de capital o financiamiento con que ha contado la industria han sido principalmente de tres tipos: financiación de corto plazo, recursos propios de los agricultores, y reinversión de utilidades. Generalmente la industria no ha contado con financiamiento a largo plazo porque la economía del país tiene un problema estructural de ahorro interno. Debido a la inestabilidad política y económica que se ha vivido en la última década, las personas con excedentes de dinero lo invierten en títulos valores de corto plazo.

A pesar de la restricción de fondos a largo plazo, la industria se ha desarrollado sin problemas en el pasado. Esto se debe a que la actividad fue muy rentable durante muchos años, lo que generó recursos reinvertir en las empresas, y a que ha que existía financiación de corto plazo especialmente diseñada para el cultivo.

Los mecanismos de financiación a través de mercados de futuros y opciones han sido muy utilizados por los exportadores, pero totalmente desconocidos por los productores. La Bolsa Nacional Agropecuaria puso recientemente en funcionamiento un mecanismo de financiación y cobertura de riesgo mediante la venta de Contratos Forward en el New York Board of Trade, denominado Plan Florescencia. Este le permite al productor obtener recursos de capital de trabajo y participar de las fluctuaciones futuras de los precios. Este mecanismo acerca más al productor con la realidad diaria del mercado y lo pone en una posición más competitiva.

En la actualidad, la falta de recursos de largo plazo para financiar renovaciones e infraestructura, es un obstáculo para el mejoramiento de la competitividad del sector. Muchos de los Cafés Especiales, en especial los orgánicos, requieren de inversiones iniciales

significativas, y los recursos de crédito son muy limitados.

Infraestructura

- **Infraestructura de transporte y desarrollo nacional**

En buena parte de este siglo la historia del café corrió paralela a la historias del transporte. El desarrollo de las vías de comunicación fue la base para consolidar el comercio y dar competitividad al grano en el mercado internacional. Dentro de los costos, el transporte es uno de los rubros que más pesa y por eso la importancia de éste en nuestro país; en tal sentido, se habla de la alta relación beneficio/costo que tuvieron todos los proyectos de desarrollo de transporte ligados al comercio cafetero durante el siglo pasado, tales como carreteras, ferrocarriles, fluvial y marítimo (Puertos y Flota Mercante). Relacionado con este punto está el desarrollo de numerosas vías de comunicación entre departamentos y dentro de ellos.

El sector cafetero ha participado con sus recursos en la construcción de mucha parte de la infraestructura presente en las zonas cafeteras. En los últimos 40 años, las obras realizadas por la Federación Nacional de Cafeteros son las siguientes, según CICA¹⁰³.

- Salud: 180 hospitales dotados y 200 puestos de salud construidos
- Educación: 17.000 salones de clase construidos para 360.000 alumnos
- Servicios Públicos: 200.000 casas electrificadas y 5.000 acueductos berreadles construidos.
- Transporte: 7.000 kmts. de vías construidos y mantenidos y 2.500 puentes construidos.

- **Calidad y costo de la infraestructura del transporte**

La infraestructura de ferrocarriles, vías y puertos fue adecuada para competir con éxito en el

¹⁰³ CICA, 1997. Op. Cit.

pasado. Pero en el presente, la competencia global exige infraestructura portuaria, aduanera, y vial moderna. La extensa red de vías rurales veredales debe reacondicionarse, las vías departamentales y nacionales que conducen a los puertos del Atlántico y el Pacífico deben reconstruirse y ampliarse, y los puertos y aduanas deben operarse con mayor eficiencia.

El costo de transporte es alto para el pequeño productor que tiene que desplazarse por caminos veredales en malas condiciones para llevar sus granos de café al centro de acopio más cercano. Igualmente, la inseguridad en los campos ha incrementado el costo del transporte.

- **Telecomunicaciones**

La falta de medios de comunicación es una gran limitante de la competitividad de la caficultura colombiana. Apenas un 2,3% de las viviendas rurales cafeteras tiene conexión telefónica. Ver ANEXO 8.

Hoy en día son vitales las comunicaciones puesto que el precio del café se establece en tiempo real con las bolsas de valores. Los puntos de compra de las cooperativas, en su mayoría, tienen líneas telefónicas y acceso a Internet para poder hacer negociaciones en tiempo real.

- **Fuentes de energía hidroeléctrica y electrificación**

El país cuenta con una infraestructura de generación de energía superior a la demanda. El país cuenta con numerosas instalaciones hidroeléctricas que generan el 69,25% de la producción eléctrica, el resto se genera en plantas térmicas. En 1998 la producción anual fue de 45.020 millones de KWh. Sin embargo, el sistema de redes eléctricas es insuficiente para llevar energía a todas las zonas cafeteras y por tal razón los municipios alejados de las capitales departamentales cuentan con coberturas de electrificación muy bajas. El 69% de

las viviendas cafeteras del país tienen conexión al servicio de energía. En los departamentos de la zona central – Caldas, Quindío y Risaralda – más del 90% de las viviendas rurales cafeteras tienen electrificación. Ver Anexo 9.

Lo anterior no es necesariamente un factor en contra, puesto que muchos de los Cafés Especiales que se venden en la actualidad son beneficiados en condiciones artesanales: pelados a mano y secados al sol; para lo cual no es necesaria la energía eléctrica.

Es importante mencionar que la infraestructura eléctrica nacional es blanco de atentados permanentes por parte de la guerrilla. Muchas zonas cafeteras del país han sufrido la voladura de torres de energía y por consiguiente han quedado sin luz durante días, e incluso semanas, afectando los sectores productivos, incluyendo el sector cafetero.

- **Infraestructura de la industria: beneficiaderos**

El beneficio es una de las grandes limitantes del sector de los Cafés Especiales. Por tradición y egoísmo, cada productor colombiano ha querido tener su propio beneficiadero; pero la crisis cafetera y la falta de inversión en modernización tecnológica han llevado a una obsolescencia generalizada de la infraestructura del beneficio que ha traído como consecuencia un deterioro de la calidad del café. Son muy frecuentes los problemas de taza ocasionados por beneficio inadecuado del grano.

El requisito fundamental para la buena calidad del café y la consistencia de la taza es que la bebida no tenga defectos provenientes de un mal beneficio. No existe en Colombia conciencia sobre la importancia de un buen beneficio y solo los programas de Cafés Especiales despiertan el interés de los productores hacia prácticas más limpias y eficientes.

- **Dotación de viviendas**

La vivienda campesina de las zonas cafeteras se caracterizaba por ser una vivienda digna y adecuada si era comparada con el resto de sectores agrícolas. En el pasado, Federacafé en asociación con el gobierno, desarrolló muchos programas de mejoramiento de vivienda rural. En la actualidad esos programas son muy limitados y la vivienda campesina está sufriendo un deterioro progresivo.

A pesar de la supuesta buena calidad de la vivienda, hay departamentos cafeteros como la Guajira con el 98% de las viviendas rurales cafeteras sin conexión a servicios públicos. En el otro extremo están los departamentos cafeteros de la zona central como Caldas, Quindío y Risaralda, con más del 95% de sus viviendas rurales con conexión a servicios públicos. Ver ANEXO 10

Promoción e investigación de mercados

En cuanto a la promoción, el café colombiano ha logrado un destacado y reconocido posicionamiento a nivel mundial, gracias a una sólida estrategia publicitaria y de comercialización. Federacafé es responsable por crear y mantener una imagen favorable del café colombiano alrededor del mundo, como también por promover el consumo de éste.

Se han desarrollado diversas campañas de publicidad y promoción orientadas hacia el consumo del producto hecho con materia prima de origen únicamente colombiano. Es así como desde 1959 a través de la figura de Juan Valdez, que representa al típico cafetero colombiano, ha venido llevando el mensaje del café colombiano como el mejor café del mundo. La campaña ha sido exitosa y en la actualidad ha logrado obtener un nivel de reconocimiento de Juan Valdez en estados Unidos que supera el 75%.

El alto reconocimiento alcanzado por la marca 100% Café de Colombia es un activo importante en

poder de los cafeteros del país. El sector de los Cafés Especiales tiene en la campaña de Juan Valdez una fuente de Ventaja Competitiva muy difícil de emular.

Calidad del café y consistencia

Federacafé siempre ha estado comprometida en mantener los más altos estándares de calidad del café colombiano; para ello realiza en puertos análisis a cada lote de café que exporta Colombia, para verificar que su calidad se ajuste al mínimo requerido. Desafortunadamente, a raíz de la crisis cafetera, los productores han ido descuidando el cuidado de los cultivos y se ha ido deteriorando la calidad y la consistencia del café colombiano.

La experiencia en la comercialización de los Cafés Especiales ha mostrado la gran importancia de la calidad de los productos. De una parte, solamente aquellas marcas que se distinguen por su calidad sobresalen en el mercado pues los compradores de este tipo de productos son especialmente exigentes. De otro lado, las características únicas de estos cafés los hacen insustituibles y no permiten atender los compromisos con otros productos.

Nivel tecnológico

El nivel tecnológico de la industria cafetera colombiana ha sido de los más altos del mundo. Esto se debe en gran medida a la investigación desarrollada durante décadas por CENICAFE; quien ha desarrollado un paquete tecnológico que permite producir café con altos niveles de eficiencia.

La principal diferencia en técnicas productivas de Colombia con Brasil, se encuentra en el alto nivel de mecanización de la producción brasilera debido a las ventajas topográficas.

Como complemento a la labor investigativa que adelanta CENICAFE, Federacafé tiene unos programas de educación y asistencia técnica con el fin de hacer llegar los resultados de la investigación al cultivador de café.

Legislación vigente y marco regulatorio¹⁰⁴

Desde el 22 de Enero de 2002, a través de la Resolución N° 4, el Comité Nacional de Cafeteros reglamentó la inscripción de los Cafés Especiales colombianos. La reglamentación incluye una definición precisa de los Cafés Especiales que se producen en el país; el proceso de inscripción de las marcas de los diferentes cafés; y las condiciones y requisitos para la exportación de los Cafés Especiales.

La Federación Nacional de Cafeteros se encarga de evaluar el desempeño de las marcas inscritas, así como de determinar las posibles contravenciones a las normas. La oficina de calidades, en el control en puerto, verifica que las exportaciones cumplan con lo establecido en la resolución.

Adicionalmente hay una serie de normas y resoluciones tendientes a asegurar la calidad del café colombiano para la exportación. La Resolución N°2 de Enero 22 de 2002, establece los requisitos mínimos de calidad para la exportación de café verde en almendra. La Resolución Número 1 de 1999, establece los requisitos para la exportación de materia prima y los requisitos de empaque. La Resolución Número 2 de 1998, autoriza y reglamenta la exportación de cafés procesados saborizados y aromatizados. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la resolución 00074 de Abril de 2002, reglamenta la producción, el procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, y certificación de productos agropecuarios. Puede verse entonces que existe una legislación y una normatividad clara con relación a la exportación de café que crea una Ventaja Competitiva adicional para el mercado de los Cafés Especiales colombianos.

En el cuadro 13 se resumen los aspectos negativos y positivos de los factores de producción como determinantes de la Ventaja Competitiva Internacional del sector de los Cafés Especiales.

¹⁰⁴ Colombian Specialty Coffee. CSC. Seminario de Cafés Especiales. Normas y Resoluciones, 2002. p. 60-85.

- + Cantidades suficientes de mano de obra para mantenimiento de plantaciones y beneficio.
- + Tierras fértiles y abundantes para producción de cafés especiales. Suelos jóvenes.
- + Suelos y climas aptos para la producción de cafés especiales. Ecotopos definidos y localizados.
- + Café fresco todo el año por condiciones climáticas diversas.
- + Variedades de porte bajo y grano de óptima calidad. Arábigos.
- + Posición geográfica del país. Puerta de entrada a Suramérica.
- + Centro de investigaciones con prestigio y reconocimiento mundial. CENICAFÉ.
- + Institucionalidad cafetera. Federación Nacional de Cafeteros.
- + Disponibilidad grande de maquinaria y equipos nacionales e importados.
- + Sólida estrategia publicitaria y de comercialización del café especial colombiano.
- + Buena imagen de calidad. Tradición histórica.
- + Legislación y marco regulatorio vigentes adecuados.

- Escasez de personal para recolección de café. Concentración de cosechas.
- Bajo nivel educativo de recurso humano disponible para labores de cultivo.
- Costo alto de la mano de obra expresada en dólares.
- Pérdida de competitividad cambiaria. Devaluación del real brasileño.
- Altos costos de producción.
- Alto costo de la tierra en zonas óptimas. Presencia guerrillera en zonas alejadas pero óptimas.
- Falta de mecanismos financieros adecuados. Intereses altos.
- Deterioro grande de las vías rurales y nacionales. Poco mantenimiento.
- Falta de medios de comunicación en regiones apartadas.
- Alto porcentaje de viviendas aceiteras sin electrificación ni servicios públicos.
- Obsolescencia generalizada de la infraestructura de beneficio en finca.
- Deterioro progresivo de la vivienda rural campesina.
- Deterioro reciente de la calidad por mal beneficio y prácticas inadecuadas.

Cuadro 13. Condiciones de los factores. Factores positivos y negativos
Fuente. Los investigadores

3.3.1.1.2 Estrategia, estructura y rivalidad

Estrategia y estructura

A pesar de ser Colombia el primer proveedor de Cafés Especiales, la estrategia que se ha venido utilizando para su desarrollo y posterior mercadeo no parece estar mejorando la competitividad frente a otros orígenes. La institucionalidad cafetera ha sido muy tímida en el proceso de identificación de los cafés con características sobresalientes. Una vez identificados los cafés, los productores no se involucran decididamente en el proceso de posicionamiento y consolidación en el mercado. El productor se limita a entregar su café a la cooperativa o al particular que haga parte de la cadena de mercadeo de ese café en particular. Su responsabilidad ha sido tradicionalmente producir, sin tener en cuenta las demás etapas en la cadena de comercialización y procesamiento. Con base en esa

estrategia, es muy difícil mantener una competitividad que se ha logrado más por la tradición de calidad del café genérico colombiano que por un trabajo conjunto entre el productor y la Federación.

El café es una bebida, y como tal se vende de acuerdo a su sabor y aroma. Los compradores conocen muy bien el proceso de catación y exigen que un determinado café tenga siempre las mismas características y esté libre de defectos. Desafortunadamente, la mayoría de productores de Cafés Especiales no saben hacer pruebas de catación y al momento de entregar su producto desconocen si conserva las características que lo hacen especial. Es finalmente el comprador quien certifica la calidad del café. En estas condiciones es difícil ser competitivo en un mercado tan especializado.

La estrategia predominante en el sector cafetero colombiano ha sido la de competir en el negocio de café genérico. Durante décadas, los productores y la federación se prepararon para ser más eficientes en el manejo de grandes volúmenes de café. Esa estrategia ha sido exitosa en el sentido de haber podido vender toda la producción del país en los últimos años a unos precios superiores a los de la competencia, y de haber aumentado la productividad promedio de los cafetales. Desafortunadamente, la calidad y la consistencia no fueron parte de esa estrategia, y hoy los problemas de taza y la falta de consistencia son una fuerte amenaza para la competitividad del café colombiano.

La estructura de la Federación es demasiado compleja y eso hace que pierda agilidad y eficiencia a la hora de competir en un mercado tan limitado como lo es el de los Cafés Especiales. Los Cafés Especiales colombianos con más éxito en el mercado son aquellos que provienen de zonas indígenas o de zonas donde los problemas sociales llaman la atención de los consumidores. En estas condiciones no es necesario un gran trabajo publicitario y de mercadeo para lograr mayor competitividad. Por el contrario, es necesario un gran trabajo publicitario y de mercadeo para los cafés que tienen características intrínsecas especiales, pero no tienen atributos llamativos que capten la atención del consumidor. En este último caso la Federación no ha sido muy exitosa y es allí donde está el gran potencial de los Cafés Especiales colombianos. La estructura en este caso, no ayuda

mucho a mejorar la posición competitiva.

Rivalidad

En el sector de los Cafés Especiales no existe rivalidad y competencia entre productores, pues la oferta de café es mucho menor a la demanda. La rivalidad entre productores no ha sido un incentivo para el mejoramiento de la productividad y la innovación. La rivalidad suele darse con mayor frecuencia entre los compradores. Cuando se identifica un café con muy buenas características, los compradores suelen rivalizar ofreciendo mejores precios y servicios adicionales al productor, para lograr finalmente la exclusividad de la comercialización de ese café.

En el cuadro 14 se resumen los factores positivos y negativos de la estrategia, estructura y rivalidad, como determinantes de la Ventaja Competitiva Internacional del sector de los Cafés Especiales.

<ul style="list-style-type: none">+ Federacafé maneja los programas institucionales de cafés especiales.+ Rivalidad entre comercializadores incrementa innovación y competitividad. - Timidez en proceso de identificación de cafés especiales.- Poco involucramiento del productor en proceso de posicionamiento.- Responsabilidad limitada de actores de la cadena.- Productores no saben hacer pruebas de catación.- Estrategia basada en volumen más que en calidad.- Poca publicidad sobre cafés diferentes a los orgánicos y de comercio justo.- No existe rivalidad y competencia entre productores.- Estructura de Federacafé demasiado compleja y poco ágil.
--

Cuadro 14. Estrategia, estructura y rivalidad. Factores positivos y negativos.
Fuente. Los investigadores

3.3.1.1.3 Condiciones de la demanda

La demanda interior

El sector de los Cafés Especiales en Colombia está íntegramente orientado a la exportación por lo que su demanda es esencialmente externa. La demanda local no ha sido un factor impulsor de la innovación, el mejoramiento de los productos y la calidad. La demanda interna más bien ha tenido un impacto negativo sobre la industria de Cafés Especiales, debido a las distorsiones que el estado y el gremio han impuesto sobre dicho mercado. El subsidio al consumo interno y la regulación de los precios de venta al consumidor incentivaron el suministro de malas calidades y desestimularon la competencia e innovación entre los tostadores. Debido a estas experiencias vividas por los consumidores colombianos durante años, estos no tuvieron otra alternativa que aprender a tomar café de mala calidad, y a conformarse con lo que el sector torrefactor les ofrecía.

El costo de un café especial es otro factor en contra del incremento en la demanda interna. Un café especial es sustancialmente más costoso que un café genérico colombiano. La población colombiana está acostumbrada a consumir un café genérico, hecho con subproductos de trilla y pasillas de finca, con un costo relativamente bajo. El consumidor colombiano toma café más por sus efectos estimulantes, que por su aroma y características de taza. Ni siquiera el excelso de exportación es utilizado por la industria nacional para el café de consumo interno.

El Enfoque hacia el volumen, que ha tenido la demanda nacional e internacional, ha sido perjudicial para la competitividad de la actividad cafetera en Colombia. La adaptación que debió hacer la industria en los procesos productivos para convertirse en un proveedor de grandes cantidades de café genérico, la alejó de las buenas prácticas de cultivo y beneficio que fueron costumbre en Colombia, cuando la prioridad y el orgullo de todos los participantes era producir café de la mejor calidad. El resultado de esa pérdida de interés es notorio: el 85% del café de exportación se vende como un

commodity, sin identidad, y que se utiliza como otro ingrediente más en las mezclas de los grandes tostadores. Tomará tiempo y recursos recuperar la cultura de la excelencia, en momentos en que algunos mercados presentan oportunidades interesantes para los productores de Cafés Especiales.

A pesar de todo, la demanda local ha ido evolucionando lentamente hacia la calidad. Los centros de preparación del café que tiene Federacafé en las principales ciudades de Colombia y la apertura de tiendas de café, han ido creando consumidores dispuestos a pagar sobrepagos por productos con características especiales y consistentes. De todas formas el proceso es lento y pasará mucho tiempo antes que el país desarrolle un mercado interno exigente, que sea una fuente de presión para la industria en cuanto a innovación y mejoramiento de sus productos.

Recientemente, la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno Nacional protocolizaron el lanzamiento de una nueva estrategia de comercialización basada en la apertura de tiendas para la atención directa al consumidor final. El objetivo fundamental de las tiendas es el de llevar tanto al consumidor colombiano como al del resto del mundo, a tomar un café con los más altos estándares de calidad, tanto en la selección del grano como en los métodos de preparación. En las tiendas de Juan Valdez, como fueron bautizadas, los clientes podrán encontrar una amplia gama de los cafés procedentes de las distintas regiones de Colombia, al igual que el grano producido con tecnología y prácticas especiales.

Las tiendas se constituirán en el mejor vehículo para promocionar la riqueza y diversidad del café colombiano por cuanto el país cuenta con más de ochenta ecotopos o nichos ambientales para producir grano diferenciado con características únicas.

La demanda internacional

La demanda internacional ha tenido un efecto más positivo sobre el sector de los Cafés Especiales, sobre todo porque Colombia tradicionalmente ha abastecido a mercados exigentes como el de la

SCAA (Specialty Coffee Association of America).

El segmento presenta el mayor crecimiento en el mercado internacional: 17% las importaciones en volumen y 40% del valor del mercado en Estados Unidos.

Sin embargo, a pesar de haber moldeado favorablemente la industria, la demanda internacional tampoco ha impulsado la comercialización creativa y estratégica. Más bien, con la desaparición de muchos tostadores medianos y pequeños y la consolidación de los grandes tostadores multinacionales en los principales mercados del exterior, se fortaleció el negocio de café genérico en detrimento del sector de cafés de alta calidad. La organización cafetera (institucionalidad) y la buena imagen del café colombiano han facilitado el posicionamiento y el liderazgo internacional que tienen los Cafés Especiales del país. En buena medida, y gracias al apoyo de la Federación, los cafeteros colombianos se acostumbraron a trabajar en forma profesional y eficiente, cumpliendo con los plazos, calidades y volúmenes pactados, por la influencia de los compradores del exterior.

El cuadro 15 resume los factores positivos y negativos de las condiciones de la demanda como determinante de la Ventaja Competitiva Internacional del sector de los Cafés Especiales.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">+ Demanda externa altamente exigente.+ Colombia abastece buena parte del mercado de la SCAA.+ Centros de preparación del café estimulan consumo e innovación.+ Tiendas de café especial Juan Valdez promocionan riqueza y diversidad.+ Organización cafetera y buena imagen han facilitado posicionamiento y liderazgo.
- Demanda interna por cafés especiales prácticamente inexistente.- Subsidios a consumo interno desestimularon competencia e innovación entre tostadores.- Regulaciones de precios incentivaron malas calidades de café en consumo interno.- Consumidor colombiano se acostumbró a tomar café de mala calidad.- Fortalecimiento de café genérico |
|--|

Cuadro 15. Condiciones de la demanda. Factores positivos y negativos
Fuente. Los investigadores

3.3.1.1.4 Sectores conexos y auxiliares

Empresas proveedoras de agroquímicos, fertilizantes y maquinaria

El sector de los Cafés Especiales cuenta con gran cantidad de proveedores que suplen todo lo que las empresas agrícolas y procesadoras necesitan para instalarse y operar eficientemente. La mayoría de productos son de fabricación nacional, no obstante, muchas de las materias primas que se requieren para producirlos son importadas. Este es el caso de los agroquímicos y fertilizantes.

En el campo de los agroquímicos compiten fuertemente las compañías multinacionales más consolidadas como Novartis, Monsanto, Bayer Agro Sciences, Syngenta, y Dow Agro Sciences. Estas empresas trabajan con representantes locales, quienes importan, formulan, envasan y comercializan sus productos en todo el país. La industria de los agroquímicos es bastante dinámica debido a la fuerte competencia y demanda por sus productos, pues en Colombia existe una tendencia generalizada a usar grandes cantidades de estos productos para combatir plagas, enfermedades y malezas. La interrelación y cooperación entre las empresas proveedoras y el sector agrícola es muy fuerte. Sin duda alguna esta estrecha relación ha sido fuente de innovación y mejoramiento de la productividad de la caficultura colombiana.

En el caso de los fertilizantes también hay multinacionales y empresas colombianas con proyección internacional (Monómeros Colombo-Venezolanos, Abocol, e Hydro), que compiten en el mercado doméstico y a su vez son exportadoras de formulaciones completas. Esas formulaciones son en su mayoría producidas en puertos de la Costa Atlántica, puesto que las materias primas son importadas en su mayoría. Federacafé creó años atrás una empresa; Agroinsumos del Café S.A., encargada de comprar grandes volúmenes de fertilizante a las multinacionales para luego distribuirlo a las zonas cafeteras a través de los almacenes del café y las cooperativas.

Los proveedores de maquinaria agrícola e industrial también ofrecen una gran variedad de productos a los caficultores. En el caso de los tractores, en su totalidad son importados. La maquinaria e implementos son producidos por industrial metalmecánicas nacionales. En cuanto a la maquinaria de beneficio del café, en el país operan una gran cantidad de industrias que fabrican sus productos localmente, y en muchos casos los exportan a otros países productores de Latinoamérica. Industrias como Penagos y Jotagallo, han diseñado y construido beneficiaderos completos en varios países de Centroamérica. Sin embargo, la mayoría de los beneficiaderos que hay en el país, cuentan con maquinaria en mal estado y con una deficiente tecnología de procesamiento. Los beneficiaderos más modernos y eficientes son aquellos que en los últimos años se han cambiado a la tecnología de “beneficio ecológico”, que consiste en un procesamiento con mínima utilización de agua.

Este numeroso grupo de empresas proveedoras, que operan y compiten fuertemente entre sí, combinado con las exigencias de un sector agroindustrial tecnológicamente avanzados y desarrollado, son una garantía de servicio para la actividad cafetera.

Los comités de cafeteros y las cooperativas de caficultores mantienen una red de almacenes de provisión agrícola en todas las zonas cafeteras, lo que permite que los insumos básicos para la producción de café estén disponibles fácilmente al agricultor a precios justos.

Centros de educación y capacitación.

En el aspecto educativo y de capacitación, el sector de los Cafés Especiales cuenta con un buen soporte. En el país existen una gran cantidad de centros educativos que preparan a los jóvenes para múltiples carreras directamente relacionadas con la agricultura, y específicamente con el sector cafetero. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), es el organismo estatal responsable de la capacitación de obreros calificados para las labores especializadas de campo.

Otro centro de capacitación de propiedad del gremio cafetero es la Fundación Manuel Mejía. El centro

busca la preparación de jóvenes líderes para promover el desarrollo de las comunidades rurales, el entrenamiento de personal experto en el cultivo de café y en la industria agropecuaria en general. La Fundación ha dado particular importancia a la capacitación del personal que se encarga de la administración y manejo de las fincas cafeteras¹⁰⁵.

Para las nuevas generaciones de caficultores, Federacafé viene implementando el programa de Escuela y Café que se imparte en las escuelas rurales de las zonas cafeteras y que consiste en capacitar a los alumnos y profesores en todo lo relacionado con el sector cafetero.

Servicios especiales

La variedad y calidad de los servicios especiales disponibles ha mejorado en los últimos años. En la actualidad existen muchas empresas dedicadas a la venta de servicios de laboratorio, envíos especiales al exterior, informática, consultorías en producción, análisis de mercado y comercialización, y servicios de información del exterior como Roiters, entre otros. Muchos de estos servicios son nuevos, por lo que se requiere de algún tiempo para que se ofrezcan con la calidad y eficiencia de las empresas líderes en mercados externos.

El Internet es una herramienta fundamental para el mercado de los Cafés Especiales, puesto que los contactos, los pedidos, la información sobre calidad, y muchos otros aspectos relacionados con la comercialización se manejan virtualmente. El país tiene un nivel de conectividad relativamente bajo y esto por supuesto afecta la competitividad.

Servicios de transporte

El transporte terrestre es actualmente el más utilizado para el movimiento del café desde las zonas productoras hacia los puertos. En las zonas productoras es muy común el uso de camperos y otros

¹⁰⁵ Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia. Fedesarrollo. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1997. p. 128.

vehículos de doble tracción debido al inadecuado estado general de las vías. Desde las zonas de trilla hasta los puertos es común el uso de camiones y vehículos articulados. El servicio de transporte lo brindan dos tipos de compañías: las informales, que son operadas y administradas por los mismos dueños de los vehículos, y las empresas formales. Durante la época de cosecha operan una gran cantidad de transportadores pequeños que trasladan el café desde las fincas hasta los puntos de compra de las cooperativas o los particulares.

En términos generales, el servicio de transporte interno que se le brinda a la actividad cafetera es aceptable, pero tiene un costo muy elevado debido a que los lubricantes, combustibles, y repuestos son importados y deben pagar altos aranceles.

El tren fue un sistema de transporte muy utilizado en el pasado. Los ferrocarriles fueron abandonados por el estado y son muy pocas las vías férreas en el país que se encuentran en condiciones de ser utilizadas. Sin embargo, el actual gobierno está empeñado en rehabilitar el sistema férreo nacional como una alternativa para reducir los costos de transporte interno. Para el año 2004 se espera que las zonas cafeteras de Antioquia y Caldas puedan transportar por tren gran parte de su café hacia el puerto de Buenaventura.

El transporte fluvial no ha sido utilizado masivamente para mover carga desde el centro del país hacia los puertos. Sin embargo, el gobierno actual está habilitando el Río Magdalena para que pueda ser utilizado por embarcaciones de carga y se pueda transportar café desde el centro del país a los puertos del Atlántico.

El servicio de transporte marítimo es muy bueno, pues operan varias líneas navieras y la infraestructura portuaria ha mejorado considerablemente en los últimos años.

Asociaciones gremiales

La industria de Cafés Especiales cuenta con varias asociaciones gremiales organizadas, que brindan apoyo y ordenan la participación de los diversos sectores que intervienen. La Federación Nacional de Cafeteros es una institución gremial de derecho privado, sin ánimo de lucro, dedicada a la defensa de los intereses de los caficultores.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es una organización privada, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, que tiene como propósito organizar el sector cafetero y desarrollar una industria eficiente para defender los intereses de los productores de café, en especial su ingreso. Entre sus funciones está la de proveer asistencia técnica, la de comercialización, la investigación científica, entre otras. Además de sus actividades propias como agremiación privada, desempeña ciertas funciones de índole estrictamente pública y lo hace así porque el Gobierno Nacional le ha delegado su cumplimiento¹⁰⁶. La Federación se financia con la contribución cafetera, que es un impuesto parafiscal que en la actualidad es de 6 (seis) centavos de dólar por libra de café exportado.

A pesar de la crisis de la caficultura mundial, parte del éxito que ha tenido el sector cafetero en contribuir a la economía del país y al bienestar de los cafeteros y regiones cafeteras, ha sido fruto de la presencia continua y acción de la Federación Nacional de Cafeteros.

Su organización es totalmente democrática y participativa. A nivel regional existen 15 Comités Departamentales y 353 Comités Municipales que son los encargados de ejecutar la política definida por el Congreso Cafetero y el Comité Nacional de Cafeteros.

Esos caficultores federados ejercen su representatividad eligiendo a los miembros de los Comités Municipales y Departamentales. El Congreso Nacional de Cafeteros elige a los 8 representantes gremiales al Comité Nacional de Cafeteros y al Gerente General de la Federación. En el Comité

¹⁰⁶ Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia, 1997. p. 11.

Nacional, el Gobierno tiene una representación igual a la del gremio y allí se concertan los intereses del sector privado con el estado. El Comité Ejecutivo cafetero conjuntamente con el Gerente General de la Federación están encargados del manejo de los asuntos cafeteros y su administración. Por su parte, el Comité Nacional de Cafeteros es responsable por la definición de la política cafetera y la aprobación del presupuesto anual del Fondo Nacional del Café.

Su estructura se puede comparar con una pirámide cuya base o soporte fundamental son los caficultores o productores de café. Sobre esa base se encuentran todos los organismos directivos y de representación gremial que conforman la Federación. Ver Figura 4



Figura 4. Estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros
Fuente. Federacafé - 2001. Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café.
p.7.

Colombia ha logrado desarrollar un sistema eficiente de producción, exportación y comercialización bajo la dirección de la Federación. La Federación tiene a su cargo varias funciones entre las que cabe destacarse la ejecución de un sistema de precios de sustentación, la investigación y asistencia

técnica, y la vigilancia de la calidad de café de exportación.

La Gerencia Comercial de la Federación tiene a su cargo el programa de los Cafés Especiales y su labor consiste en identificar nichos de cafés diferenciables para buscar posteriormente clientes en el exterior que se interesen en un determinado café. La institucionalidad es pues una fuente de Ventaja Competitiva importante para el sector de los Cafés Especiales.

El sistema cooperativo, si bien hace parte de la institucionalidad cafetera, está adscrito a Dansocial, que es el organismo que rige el cooperativismo en Colombia. 40 cooperativas de caficultores con 500 puntos de compra, conforman la red primaria de compras de Federacafé. La principal actividad de las cooperativas es la comercialización interna del café pergamino de los productores en un lugar cercano a los centros de producción, garantizando pesaje exacto y pago de contado. Además, las cooperativas son exportadoras de café a través de su propia empresa, EXPOCAFÉ. Las cooperativas son las encargadas de acopiar los Cafés Especiales que comercializa la Federación Nacional de Cafeteros.

Por su parte, los exportadores privados como gremio están afiliados a la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia – Asoexport. La mayoría de los exportadores colombianos están asociados con grandes multinacionales exportadoras, lo que contribuye mucho al fomento de los Cafés Especiales colombianos.

Organismos de control

Uno de los componentes más importantes en la producción de Cafés Especiales es el proceso de certificación, especialmente para los cafés orgánicos. En este proceso intervienen organismos de control debidamente acreditados en el mundo. Entre los principales se encuentran el IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica), el OCIA (Organic Crop Improvement Association) en estados Unidos, y el JAS en Japón.

La presencia de estos organismos en Colombia efectuando procesos de certificación, de algún modo fomenta la innovación y mejora la competitividad de los Cafés Especiales colombianos. En el cuadro 16 se resumen los factores positivos y negativos de los sectores conexos y auxiliares como determinantes de la Ventaja Competitiva Internacional de los Cafés Especiales.

- + Acceso fácil a insumos, maquinaria y equipos. Grandes multinacionales presentes.
- + Almacenes de provisión agrícola.
- + Interrelación entre empresas proveedoras y sector agrícola.
- + Soporte educativo y de capacitación. SENA y programa Escuela y Café.
- + Centro de investigación con reconocimiento internacional. CENICAFE.
- + Programa institucional de Asistencia Técnica y Extensión.
- + Asociaciones gremiales organizadas brindan apoyo al productor.
- + Presencia de organismos certificadores de cafés especiales. Orgánicos.

- Servicios financieros especializados, pero con recursos limitados y costosos.
- Bancos extranjeros con liderazgo no están involucrados en el sector cafetero.
- Mecanismos de mercados futuros desconocidos por los caficultores.
- Transporte interno costoso por mal estado de vías y mantenimiento deficiente.

Cuadro 16. Sectores conexos y auxiliares. Factores positivos y negativos
Fuente. Los investigadores

3.3.1.1.5 El papel del Gobierno

El papel del Gobierno, más que un determinante de la Ventaja Competitiva, es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes mencionados anteriormente. El papel del Gobierno ha sido importante para la competitividad del sector cafetero puesto que ha delegado en la Federación la definición y ejecución de la política cafetera en Colombia. Adicionalmente, el Gobierno hace parte, a través de algunos ministros del despacho, del Comité Nacional de Cafeteros, que es el organismo institucional responsable de la política cafetera en Colombia.

En el pasado, cuando el café representaba cerca del 80% de las exportaciones, la relación entre el

Gobierno y el sector cafetero era más estrecha. Durante muchos años, el Estado se preocupó por colaborar con el sector, pero a medida que la dependencia estatal sobre el café fue disminuyendo, la relación fue bajando de intensidad, hasta llegar a la situación actual. Afortunadamente, la Constitución de 1991 implementó la parafiscalidad cafetera, que consiste en que todos los impuestos captados del sector cafetero deben ser destinados única y exclusivamente al mismo sector cafetero a través de programas de servicio al caficultor.

A pesar de la participación permanente del Gobierno en la definición de las políticas cafeteras, su papel ha sido en ocasiones un obstáculo para lograr mejores niveles de competitividad. A continuación se describe su papel en algunos de los determinantes de la competitividad:

Influencia sobre los factores de producción

El gobierno central tiene gran influencia sobre el recurso humano disponible para todo el proceso de producción y transformación de los Cafés Especiales, puesto que fija anualmente el monto del salario mínimo que devengan los obreros del campo y la industria. Este salario mínimo es igual para el sector rural y urbano, lo que hace muy costoso el salario para el empleador agrícola puesto que el trabajador del campo tiene ventajas en el sentido de no tener que pagar la vivienda y los servicios que en la mayoría de los casos son sufragados por el empleador. Si se valorizan esos aportes, el salario rural sería mucho más alto que el urbano, lo que le resta competitividad a un sector como el cafetero donde la mano de obra representa el 70% de los costos del cultivo.

Lo anterior, sumado a la apreciación del peso colombiano, hacen que el salario expresado en dólares sea muy alto y le reste competitividad a un sector altamente dependiente del recurso humano. El estado tiene el control de la política macroeconómica y utiliza el mecanismo de revaluación para evitar inflaciones perjudiciales.

El Gobierno tiene también mucha influencia sobre el nivel educativo del trabajador cafetero. La

constitución obliga al estado a proveer educación gratuita primaria a todos los colombianos. Desafortunadamente esto no se cumple, pues vemos unos niveles de educación muy bajos en los trabajadores cafeteros. En este caso el estado es un obstáculo para el incremento de la competitividad.

En cuanto a la mano de obra especializada, el Estado si hace un gran aporte pues el SENA es la entidad gubernamental responsable de la capacitación y especialización del trabajador cafetero. La entidad tiene unos excelentes programas de capacitación.

En cuanto a recursos de capital, el Gobierno tiene en sus manos el control de las tasas de interés y el diseño de mecanismos financieros adecuados a las actividades productivas. Desafortunadamente el costo del crédito ha sido muy alto y el Gobierno pocas veces ofrece líneas de fomento a largo plazo para la actividad cafetera.

El mayor aporte del estado a la competitividad del sector sería a través de una buena infraestructura al servicio de caficultor. Desafortunadamente la red vial del país está muy deteriorada y el mantenimiento de las vías es muy precario. Las telecomunicaciones tienen poca cobertura y un porcentaje importante de caficultores no tiene acceso conexión a servicios públicos básicos. Esto es lo que más afecta la competitividad.

En cuanto a servicios de salud y bienestar, gran parte de la población cafetera no tiene acceso a la seguridad social. Adicionalmente, las poblaciones más alejadas tienen hospitales mal dotados y los servicios de salud son muy precarios.

Finalmente, a través de una legislación adecuada, el Estado puede aportar mucho a la competitividad de un sector. Para el caso de los Cafés Especiales, se reglamentó la inscripción de éstos y los requisitos para su exportación.

Influencia sobre las condiciones de la demanda

A pesar de que la demanda local por Cafés Especiales no ha sido un factor impulsor de la innovación y la calidad, el Gobierno ha regulado la importación de café de otros orígenes para proteger la industria nacional. En la actualidad está prohibida la importación de café verde y sabemos que los Cafés Especiales en su mayoría son exportados y comercializados en esta forma. De alguna manera se está protegiendo la demanda nacional por Cafés Especiales.

El contrabando de materia prima es un factor que actualmente distorsiona el mercado interno de Cafés Especiales procesados. La industria nacional de torrefacción parece estar utilizando materias primas de regular calidad ingresadas al país de manera ilícita. Esto afecta, por supuesto, el precio que se pueda pagar al caficultor por su café especial.

Influencia sobre los sectores conexos y auxiliares

El papel del Gobierno sobre las industrias relacionadas y de apoyo es fundamental, puesto que la actividad de muchos sectores o industrias multinacionales depende de la legislación vigente y del escenario tributario nacional. Igualmente, muchos ministerios y entidades del estado tienen mucho que ver con la actividad cafetera.

En la actualidad, el papel del Gobierno en su relación con el sector cafetero se limita a supervisar que los participantes cumplan con la legislación y decretos vigentes en materia de salud pública, conservación de los recursos naturales y el ambiente, derechos laborales, recaudación fiscal, trámites de exportación y regulación del manejo de divisas, promoción de la competencia y protección del consumidor.

Finalmente, los ministerios juegan un papel vital en la actividad cafetera. El Ministerio de Hacienda es quien fija las reglas para la definición del precio interno. Igualmente, es quien define la política

tributaria, que en la actualidad es muy onerosa para el caficultor, en especial para el empresario cafetero. Los impuestos altos hacen más costosa la actividad y desmejoran la competitividad del sector. Este ministerio también define, de acuerdo con los convenios internacionales vigentes y la política comercial que adopte el Gobierno, los aranceles que recaen sobre la importación de materias primas, productos intermedios y productos terminados.

3.3.1.1.6 El papel de la casualidad

Las regiones productoras de los principales Cafés Especiales de Colombia se encuentran en zonas donde el conflicto armado dificulta la actividad cafetera. La Sierra Nevada de Santa Marta, el Occidente de Caldas, el Departamento de Nariño, y muchas otras zonas productoras tienen presencia de grupos guerrilleros que extorsionan a los productores y dificultan el transporte de insumos y de café. Esa dificultad para atender apropiadamente los cultivos es un factor en contra de la competitividad.

Hay muchas zonas productoras en Colombia con condiciones adversas de clima que dificultan la actividad de producción y deterioran la calidad del grano. Los fenómenos climáticos recientes, como el de la Niña y el Niño, afectaron el volumen de producción y la calidad del grano en zonas especialmente marginales. La gran devaluación del Real brasileño ha distorsionado el mercado mundial del café. Los brasileños son muy competitivos en la actualidad puesto que reciben muchos más reales que antes como producto de sus exportaciones debido a la pérdida de valor de su moneda. Esto por supuesto afecta la competitividad del café colombiano que se vuelve muy costoso en comparación con el especial brasileño.

Finalmente, la guerra en Irak y el terrorismo mundial puede tener efectos sobre el mercado de los Cafés Especiales. El conflicto afecta la economía norteamericana y por supuesto el bolsillo de los

consumidores, quienes disminuyen inmediatamente el consumo de café. Esta expectativa es contraria a lo ocurrido en los conflictos históricos mundiales, donde el consumo de café se ha incrementado durante y después de las confrontaciones.

3.3.2 Caracterización de la cadena productiva del café: producción, procesamiento y comercio

3.3.2.1 Los actores de la cadena

La cadena de producción de café especial en Colombia es la misma cadena que comercializa el café genérico y se compone básicamente de cinco tipos de actores: los productores primarios, los comercializadores internos, los procesadores o trilladores, y los comercializadores internacionales. Los procesos en esa cadena de valor se pueden ver en el gráfico 18.

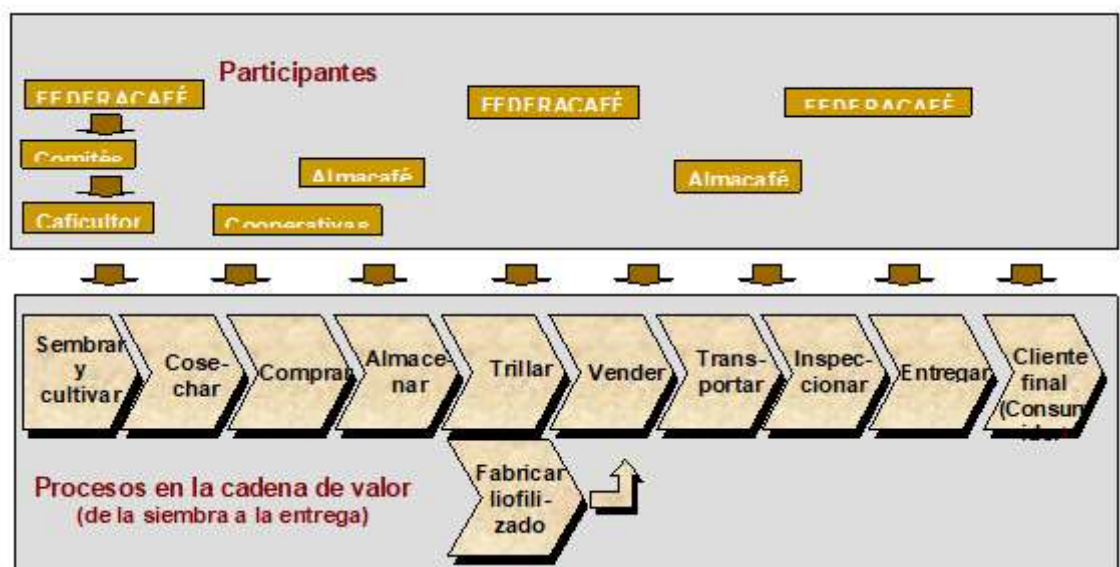


Gráfico 18. Procesos de la cadena del café en Colombia.
Fuente. Realizado por los investigadores.

A continuación se describe cada uno de los eslabones de la cadena y en que proceso de ella están involucrados. Al mismo tiempo se harán comentarios sobre el papel que desempeñan y su aporte a la

competitividad internacional del grano.

3.3.2.2 Los productores agrícolas o caficultores

No es fácil determinar cuantos productores de café especial hay en Colombia, pero si el país comercializa cerca del 10% de su producción como especial, se puede deducir que hay aproximadamente 50.000 productores involucrados en la producción de este tipo de café, siendo la gran mayoría de ellos pequeños cultivadores. Hay que tener en cuenta que muchos de ellos entregan solo una parte de su café como especial, vendiendo el resto como genérico.

Al productor de café le corresponden los procesos de sembrar, cultivar, cosechar, beneficiar, y finalmente vender. En todos estos procesos está acompañado permanentemente por la Federación y por las cooperativas. El papel de muchos productores, especialmente los pequeños, termina en la cooperativa o la compraventa de café en el pueblo más cercano. El productor se concentra en el mundo del cultivo, las plagas, la preocupación por el clima y los recolectores. Les son extraños los mercados de futuros, las fijaciones de precio en la bolsa, las características organolépticas del café y las opiniones del consumidor final de su producto. Los más sofisticados buscan variedades más productivas y aplican fertilizante, pero todos toman decisiones sin realmente saber que sobre sus hombros recae verdaderamente la competitividad del café colombiano. En el proceso de producción el trabajo no está orientado a satisfacer los mercados internacionales, sino a la venta a la cooperativa o compraventa más cercana.

No se puede desconocer que hay un grupo de productores de café especial que si son conscientes de que lo que producen es un bebida con características especiales que debe satisfacer el gusto de un consumidor final.

3.3.2.3 La comercialización interna y proceso de trilla

A partir de la década del sesenta, la institución cafetera realizó un esfuerzo decidido por configurar el mercado interno, con la constitución de Almacafé, una empresa autónoma encargada del almacenamiento y conservación del café, y la promoción de las cooperativas cafeteras como agentes compradores principales del sistema.

Actualmente existen 40 cooperativas encargadas de realizar la compra del café a los productores a nombre de la Federación Nacional de Cafeteros. Estas cooperativas agrupan alrededor de 90.000 afiliados y tienen cerca de 500 puntos de compra en las regiones cafeteras, garantizando la compra del café. Las cooperativas manejan por separado los Cafés Especiales para garantizar al comprador el origen del producto¹⁰⁷.

El esquema de comercialización interna se muestra en la Figura 5. Si el caficultor no tiene compromiso de venta de su café especial, tiene dos opciones para vender su café pergamino seco. La primera opción es directamente a la cooperativa, y la segunda consiste en la venta del café a los exportadores privados a través de intermediarios. Es muy frecuente que los intermediarios no reconozcan a un productor la característica especial de su café, pero si lo vendan ellos como especial al mercado internacional. En los últimos años, las cooperativas de caficultores compraron el 45% de la cosecha cafetera, y los intermediarios el 55% restante. Federacafé (2001)¹⁰⁸.

En 1985, las cooperativas incursionaron directamente en el mercado internacional con la conformación de una compañía exportadora de café, EXPOCAFÉ, que actualmente ocupa el tercer lugar entre los exportadores privados con el 8% de las exportaciones totales del país.

¹⁰⁷ Federacafé, 2001. Op. cit., p. 19.

¹⁰⁸ Ibid., p. 19.

FLUJO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ COLOMBIANO EN LOS MERCADOS DOMÉSTICO E INTERNACIONAL

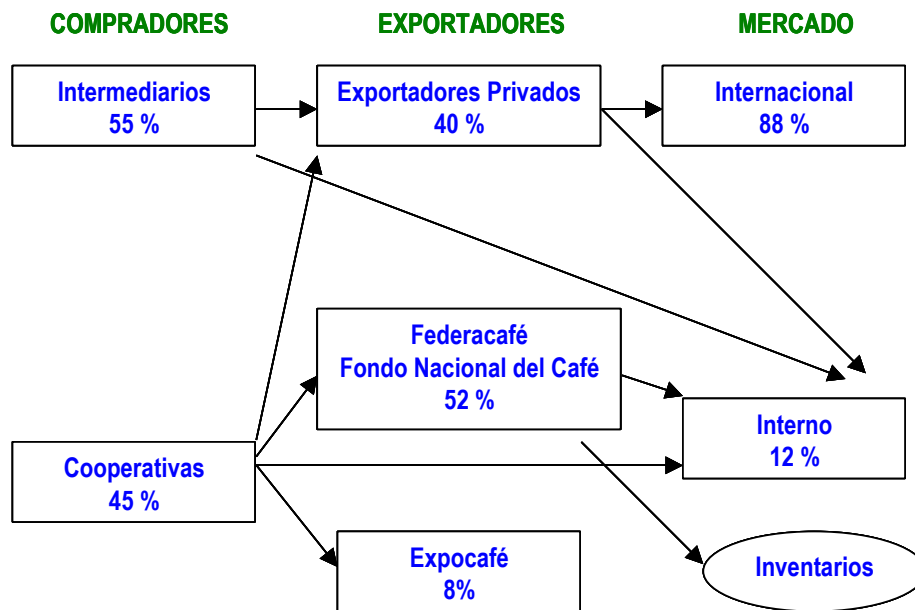


Figura 5. Flujo de comercialización del café colombiano.

Fuente. Federacafé (2001). Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café. p. 19.

A las cooperativas y comercializadores particulares les corresponde, dentro de la cadena de valor del café, los procesos de compra, almacenamiento, trilla, y venta al exportador. Se concentran en el mundo de las básculas, el almacenamiento, los seguros, transportes internos, búsqueda de márgenes entre compra y venta de café, etc. Actúan con reglas precisas de estándares de calidad y precios de referencia obligados en todas las transacciones. Su labor termina al entregar el café a Almacafé si es para almacenar, o a EXPOCAFÉ si es para exportación. Se involucran muy poco en el proceso productivo del productor, pero conocen bien el mercado de los Cafés Especiales y los requisitos de calidades.

3.3.2.4 La comercialización externa y proceso de tostión

Federacafé ha manejado, en promedio, alrededor del 50% de las exportaciones de Cafés Especiales en los últimos años. Alrededor de 40 empresas especializadas en la comercialización del grano han manejado el otro 50%. Las autoridades cafeteras regulan el flujo de exportaciones del sector privado mediante la fijación diaria de las medidas de reintegro de divisas de exportación y el valor de la contribución a las exportaciones de café. La participación de los exportadores privados y la Federación fluctúa según el país importador.

El mundo de los exportadores corresponde a la lucha dentro de los lineamientos de la cuenta del exportador, trilladoras, despachos a puerto y tarifas de transporte, exportación, el comportamiento de los precios de bolsa, tendencias alcistas o bajistas, cambio del dólar, cierre de bolsa, etc. Las mayores preocupaciones de los exportadores son el cambio del dólar y las fluctuaciones de la bolsa. Su fuente de utilidad está en el adecuado manejo de la volatilidad de las dos últimas variables mencionadas, en razón de que en las demás áreas la magnitud del ingreso es marginal. El mundo del exportador es el mundo de la experiencia en administración de riesgo. Su relación con el productor es casi nula y por tal razón no puede ser muy competitivo en el comercio de los Cafés Especiales.

En resumen, la estructura actual de comercialización de Cafés Especiales presenta fallas e inconsistencias para lograr la conquista de segmentos de mercado por diferenciación del producto. Las partes están acostumbradas a funcionar sin mayor integración y sin que las habilidades y experiencias se enfoquen en identificar necesidades específicas de los clientes y crear mecanismos para lograr la diferenciación del producto.

3.4. PROPUESTA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LOS CAFÉS ESPECIALES DE COLOMBIA.

Los sectores progresan, según Porter¹⁰⁹, mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas, lo que se consigue obteniendo ventajas competitivas de nivel superior en los factores que ya existen y desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores. Los sectores de un país o bien se perfeccionan y amplían sus ventajas competitivas, o bien se quedan rezagados.

De acuerdo al análisis de competitividad realizado en el capítulo anterior, Colombia tiene unas claras ventajas competitivas para el sector de los Cafés Especiales; sin embargo, es mucho lo que se puede perfeccionar o mejorar para elevar su posición competitiva internacional. Para hacerlo, primero se determinó la fase del desarrollo competitivo en la que se encuentra el país específicamente en el sector de los Cafés Especiales. Basados en los postulados de Porter¹¹⁰, podemos concluir que se encuentra en la fase impulsada por factores. El sector basa su éxito internacional de manera casi exclusiva en los factores básicos de producción, como son recursos naturales óptimos, mano de obra semicualificada, clima favorable, etc.

Hay otras consideraciones que determinan que el sector se encuentra en la fase impulsada por factores. Una de ellas es que la demanda interior de los Cafés Especiales es muy escasa o incluso inexistente y la otra es que las empresas extranjeras proporcionan los principales medios de acceso a los mercados de exportación. En esta fase, la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y al tipo de cambio, los cuales inciden en la demanda y en los precios relativos.

Para ser más competitivo, el sector necesita avanzar a la segunda fase, que es la impulsada por la inversión. En esa fase, las ventajas competitivas se consiguen a partir de la mejora de las condiciones

¹⁰⁹ Porter, Michael. 1990. Op. Cit., p. 677.

¹¹⁰ Ibid., p. 678-679.

de los factores, así como de la adopción de nuevas estrategias en el sector y la dinamización de la demanda interior. En una economía impulsada por la inversión los factores básicos continúan siendo fuentes de Ventaja Competitiva, pero empiezan a jugar un papel importante los factores avanzados. Para el caso colombiano, el contar con un centro de investigaciones del café (CENICAFE), representa el principal mecanismo para la creación de factores avanzados que amplíen las ventajas competitivas existentes. La moderna infraestructura digital, que es otro de los factores avanzados, también puede ser utilizada en el mercadeo de los Cafés Especiales como veremos más adelante.

Las definiciones que existen en la literatura encierran unos conceptos muy amplios sobre lo que es un café especial. Se considera importante tener una definición más concreta para poder trabajar con más claridad en la diferenciación de los diferentes cafés. Basados en las entrevistas y en los proyectos de Federacafé, la definición más concreta de Cafés Especiales para el país sería: *“Cafés Especiales Colombianos son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que redunden en un mayor bienestar de los productores”*¹¹¹.

Igualmente, es fundamental tener una meta concreta del sector de los Cafés Especiales para poder apuntarle a ese propósito a través de la puesta en práctica de las estrategias. De las consultas con expertos y de los proyectos de Federacafé dio como resultado la siguiente visión: *“Ser, para el 2007, el proveedor líder en el mercado mundial de Cafés Especiales por su excelencia, confiabilidad, innovación y responsabilidad social”*¹¹².

Después de tener claras la visión y la definición de los Cafés Especiales colombianos, y basados en las debilidades y fortalezas descritas en el diamante de la competitividad, en los resultados de las encuestas (Ver Anexo 3-4) y talleres (Ver Anexo 5), y en las entrevistas con expertos y personas

¹¹¹ Federación Nacional de Cafeteros. Taller de Cafés Especiales Colombianos, 2002. Informe Final. p. 4.

¹¹² Ibid., p. 4.

vinculadas a la actividad cafetera (Ver Anexo 6), se formularán a continuación unos objetivos estratégicos para mejorar la posición competitiva de los Cafés Especiales colombianos. Cada objetivo estratégico tiene una o varias estrategias definidas y unos instrumentos para lograr los objetivos.

3.4.1 Objetivo Estratégico N° 1:

Mantener la institucionalidad cafetera existente y definir la Organización Institucional encargada del proceso de mercadeo de los Cafés Especiales Colombianos.

1. Estrategia: Procurar, a toda costa, mantener la Federación Nacional de Cafeteros con toda su estructura vigente y dejar que ella sea el único canal de comercialización institucional para los Cafés Especiales de Colombia.

Instrumentos: Las máximas autoridades cafeteras, el Comité Nacional y el Congreso Cafetero, deben hacer todo lo necesario por mantener la institucionalidad cafetera; principal instrumento para la Ventaja Competitiva de los Cafés Especiales. Debe procurarse mantener vigente el contrato de administración de los recursos cafeteros por parte de Federacafé. Las cooperativas de caficultores deben seguir siendo los agentes de compra y manejo de los Cafés Especiales, y para ello deben ser fieles a la Federación.

Si los caficultores quieren mantener la institución, deben continuar pagando la contribución cafetera. Sería necesaria, incluso, una contribución adicional de parte de los productores de Cafés Especiales puesto que son necesarios cuantiosos recursos para su publicidad y posicionamiento.

Hay que fortalecer la división de Cafés Especiales de la Federación con capital humano y con recursos para que sea más agresiva en la identificación y posterior mercadeo de los cafés diferenciados.

2. Estrategia: Definir las funciones y responsabilidad de cada uno de los actores involucrados en la cadena de Cafés Especiales.

Instrumentos: La Ventaja Competitiva hay que crearla conjuntamente: productores, cooperativas, EXPOCAFÉ como exportador del sistema cooperativo, comercializadores y tostadores. Los roles a jugar son bien diferentes, pero el propósito final es el mismo, lograr mejorar la posición competitiva de los Cafés Especiales colombianos.

Se deben buscar acuerdos con tostadores de Cafés Especiales para la venta de los productos exóticos en acuerdos de mediano plazo, preferiblemente a precio fijo y buscando que los compradores se vinculen activamente con los caficultores y con el desarrollo económico de la región donde se produce el café.

Es necesario desarrollar una estrategia de aproximación a los principales tostadores de Cafés Especiales, por medio de acciones personalizadas que permitan identificar el tipo de café que cada uno requiere para intentar complacerlos. Esta estrategia se enmarca en una visión de mercadeo uno a uno. Se espera que en este esfuerzo se desarrollen estrechos vínculos que permitan convertirlos en clientes habituales de la Federación Nacional de Cafeteros.

Es importante buscar acuerdos con los comercializadores reconocidos de Cafés Especiales, para construir con ellos un canal de comercialización que permita que dichos productos lleguen en pequeñas cantidades a los microtostadores y a las pequeñas tiendas especializadas.

EXPOCAFÉ tiene que fortalecer su vocación comercial para identificar los segmentos y los clientes, así como las necesidades especiales de éstos. Luego tendrá que identificar con la

cooperativa al productor que le pueda garantizar el producto, con las características necesarias y establecer con él una relación de largo plazo, compensando la permanencia.

Las cooperativas deben mejorar su relación con el productor en el sentido de estar más cerca de su proceso productivo. La responsabilidad de la parte técnica del productor corresponde al servicio de extensión de Federacafé, pero la cooperativa debe estar al tanto del proceso de beneficio que utilice cada productor para asegurar una buena calidad del café desde su origen.

Se debe responsabilizar a los productores y a las cooperativas en el aseguramiento de la calidad del café, vinculando los mejores ingresos a los resultados de la prueba de taza y a la aceptación de los clientes. Igualmente los unos y las otras, deben vincularse activamente en la comercialización de los Cafés Especiales para que la conozcan y se capaciten en ella.

La responsabilidad del productor es fundamentalmente el mantenimiento de la calidad y consistencia del producto. Debe mantener unas condiciones apropiadas para el cultivo; usar prácticas de cultivo adecuadas; continuar con el manejo controlado de cosecha, lavado, secado, transporte, empaque y almacenamiento.

Lograr una participación importante en el mercado mundial de los Cafés Especiales gracias a la integración, trabajo en equipo, lealtad y compromiso de toda la cadena con un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y reconocimiento del café como una bebida, a nivel de todos los eslabones.

3.4.2 Objetivo Estratégico N° 2:

Mejorar las condiciones de los factores de producción para fortalecer las ventajas competitivas que hoy ofrecen dichos factores.

1. Estrategia: Mejorar el nivel educativo del recurso humano disponible para las labores del cultivo.

Instrumentos: Es responsabilidad del Estado el mejoramiento de la educación y la ampliación de la cobertura educativa. Sin embargo, el gremio cafetero tiene también la responsabilidad, por su contrato con el gobierno, de invertir recursos en programas de educación. Se han destinado recursos en proyectos educativos para alumnos de primaria y secundaria, que son fundamentales para preparar los caficultores del futuro, pero no se ha invertido lo suficiente en la capacitación del personal que labora actualmente en las fincas cafeteras. El productor cafetero, la Federación, el SENA, y las secretarías departamentales de educación, deben armar conjuntamente un proyecto educativo destinado a aumentar el nivel de escolaridad del trabajador cafetero. De hecho, ya se está haciendo un trabajo de nivelación de primaria con muchos de los propietarios analfabetas, pero debe dársele la misma oportunidad al trabajador cafetero.

También es responsabilidad de los productores de café invertir recursos en la capacitación de sus empleados. Los productores deberían destinar un día del mes a capacitar a sus empleados en la buena recolección del café y buenas prácticas de cultivo, las cuales son fundamentales para una buena calidad de café, especialmente si es un café diferenciado.

2. Estrategia: Mantener el salario mínimo, expresado en dólares, en valores que sean competitivos frente a otros países productores de Cafés Especiales, así como hacer más eficiente el recurso humano.

Instrumentos: Es responsabilidad exclusiva del estado el mantener la competitividad cambiaria. Esto depende de muchas variables macroeconómicas, pero en la medida de lo posible, el estado debería utilizar tasas de cambio diferenciales para sectores como el de los Cafés Especiales que dependen netamente de las exportaciones.

El costo de la mano de obra, depende en gran parte de su eficiencia, de tal forma que un recurso humano capacitado y especializado reduciría el costo de las labores. Las asociaciones de productores y las empresas asociativas de trabajo son fundamentales para la búsqueda de economías de escala y la consecuente reducción del costo de la mano de obra.

3. Estrategia: Mantener los costos de producción en unos niveles que sean competitivos frente a los competidores más cercanos en la producción de Cafés Especiales.

Instrumentos: Los buenos precios del café que se dieron en el pasado no motivaron a los productores a trabajar en la reducción de sus costos de producción. Los talleres de referenciación competitiva son un buen instrumento para compararse con los demás y saber en que costo se es ineficiente. El servicio de extensión de Federacafé debe promover los talleres de referenciación y apoyar al productor en la búsqueda de reducciones en sus costos de producción a través del aumento de la productividad y el uso eficiente de los insumos.

4. Estrategia: Ofrecer a los productores de café especial unos mecanismos financieros adecuados y unas líneas de financiamiento acordes con el flujo de fondos de su actividad.

Instrumentos: El gobierno nacional debe destinar unos recursos para revivir el fondo rotatorio de crédito. Este mecanismo, que fue en el pasado una fuente de financiación ideal para los pequeños caficultores, se extinguió por los masivos incumplimientos de pago. Puede reestablecerse, no solo exigiendo algún tipo de garantía al productor, sino otorgando los

créditos de acuerdo a los flujos reales del negocios de cada caficultor. Puede diseñarse una línea de financiamiento exclusiva para los productores de Cafés Especiales, pues su cultivo y su capacidad de pago están siendo monitoreadas permanentemente por el servicio de extensión. Con recursos de FINAGRO, que es el banco estatal de segundo piso encargado de la financiación del sector agropecuario, se pueden financiar los proyectos de Cafés Especiales.

El Banco Agrario, que es el banco estatal que ofrece servicios bancarios en la mayoría de los municipios cafeteros, debe modernizarse y ser más eficiente en el otorgamiento de los créditos. Igualmente, debe desligarse del control político para que preste un mejor servicio al agricultor.

En la actualidad, los intereses de los créditos son bajos si se comparan con las tasas que se cobraban en el pasado, pero muy altos si se comparan con el costo del dinero en los demás países productores de Cafés Especiales. Mientras en Colombia un crédito de fomento tiene una tasa de interés cercana al 15% anual, en Brasil se le otorgan créditos a los caficultores a tasas no superiores al 6% anual¹¹³.

5. Estrategia: Mantener las vías nacionales, departamentales y municipales en buenas condiciones de transitabilidad para reducir el costo del transporte interno.

Instrumentos: En un país con un déficit fiscal tan grande es muy difícil exigirle al gobierno que repare rápidamente todo el sistema vial. Hay que unir esfuerzos y pedirle a todos los integrantes de la cadena productiva que aporten para el mantenimiento de las vías. Los comités de cafeteros hacen aportes importantes en dinero y maquinaria para el sostenimiento de las vías veredales, pero ni los productores, ni los demás eslabones de la cadena hacen

¹¹³ Silva, Gabriel. 2002. Op. cit. p. 22.

aportes para el mantenimiento. Los aportes grandes deben venir del estado, pero todos los demás sectores productivos deben aportar para tener mejores vías y poder ser más competitivos a nivel internacional.

6. Estrategia: Mejorar las condiciones de vida de los caficultores.

Instrumentos: Es necesario que los caficultores tengan, en su mayoría, acceso a los servicios públicos básicos. Es muy difícil ser competitivo cuando hay necesidades básicas insatisfechas.

Los comités de cafeteros, con recursos provenientes del estado y las diferentes electrificadoras, deben ejecutar programas para llevar electricidad a las regiones más apartadas que generalmente son potenciales productoras de Cafés Especiales. Es muy difícil beneficiar bien un café si no se cuenta con los equipos mínimos para hacerlo adecuadamente.

Las comunicaciones son fundamentales si se quieren tener ventajas competitivas sostenibles. La gran mayoría de las zonas cafeteras no tienen acceso a la telefonía rural. A duras penas el Gobierno nacional, a través de un programa de telefonía rural, ha puesto una línea telefónica satelital en cada vereda cafetera de zonas apartadas. Pero son muchos los caficultores que están aislados y lejos de la realidad de los mercados. El estado, en conjunto con las grandes compañías de telefonía, debería masificar la telefonía rural y poner por lo menos una línea telefónica en cada escuela veredal para que la comunidad de la región pueda tener acceso a Internet. Los programas de Escuela Virtual, creados por el Comité de Cafeteros de Caldas, han tenido un gran impacto en la mejoría de las condiciones de vida de las comunidades cafeteras que tienen líneas telefónicas en las escuelas veredales.

Con el mismo propósito debe aumentarse la cobertura de los acueductos veredales. Las

regiones cafeteras son ricas en nacimientos de agua, pero muchos de ellos están seriamente contaminados y amenazan la salud de los productores. El gremio cafetero ha construido cerca de 5.000 acueductos veredales que llevan agua a miles de familias cafeteras. CICA (1997). A pesar de esto, hay muchos cafeteros que deben cargar agua desde las quebradas hasta sus casas y es necesario proveerlos de acueductos para que mejoren su salud y sean más competitivos. Los comités de cafeteros, con recursos del estado y recursos internacionales, pueden dotar de acueductos a las zonas cafeteras que carecen de ellos.

Finalmente, es necesario un proyecto gubernamental de mejoramiento de la vivienda campesina. El deterioro progresivo de la vivienda rural ha desmejorado las condiciones de vida de la población cafetera. Los recursos destinados por el estado al mejoramiento de las viviendas han estado bajo el control político y su utilización ha sido ineficiente. Hacia el futuro, los recursos gubernamentales para mejoramiento de vivienda rural deben ser administrados por los comités de cafeteros, ya que han demostrado transparencia y eficiencia en el manejo de dineros públicos.

3.4.3 Objetivo Estratégico N°3

Mejorar la estrategia y estructura y rivalidad del sector de los Cafés Especiales para fortalecer las ventajas competitivas que hoy ofrecen.

1. Estrategia: Desarrollar productos de Cafés Especiales según las necesidades del Mercado.

Instrumentos: Inicialmente hay que determinar cuales son los clientes claves para cada segmento de los Cafés Especiales. Posteriormente definir el producto que satisfaga ese cliente y buscar el Ecotopo cafetero y la región donde se produzca ese tipo de café. Finalmente debe establecerse una relación comercial duradera entre todos los eslabones de

la cadena basada en el compromiso conjunto de ofrecer al cliente un producto consistente y de buena calidad.

2. Estrategia: Crear cultura de la prueba de taza a nivel del caficultor.

Instrumentos: Capacitar a los caficultores del programa de Cafés Especiales en el proceso de catación de su propio café. Un productor de un café especial debe saber que características tiene el producto en el momento de estar listo para la entrega a la cooperativa. Igualmente, el productor debe estar en capacidad de reconocer los defectos más importantes que presentan los cafés mal beneficiados y con prácticas de cultivo inadecuadas. ALMACAFE tiene personal calificado para dar cursos de catación a los productores.

Se debe dotar a todos los puestos de compra de las cooperativas de un laboratorio de calidad. Igualmente debe darse capacitación a los operarios de dichos laboratorios

3. Estrategia: Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de los Cafés Especiales de Colombia.

Instrumentos: Por requerir mucho conocimiento en el área de mercadeo se sugiere contratar un experto que diseñe y prepare el plan de comercialización. Cualquiera que sea el plan de mercadeo, siempre será necesario construir una historia atractiva alrededor del producto específico para que sea el eje de su promoción.

Es necesario orientar las acciones de comercialización en la búsqueda de una clara diferenciación de los productos vendidos como Cafés Especiales. Dicha diferenciación debe ser evidente en la taza, en la preparación, en el empaque, en la presentación de las muestras y en la información sobre los caficultores.

4. Estrategia: Propender porque la rivalidad de los compradores sea una fuente de Ventaja

Competitiva y beneficie principalmente al productor de Cafés Especiales.

Instrumentos: La experiencia demuestra que donde hay competencia sana entre compradores, el gran beneficiado es el agricultor, especialmente si entre los competidores se encuentra Federacafé a través de las cooperativas. Para que la rivalidad sea fuente de Ventaja Competitiva es necesario que en todos los sitios donde haya compradores particulares comprando algún tipo de café especial, esté la Federación presente compitiendo por el mismo producto. Es la forma más efectiva para que el caficultor reciba el máximo precio posible por su producto.

5. Estrategia: Estimular la rivalidad entre productores del mismo tipo de café especial para que esta sea fuente de innovación y mejoramiento de la competitividad del producto.

Instrumentos: Se pueden hacer concursos de calidad entre productores de un mismo tipo de café especial para estimular los esfuerzos individuales y desarrollar un compromiso con la calidad y la consistencia del producto.

3.4.4 Objetivo Estratégico N°4:

Dinamizar la demanda interior de los Cafés Especiales para que los compradores locales presionen a la cadena de producción a innovar más de prisa con el propósito de alcanzar ventajas competitivas más refinadas

1. Estrategia: Promover el consumo de los Cafés Especiales colombianos en el interior del país.

Instrumentos: Los colombianos no están acostumbrados a consumir cafés de buena calidad y por tal razón no saben identificar las características organolépticas de un buen café especial. Las tiendas de café Juan Valdez, recientemente inauguradas en Bogotá, son las primeras en ofrecer masivamente Cafés Especiales a los consumidores colombianos. Pero

es necesario promover la apertura de este tipo de tiendas en todo el país para que los colombianos sean los clientes principales de los mejores cafés que se producen en el interior del país.

2. Estrategia: Revivir la cultura del autoconsumo de café en las fincas.

Instrumentos: Hay que desarrollar tecnologías simples de Tostión y molienda que los productores conozcan el sabor y aroma de su café y se percaten de que es difícil encontrar en el mercado un café de características superiores al que ellos producen.

También pueden llevarse a cabo Concursos veredales de café tostado y molido para fomentar la rivalidad entre productores y así estimular la oferta de buenos cafés y mejorar su competitividad.

3.4.5 Objetivo Estratégico N° 5:

Comprometer al Gobierno nacional a que apoye decididamente al sector cafetero, en especial al sector de los Cafés Especiales.

1. Estrategia: Destinar recursos del presupuesto nacional para la promoción y desarrollo de Cafés Especiales en Colombia.

Instrumentos: El acuerdo firmado entre el Gobierno nacional y Federacafé en Agosto de 2003 contiene una cláusula en la que el gremio cafetero se compromete a impulsar el sector de los Cafés Especiales. Desafortunadamente los recursos para tal fin provienen de los presupuestos del gremio y son insuficientes para estimular un sector que necesita una gran inyección de capital para mejorar su competitividad.

2. Estrategia. Comprometer al Gobierno a que mantenga la competitividad cambiaria ya que el sector

de los Cafés Especiales utiliza muchos insumos importados y tiene un altísimo componente de mano de obra.

Instrumentos: Demandar del Gobierno nacional unas condiciones macroeconómicas, de seguridad y sociales adecuadas, que permitan cabalmente el cultivo adecuado del café.

3.4.6 Objetivo Estratégico N°6:

Mejorar la calidad del café colombiano en lo referente a problemas de beneficio y prácticas inadecuadas de cultivo.

1. Estrategia: Concientizar al caficultor de que lo que está produciendo no es un simple grano, sino una bebida.

Instrumentos: Debe establecerse un mecanismo de precios diferenciales según el resultado de las pruebas de taza. Recibirán un mejor precio por su café quienes lo entreguen libre de defectos de taza y con la consistencia y calidad requeridas.

Hay que concientizar a los caficultores sobre los peligros de la utilización de algunos productos químicos en el proceso de producción, especialmente en las épocas de recolección. Algunos productos, mal utilizados, pueden dejar residuos en el grano y posteriormente ser detectados en la bebida.

Es muy importante que el caficultor entienda las dificultades que se tienen cuando los cafés no cumplen con las normas establecidas. Para ello es necesario hacer talleres de calidad y capacitaciones permanentes a nivel de finca.

3.4.7 Objetivo Estratégico N°7

Llevar a cabo un estudio de referenciación competitiva con los demás países productores de Cafés Especiales para determinar cual es la posición competitiva de Colombia en ese sector.

1. Estrategia: Comparar nuestro producto con el producto de la competencia.

Instrumentos: Primero que todo hay que determinar con precisión quienes son los competidores en cada segmento de los Cafés Especiales. Posteriormente hay que definir los atributos de los productos de cada competidor para finalmente hacer el ejercicio comparativo. Dentro del ejercicio deben identificarse las necesidades y requerimientos del cliente para ver quien lo satisface mejor. El resultado de la comparación puede ser utilizado como instrumento publicitario si se detectan calidades y cualidades superiores.

2. Estrategia: Comparar la eficiencia del negocio.

Instrumentos: Se trata simplemente de hacer una comparación de los parámetros económicos del negocio de cada uno de los competidores. El más eficiente en términos de productividad y menores costos de producción será el que tenga la mayor Ventaja Competitiva.

3.4.8 Objetivo Estratégico N° 8:

Fortalecer y dinamizar las políticas de promoción del los Cafés Especiales colombianos en los mercados externos.

1. Estrategia: Posicionamiento de marcas institucionales de Cafés Especiales a través de acuerdos directos con tostadores y comercializadores.

Instrumentos: Realizar un programa de acuerdos con los tostadores y con las tiendas especializadas para vender productos diferenciados. Esto se hace actualmente con los cafés genéricos, pero es necesario emprender un trabajo agresivo de mercadeo para que las tiendas especializadas tengan una mayor proporción de Cafés Especiales colombianos en su portafolio de productos. La gran diversidad de productos colombianos es una gran fortaleza de mercado.

Esa campaña agresiva de mercadeo puede estar acompañada de subastas virtuales permanentes de Cafés de Finca o Estate. Dichas subastas ya se han hecho en el pasado pero muy esporádicamente.

2. Estrategia: Realización de campañas publicitarias para incrementar el consumo de los Cafés Especiales.

Instrumentos: Las campañas publicitarias deben ser dirigidas principalmente a los jóvenes, por ser el segmento de población con mayor estancamiento del consumo.

Fomentar en los adultos consumidores el gusto por un buen café diferenciado. Gran parte de la población consumidora se ha acostumbrado a mezclas y productos saborizados que ocultan en gran medida las propiedades de una buena taza de café.

Adicionalmente, deben realizarse campañas que muestren los efectos positivos del café en la salud de las personas. Estas campañas deben ser dirigidas principalmente a los profesionales de la salud, puesto que muchos de ellos tienen un concepto erróneo sobre los efectos del café en la salud humana.

3. Estrategia: Establecer un contacto directo y permanente con los consumidores y demás actores de la industria de Cafés Especiales.

Instrumentos: Los productores de Cafés especiales y los funcionarios de Federacafé responsables de los programas institucionales deben asistir a las ferias internacionales que realiza anualmente la SCAA (Specialty Coffee Association of America). Son un espacio importante de contacto entre todos los actores de la cadena. Igualmente, deben hacerse grandes esfuerzos por traer al país a los clientes potenciales.

4. Estrategia: Mantener la imagen externa y la posición de mercado que ha logrado el café colombiano.

Instrumentos: Asignar recursos a la Federación para que puedan mantenerse las marcas existentes. Esta acción debe complementarse con un progresivo desarrollo de marca por medio del manejo adecuado y balanceado de un portafolio de productos que se promuevan en diferentes categorías de consumidores.

3.4.9 Objetivo Estratégico N° 9:

Crear una pagina en la Web donde los participantes en el negocio de los Cafés Especiales puedan interactuar, asegurando que este nuevo sistema sea desarrollado de tal manera que se asegure su permanencia y mantenimiento en el largo plazo.

1. Estrategia: Acelerar la velocidad y la precision de los datos a ser compartidos entre los diferentes particulares o asociados que participan en el tema de los Cafés Especiales.

Instrumentos: Haciendo uso de los diferentes recursos que la Tecnología de la Información ofrece, se debe montar una red de información en la Web en línea, con datos consistentes

que permitan disminuir el trabajo manual y que elimine las discrepancias, que exigen ser investigadas, y corregidas. Las distorsiones en la información en cualquier parte del proceso pueden resultar en altos niveles de ineficiencia, altas inversiones en productos en proceso o terminados, un bajo nivel de servicio al cliente interno, externo y consumidor final, pérdida de negocios y programas de producción no cumplidos.

2. Estrategia: Asegurar que los beneficios de la Tecnología de la Información superen el costo de su implementación.

Instrumentos: Una página en la Web que permita tener visibilidad del comportamiento del negocio de los Cafés Especiales, en forma oportuna, acerca de la oferta, la demanda, niveles de inventarios, fuentes de suministro como de recursos, permitirá una mejor administración y dará soporte para una buena toma de decisiones. De otra parte cuando se cuenta con información oportuna, se abre paso a la flexibilidad, y con esto los interesados pueden ajustar sus procesos de planeación de acuerdo a los cambios que reflejen la oferta y la demanda de los Cafés Especiales en el mercado tanto nacional como internacional. En la medida que los oferentes y demandantes del bien tienen la oportunidad de interactuar en línea de manera coordinada la posibilidad de generar un buen negocio para las dos partes se incrementa.

3. Estrategia: Generar un Esquema de Colaboración a través de la Tecnología de la Información.

Instrumentos: A través del compartir información de forma transparente en una página en la Web, los integrantes del negocio de los Cafés Especiales rompen las barreras, compartiendo información y trabajando de manera integrada, logrando con esto la sincronización de planes, actividades y recursos. Esto genera la eliminación de ineficiencias en el proceso, un mejor servicio al cliente y valor económico, y con todo esto Ventaja Económica para el negocio de los Cafés Especiales.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El análisis de competitividad realizado permitió a los investigadores definir los factores que hacen competitivo al sector de los Cafés Especiales en el ámbito internacional y generó la información necesaria para sugerir unas opciones estratégicas que eleven la posición competitiva internacional del sector, logrando así el objetivo general de la investigación.
- La situación actual de competitividad de la producción y comercialización externa del Café Especial Colombiano no solo es el resultado de las condiciones favorables de los factores de producción para una caficultura de alta calidad, sino que también se debe a décadas de esfuerzos encaminados a garantizar una alta calidad para toda la producción exportable, a la confiabilidad del suministro en cualquier época del año, a la institucionalidad cafetera vigente, a la investigación científica, y a una activa campaña de promoción.
- Colombia tiene unas magníficas ventajas competitivas para la producción y mercadeo de los Cafés Especiales basadas en sus factores básicos de producción. Su situación geográfica estratégica la convierte en una plataforma natural para la producción y exportación al mundo de productos agrícolas. Las tierras fértiles y jóvenes de las tres cordilleras colombianas son ideales para la producción del grano. Las variedades que se cultivan son de porte bajo y producen un grano de óptima calidad. La diversidad climática del país hace que los cafetales florezcan permanentemente, lo que permite ofrecer café fresco durante todo el año. Esa misma diversidad permite que se produzcan muchos tipos de Café Especial para satisfacer los diferentes gustos de los consumidores.
- La institucionalidad cafetera es una fuente indiscutible de Ventaja Competitiva. Muchas de

las características competitivas del café colombiano se deben a las actividades que ha desarrollado la Federación Nacional de Cafeteros en el país, que demuestran que el fortalecimiento de una institucionalidad eficiente es fundamental. Uno de los mayores esfuerzos distintivos que ha desarrollado el gremio cafetero en relación con otros países, es el de establecer a través de CENICAFE una capacidad propia para la investigación y el desarrollo tecnológico. La Federación, paralelamente con las estrategias de desarrollo tecnológico, ha mantenido una activa política de promoción del café colombiano en los mercados externos y ha logrado que la imagen de Juan Valdéz sea una fuente Ventaja Competitiva importante.

- Pero hay otros factores de producción que le restan competitividad al sector de los Cafés Especiales. Hoy, la actividad cafetera tiene serios problemas de disponibilidad de mano de obra para la recolección, en parte porque la actividad de la construcción compite por el personal disponible, y también porque los cultivos ilícitos compiten por la fuerza de trabajo con altas remuneraciones. Otro factor en contra de la disponibilidad de la mano de obra es que muchas de las zonas óptimas para la producción de Cafés Especiales están siendo abandonadas por causa de la violencia.
- Las tierras donde hay paz social se han valorizado significativamente restandole competitividad a la producción de café. Las fuentes de financiación de largo plazo requeridas para modernizar los cultivos son escasas y onerosas, y en el caso de los pequeños productores prácticamente inexistentes. Si no se devuelve la seguridad a los campos y no se mejoran las fuentes de financiamiento de los productores, será muy difícil que se mantenga la inversión productiva en los cultivos, deteriorandose aún más la calidad del café colombiano que en el pasado fue la fortaleza competitiva más importante.
- Los costos de producción en Colombia son demasiado altos, lo cual deja al país en

condiciones desfavorables para competir con eficiencia en el mercado internacional. Dado que Colombia es un país de ingreso per cápita medio, el costo de mano de obra es determinante en la competitividad de su producción. De otro lado, y debido a que la mayor parte del costo de producción de los caficultores es la mano de obra, en la medida en que el país aumente su nivel de vida y recupere el crecimiento económico, necesariamente el costo laboral aumentará, lo cual aunque es positivo para el país, implica un riesgo para la competitividad futura de la caficultura nacional. La tendencia decreciente del precio que contrasta con la tendencia creciente del salario mínimo, demuestra la pérdida de competitividad del factor trabajo en los últimos años.

- La pérdida de competitividad cambiaria y la inestabilidad de las medidas macroeconómicas han sido factores en contra de la competitividad del sector de los Cafés Especiales, y en general de todo el sector exportador. Por estas razones, y porque no es deseable en términos macroeconómicos que el aumento de la competitividad se de simplemente por ajustes cambiarios, la política cafetera debe orientarse a garantizar la viabilidad de la estructura productiva del café a través de mayor eficiencia.
- El bajo nivel educativo del recurso humano disponible dificulta la adopción de nuevas tecnologías y esto tiene unos efectos indirectos sobre la productividad. Si a esto se suma el deterioro progresivo de la infraestructura vial, la elevación del nivel de competitividad requerirá de mucho tiempo mientras se mejora el nivel educativo de la población, y de cuantiosas inversiones para la reparación y mejoramiento de la infraestructura vial.
- El deterioro de las condiciones de vida del caficultor incide negativamente en la competitividad. Si no están satisfechas las necesidades básicas, será muy difícil aumentar la productividad del trabajo; y será aún más difícil fomentar la innovación y la creatividad bajo esas condiciones. Es necesario mejorar la vivienda campesina, aumentar la cobertura de la

electrificación, y mejorar los medios de comunicación en las regiones apartadas para convertir estas debilidades en oportunidades de mejoramiento del panorama competitivo.

- La estrategia, estructura y rivalidad no han sido una fuente de ventajas competitivas. Por el contrario, hay muchos aspectos que han influido negativamente en la competitividad de los Cafés Especiales. No existe rivalidad entre productores, el productor no suele involucrarse en el proceso de comercialización, la cadena de valor no presenta una buena integración, y no hay cultura de la prueba de taza. Lo único que jalona un poco la innovación es la rivalidad que existe entre los compradores de cafés diferenciados. Se hace necesario integrar la cadena productiva del café para que esa integración sea una fuente de Ventaja Competitiva.
- La demanda interna de Cafés Especiales es prácticamente inexistente y por lo tanto no ha sido una fuente de innovación y desarrollo de nuevos productos y mejores calidades. Las distorsiones al mercado interno ocasionadas por los subsidios y el alto costo de las materias primas de calidad, acostumbraron a los consumidores a los cafés de mala calidad. El mercado externo, por el contrario, sí ha sido una fuente para el desarrollo de ventajas competitivas. La exigente demanda externa ha hecho que Colombia sea hoy el mayor exportador de Cafés Especiales del mundo en términos de volumen esportado. De por sí el café genérico ha tenido precios mayores a los cafés de los competidores más cercanos.
- El sector de los Cafés Especiales en Colombia está apoyado por un numeroso grupo de industrias y empresas relacionadas, que en su mayoría brindan productos y servicios de buena calidad. La maquinaria y los insumos son abundantes, los centros educativos y de capacitación están siempre al servicio del caficultor, CENICAFE acompaña permanentemente al productor, entregándole buenas herramientas de producción. La asistencia técnica es oportuna y eficaz, y las asociaciones gremiales protegen y apoyan al caficultor. Los sectores conexos, por lo tanto, han sido impulsores de las ventajas

competitivas.

- El Gobierno ha sido errático en su apoyo al agricultor. A pesar de la confianza en la institucionalidad cafetera, y a la participación en la definición de políticas del gremio, no ha magnificado el impacto de la crisis cafetera sobre la estabilidad económica y social del país. A pesar de todo, el actual Gobierno quiere apoyar decididamente los proyectos de Cafés Especiales. No en vano es socio de las tiendas Juan Valdez recientemente inauguradas.
- Los efectos de la casualidad sobre el sector de los Cafés Especiales se encuentran principalmente en el conflicto con los grupos armados ilegales, en los factores adversos de carácter climatológico, en la estabilidad macroeconómica de otras naciones competidoras, y en las guerras que afectan la producción y el consumo.
- Pero la industria de los Cafés Especiales es una industria reciente y el país está a tiempo de promover una gran estrategia para mejorar su competitividad internacional. Es deseable que en la institucionalidad cafetera el programa de Cafés Especiales tenga prioridad estratégica para su desarrollo, incluyendo el compromiso de sus diferentes estamentos institucionales, como son la investigación, asistencia técnica, oficina de calidades, comercialización, y promoción, dada la importancia que su desarrollo tiene para la competitividad total de la caficultura colombiana. El incremento de la competitividad de los Cafés Especiales se justifica no solo como una forma de generar ingresos adicionales a los productores, sino por la importante generación de externalidades y beneficios para toda la producción cafetera nacional.
- Las recomendaciones que se pueden hacer, partiendo de los resultados de la investigación quedaron perfectamente plasmadas como objetivos estratégicos para mejorar la posición

competitiva de los Cafés Especiales colombianos. Básicamente se refieren al mejoramiento y aprovechamiento de los cuatro determinantes de la Ventaja Competitiva. Las recomendaciones fundamentales para mejorar la competitividad serían: permanencia de la institucionalidad cafetera, compromiso con la calidad y la consistencia, mejoramiento de las condiciones de vida del caficultor, apoyo gubernamental, y utilización de comercio electrónico en el mercadeo del producto.

- Es claro que todos los países productores de Cafés Especiales basan su competitividad en los factores básicos de producción y por tal razón se sitúan en la fase de desarrollo competitivo impulsada por factores. Los países que logren avanzar a la segunda fase, que es la impulsada por la inversión y donde se aprovechan los factores avanzados y se mejoran los factores básicos, serán los más competitivos y lograrán una mayor participación en el mercado y un general de las condiciones de vida de sus productores.
- A pesar de la profundidad del diagnóstico realizado, no se puede determinar la posición competitiva de Colombia frente a los competidores más cercanos. Para lograrlo es necesario llevar a cabo nuevos estudios en los que se comparen, con parámetros estandarizados, las ventajas competitivas de cada país y las debilidades y fortalezas de los factores de producción de cada uno de ellos.
- Otro interrogante que surgió durante la investigación es el crecimiento del consumo de Cafés Especiales. Es necesario llevar a cabo estudios de crecimiento potencial de consumo, pues no sería conveniente desarrollar programas de mejoramiento de la competitividad e incremento de la producción, si el consumo se estanca como está sucediendo con los cafés genéricos.

BIBLIOGRAFÍA

Applegate, Lynda M. et al. Corporate Information System Management. Text and Cases. Fifth Edition. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 703 p.

Canals, Jordi. Competitividad Internacional y estrategia de la empresa. Editorial Ariel. Barcelona, 1991. 75 p.

Cárdenas, Jorge. (2001) Informe del Gerente general. LXI Congreso Nacional de Cafeteros. 50 p.

Centro de Información Cafetera. CICA. Censo Cafetero. Federación Nacional de Cafeteros, 1997. 86p.

Cevallos, Alfredo. Consultor Externo de Asoexport. Memoria de la LXI Asamblea de La Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia, 1996. 240 p.

Centro de Estudios Cafeteros y Empresariales CRECE. Agenda de Competitividad. Caldas 100 años. Una convocatoria al futuro. Abril 11 de 2003. Manizales, 2003. Pág. 23.

Centro de Información Cafetera. CICA - Censo Cafetero, 1997. Federación Nacional de Cafeteros.

Colombian Specialty Coffees. CSC - Seminario de Cafés Especiales. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2002. Agosto de 2002. 67 p.

Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera - CAIC. El café, Capital Social Estratégico. Informe final. Bogotá. Mayo de 2002. 173 p.

Condo, Arturo. Desarrollo de Clusters Competitivos. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLACDS. Caracas, 2001.

www.conindustria.org/CLUSTERSCOMPETITIVOSsept2001.pdf

Consejo Internacional del Café - CIC. Examen de la situación del mercado cafetero. 82° período de sesiones. Londres, Inglaterra. Septiembre de 2000. 35 p.

Cuervo, Luis Mauricio et al. Dinámica territorial de las cadenas productivas. Programa de Investigaciones de la dinámica territorial y la competitividad de las cadenas industriales y agroindustriales. IGAC. Consejería Económica. CIDER. Bogotá, 1997.

Departamento nacional de Planeación. DANE. "Estrategia de Apoyo al Sector Cafetero Colombiano". CONPES 3139. Bogotá, 15 de Noviembre de 2001.

Diplomado en Tecnología de la Investigación. UNAPEC, 2003
http://www.unapec.edu.do/diplomado_ti/modulos.htm

Doryan, E., Sánchez, J. A., Pratt, L. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas, 1999. Pág. 77.

Duque, Hernando, et. al. Estudio sobre cosecha de café y mano de obra en Palestina. Caldas. Centro Nacional de Investigaciones de Café, 2000. Cenicafé. 57 p.

Durufle, F. Citado por Pierre Fabre en Nota de Metodología General sobre el Análisis de cadenas. FAO. Roma, 1988. Pág. 2

Enciclopedia ENCARTA. Microsoft. Colombia, 2002. Recursos Naturales.

Esguerra, G. Plan de comercialización de Cafés Especiales año 2002. Gerencia Comercial. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Pág. 19.

Estévez Bueno, Maricarmen. Globalización y Competitividad. Caras del Libre Comercio, 2003. Net Forum. www.comercioexterior.ub.es/cgi/netforum/club_de_debate/a/8--

Federacafé (1998). Café, Generalidades de su Proceso. Una publicación del Centro de Preparación del Café. Santafé de Bogotá D.C.. Noviembre de 1998. 325 p.

_____ (2000). Plan de Mercadeo del Café Colombiano – 2001. Gerencia Comercial. Bogotá. Diciembre de 2000.

_____ (2001). Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café. Bogotá. Diciembre de 2001. Pág. 33.

_____ (2002). Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. Presentación al Congreso Nacional de Cafeteros. Diciembre de 2002. 45 p.

_____ (2002). Presentación. Situación de la Caficultura Nacional. Comité Nacional de Cafeteros. Bogotá, agosto 26 de 2002. 11 p.

_____ (2003). Economía Cafetera. Boletín Periódico. Volumen 1. N° 5.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2002. Avances del programa de los Cafés Especiales. Gerencia Comercial. 45 p.

Federación Nacional de Cafeteros. Bases del plan estratégico para los Cafés Especiales Colombianos. Taller . Informe Final. Octubre 10 y 11 de 2002. 24 p.

_____ (2002). Plan de Comercialización 2003. Gerencia Comercial. Presentación al Congreso Nacional de Cafeteros. Diciembre de 2002.

Feliz, Isabel Cristina. Globalización, 2002 Monografías.

www.monografias.com/trabajos2/globalizacion/globalizacion.shtml

Figuerola, Luis. Brenes, Esteban. Análisis de la competitividad del sistema agroindustrial del azúcar en El Salvador, 1998. Documento en proceso. INCAE. CLACDS. 31 p.

Gonzales, Armando. Diagnostico de la Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica, 1998. Documento en proceso. INCAE. CLACDS. Pág. 99.

Hertford, R.; García, J. Competitividad de la agricultura en las Américas. Cali. Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, y Pontificia Universidad Católica de Chile, 1999. Serie de Economía e Impacto. 88 p.

Hunter, David. Getting Fit for the First Division.(BP Amoco Chemicals). Academy of Management Review. Chemical Week Magazine. Marzo 31 de 1999.

http://www.findarticles.com/cf_0/m3066/13_161/54249740/p1/article.jhtml?term=competitivity

Ibarra, Martín Gustavo Ibarra, Director de la firma Ibarra y Asociados, con motivo del XIV Congreso Nacional de Exportadores, celebrado en Medellín en Septiembre del 2002.

Inversiones y Desarrollo de Centroamérica, S.A. IDC (1999). Diagnostico de competitividad del sector de la papa en Guatemala. Borrador presentado al comité coordinador. Guatemala. Septiembre de 1999. 53 p.

Jarillo, Jose Carlos. Dirección Estratégica. Segunda edición. McGraw-Hill. España, 1996. 120 p.

Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Producción de Café en Colombia. Fedesarrollo. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1991. 300 p.

Junguito, Roberto. Pizano, Diego. Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia. Fedesarrollo. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1997. 405 p.

Kruger, Walter. Análisis de competitividad de la agroindustria del café de Nicaragua. Documento en proceso, 2000. INCAE. CLACDS. 33 p.

Leguizamón, Francisco. Fomento de clusters competitivos en agronegocios. El INCAE y los procesos de desarrollo y fortalecimiento de clusters. Costa Rica, 2001. 17 p.

Lingle, T. El crecimiento de la industria del café de especialidades. En: Simposio sobre Caficultura Latinoamericana. IICA – Promecafé. San Salvador, 1995.

Marcovitch, Jaques. Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. Universidad de San Pablo. Brasil, 1999. Pág. 6.

Medina, Javier Enrique. Competitividad y Desarrollo Social. Retos y perspectivas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. 258 p.

Mejía, Rubén. Informe del Programa de Cafés Especiales 2002. Presentación a la Junta Directiva. Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, 2002. 12 p.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Competitividad del sector agropecuario y pesquero, 1995. Documento COMPES. 27 p.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Política Nacional de Productividad y Competitividad. Plan Estratégico Exportador 1999-2009. Cadena del café y sus Productos, 2002.

www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail.asp?id=298&idcompany=20

OECD. Economic Outlook Magazine. VII. Productivity and Firm Dynamics: Evidence from Microdata. Junio de 2001.

http://www.findarticles.com/cf_0/m4456/2001_June/78133156/p1/article.jhtml?term=productivity

Owen, Rodger. Presidente de la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos. SCAA. El mercado para los Cafés Especiales en Estados Unidos. Presentación en la LXIII Asamblea de ASOEXPORT. Cartagena, 1999. 231 p.

Pelayo, Carmen. Monografía sobre Competitividad, 2002

cmpelayo@hotmail.com

Poate y Daplin. Data for agrarian development. Cambridge, 1993. Cambridge University Press. 1993. 385 p.

Ponte, Stefano. Specialty Coffee: The Challenges of Quality and Sustainability. Centre for Development Research. Copenhagen. Denmark, 2002. 16 p.

Porter, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1987. CECOSA. 550 p.

_____ (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores. 1025 p.

_____ (1997). Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. 356 p.

Revista Dinero. ¿Colombia compite?. Bogotá. Colombia. Julio 16, 1999. N° 88. 128 p.

Revista Dinero. Indicadores de La Economía. Colombia. Abril 4, 2003. N°178 135 p.

Sánchez Carreño, Alfonso. Consultor Senior de Comercio Electrónico. Origin Spain, 1999.
<http://www.marketingycomercio.com/numero3/ce.htm>

Servicio de Información Agropecuaria del ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. SICA.

Proyecto SICA – Banco Mundial. Estudio de competitividad del Tomate de Árbol.
<http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/frutas/tomate%20arbol>

Sampieri, H. Roberto, et.al. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Julio de 1996. 505 p.

Silva, Gabriel. Informe del Gerente General. LXII Congreso Nacional de Cafeteros, 2002. 95 p.

Specialty Coffee Association of América. SCAA, 2003. www.scaa.org

Sturgeon, Timothy J. How Do We Define Value Chains and Production Networks? Special Working Paper Series 00-010. Industrial Performance Center. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, 2000. <http://globalization.mit.edu/globalization%2000-010.pdf>

Tapscott, Don. La Era de los Negocios Electrónicos. Cómo generar utilidades en la economía digital. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, 1999. Pág. 50.

Trout, Jack. Diferenciarse o Morir . Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. McGraw-Hill, 2001. Pág. 210.

Wheeler, M.A. The specialty coffee market. The Gourmet Coffee Project Report, 2001. OIC.

GLOSARIO

ACIDEZ. Sensación picante y ligeramente astringente en la punta de la lengua cuando se hace la prueba de catación del café.

ALMACAFÉ. Almacenes Generales de Depósito de Café. Operador logístico y certificador de calidades del programa de comercialización del café de la Federación Nacional de Cafeteros.

BENEFICIO HÚMEDO. Es el proceso al que se somete el café en cereza, para obtener el grano pergamino de trilla. Comprende la recolección, el despulpado, la fermentación, el lavado, el secado, el empaque y almacenamiento. Con este procedimiento se procesan los cafés suaves o lavados.

BENEFICIO SECO. Por medio del cual se producen los cafés denominados naturales o fuertes. Consiste en secar la cereza sin desprender la pulpa. Comprende la recolección, lavado de las frutas, secado y descascarado.

CADENA DE VALOR. Es la herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan estas para analizar las fuentes de la Ventaja Competitiva.

CADENA PRODUCTIVA. Rango completo de actividades requeridas para llevar a un producto desde su concepción a través de las diferentes fases de producción, la entrega al consumidor final y la disposición después del uso.

CAFÉS ESPECIALES. Son cafés de excepcional calidad que presentan una notoria consistencia en sus propiedades a través del tiempo, tanto físicas del grano como sensoriales en la bebida, características que los distinguen del común de los cafés y por las cuales los consumidores están dispuestos a pagar un sobre precio.

CAFÉ PERGAMINO. Es el café verde o crudo, cubierto por el pergamino o cascarilla, la cual protege al grano durante el almacenamiento.

CAFÉ ALMENDRA O VERDE. Es el café al cual se le ha retirado la cáscara o pergamino por medios mecánicos.

CAFÉ CEREZA. Grano de café recién recolectado al cual no se le ha retirado la cáscara o pulpa.

CASUALIDAD. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y frecuentemente están fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno nacional.

CENICAFÉ. Centro Nacional de Investigaciones de Café dedicado a la investigación sobre mejores prácticas del cultivo.

CLUSTERS. Un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias.

COMERCIO ELECTRÓNICO. Consiste en la utilización de la Informática y las telecomunicaciones para canalizar los flujos de información y transacciones de negocio existentes entre una empresa y sus interlocutores de negocio habituales (clientes, proveedores, entidades financieras, transportistas, etc.)

COMPETITIVIDAD. Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. La capacidad de ajustarse a las condiciones predominantes.

CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS. Características de la bebida que incluyen olor, sabor y aroma.

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. Los mismos principios de la definición anterior, pero aplicados hacia sectores en los que la competencia es multidoméstica o global.

CONTRATOS FORWARD. Contrato a plazo entre un comprador y un vendedor en el que ambos acuerdan comprar o vender un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado.

CONTRIBUCIÓN CAFETERA. Impuesto que deben pagar los productores por cada libra de café exportado y que es usada para el sostenimiento de la institucionalidad cafetera.

CUERPO. Característica de la bebida de café que da la impresión de llenar bien la boca. Es la permanencia del sabor del café en la parte trasera del paladar.

DANSOCIAL. Organismo que rige y reglamenta todo lo relacionado con el sistema cooperativo colombiano.

DESCAFEINIZACIÓN. Proceso químico por medio del cual es extraída la cafeína de los granos de café previo al proceso de tostión.

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD. Simboliza las cuatro fuentes de la Ventaja Competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones. La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar como hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas.

EBC (e-business community). Son redes de abastecedores, distribuidores, proveedores comerciales y clientes que utilizan Internet y otros medios de comunicación electrónicos como plataformas de colaboración y competencia.

ECOTOPOS. Zonas o áreas con oferta ambiental, clima y suelos similares, que conducen a un manejo agronómico, económico y social muy similar. Se está tratando de establecer una relación del ecotopo con la calidad de taza del café producido.

EXPOCAFE. Entidad líder del proyecto, y de propiedad de las cooperativas. Responsable de la adquisición del café a las cooperativas y su posterior exportación. Siendo un exportador privado, es el más cercano a los productores y está comprometido con el bienestar de ellos.

FNC. Fondo Nacional del Café. Es una cuenta del Tesoro Público, administrada por la Federación Nacional de cafeteros, a la cual ingresan las contribuciones cafeteras para el sostenimiento de la institucionalidad cafetera.

FORMULACIONES COMPLETAS. Formulaciones de fertilizantes que contienen los tres principales elementos: Nitrógeno, Fósforo y Potasio.

INSTITUCIONALIDAD CAFETERA. Se refiere a la organización gremial de los productores alrededor de la Federación Nacional de Cafeteros.

MAX HAVELAAR. Iniciativa Holandesa de Comercio Equitativo de productos básicos.

NEW YORK BOARD OF TRADE: Bolsa de valores de Nueva York donde se tranzan los contratos futuros de Café, Azúcar y Cacao.

ORGANIC CROP IMPROVEMENT ASSOCIATION. Organismo internacional certificador de la producción de cafés orgánicos.

PAGINA WEB. Conjunto de información distribuida basada en hipertexto, para un acceso a recursos de Internet, especialmente en el ámbito comercial.

PRODUCTIVIDAD. Es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

PRUEBAS DE TAZA O CATACIÓN. Evaluación sensorial de la bebida de café para percibir sus características y detectar posibles defectos.

REFERENCIACIÓN COMPETITIVA. Comparación de cifras y resultados entre empresas o entidades que estén en el mismo tipo de negocio.

ROITERS. Servicio de noticias en tiempo real sobre los movimientos de las principales bolsas de valores.

ROYA DEL CAFÉ. Principal enfermedad fungosa del café que ataca las hojas de los árboles.

SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. Organismo estatal encargado de la capacitación de los trabajadores especializados de la industria y el campo.

SCAA. Specialty Coffee Association of America. Sociedad Americana de Cafés Especiales, que aglutina a todos los participantes en la industria de los cafés diferenciados.

STARBUCKS. La cadena de tiendas de café especial más grande del mundo.

TI. Tecnologías de información.

TONOS. Término utilizado en el análisis sensorial del café para describir las características de la bebida. Hay tonos vinosos, achocolatados, terrosos, frutosos, cítricos, etc.

TOSTIÓN O TUESTE. Proceso de someter el café verde a altas temperaturas y presión atmosférica para que quede listo para su preparación como bebida.

TRILLA. Proceso que consiste en desprender de los granos el pergamino para quedar listo como café almendra para la exportación o venta a los tostadores.

VENTAJA COMPETITIVA. Cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector

VENTAJA COMPARATIVA. El término comparativo se refiere a compararse con lo que un sector determinado es capaz de hacer, no con lo que otros sectores pueden hacer.

VOLATILIDAD. Fluctuación diaria de los precios de los productos que se negocian en las bolsas de valores.

ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA A LOS PRODUCTORES

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES	
Variedad que cultiva:	Caturro Colombia Arabigo Ambos
1. ¿Quién es el principal comprador de su café pergamino seco?	
Cooperativa Particular Ambos	
2. ¿Quien es el principal comprador de su café cereza?	
Cooperativa Particular Ambos	
3. ¿Cuál es la meta a la hora de vender su café?	
Que lo reciba la cooperativa Que cumpla los parámetros del café federación Que además de lo anterior esté libre de defectos de taza Que satisfaga las peticiones de un consumidor final	
4. ¿Quiénes son las personas o entidades que conforman la cadena de producción del café?	
5. ¿Conoce usted su papel como productor dentro de la cadena?	
No Si ¿Porque?	
6. Si un eslabón de la cadena tiene problemas, sucede:	
El productor deja de ganar La cadena deja de ganar El intermediario deja de ganar Todos dejan de ganar	
7. ¿Sabe usted que es un café especial?	
No Si ¿Porque?	
8. ¿Sabía usted que su café tiene características intrínsecas especiales?	
No Si ¿Porque?	

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES

9. ¿Estaría usted interesado en que su café fuera comercializado como especial?

Si
No

10. ¿Qué beneficios esperaría tener usted al ser parte de una cadena productiva?

Incrementar utilidades
Vender mayores volúmenes
Posicionar una marca en el mercado
Beneficios comunes a todos los que conforman la cadena
Todas las mencionadas

15. ¿Sabe usted que es una prueba de taza o catación ?

No
Si
Explique:

16. A la hora de entregar su café, Ud. considera que esta vendiendo:

Una Bebida
Un grano
Ambos

17. ¿Conoce usted la palabra Competitividad?

No
Si

18. ¿Ha realizado usted practicas que diferencien su café y lo hagan más competitivo?

No
Si

19. ¿Cree usted que la imagen de calidad del café colombiano es una ventaja competitiva?

Si
No

20. ¿Cree usted que el liderazgo en costos (menor costo de producción) es una ventaja competitiva?

Si
No

21. Mencione algunos factores que usted considere determinantes de la ventaja competitiva del café colombiano especial:

La buena calidad

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES

22. Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:

23. ¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?

Si
No

24. ¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?

Federación
Particulares

25. Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad.

Excelente
Bueno
Regular
Malo

26. ¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano.

Buenas
Malas
Estables
Inestables

ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA A LAS COOPERATIVAS

ENCUESTA A LAS COOPERATIVAS DE CAFICULTORES	
1. ¿Quién es el principal comprador de su café pergamino seco?	
Almacafé <input type="text"/>	Expocafé <input type="text"/> Particulares <input type="text"/>
2. ¿Cuál es la meta a la hora de vender su café?	
Que lo reciba Almacafé, Expocafé o un Particular	<input type="text"/>
Que cumpla los parámetros del café federación	<input type="text"/>
Que además de lo anterior esté libre de defectos de taza	<input type="text"/>
Que satisfaga las peticiones de un consumidor final	<input type="text"/>
3. ¿Conoce usted su papel como intermediario dentro de la Cadena de Producción?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
4. Si un eslabón de la cadena tiene problemas, que sucedería?	
El productor deja de ganar	<input type="text"/>
La cadena deja de ganar	<input type="text"/>
El intermediario deja de ganar	<input type="text"/>
Todos dejan de ganar	<input type="text"/>
5. ¿Sabe usted que es un Café Especial?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
Si su respuesta es Si, explique:	
Un café con características sobresalientes.	<input type="text"/>
Un café bueno, consistente, que alguien esté dispuesto a pagar más por él.	<input type="text"/>
6. ¿Sabe usted si un café tiene características intrínsecas especiales?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
7. ¿Estaría usted interesado en comercializar café especial de los productores?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
8. ¿Qué beneficios esperaría tener usted al ser parte de una cadena productiva?	
Incrementar utilidades	<input type="text"/>
Vender mayores volúmenes	<input type="text"/>
Posicionar una marca en el mercado	<input type="text"/>
Beneficios comunes a todos los que conforman la cadena	<input type="text"/>
9. ¿Sabe usted que es una prueba de taza o catación ?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
10. A la hora de entregar su café, Ud. considera que esta vendiendo:	
Una Bebida <input type="text"/>	Un Grano <input type="text"/>
11. ¿Conoce usted la palabra Competitividad?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
Si su respuesta es Si, explique el significado:	
Capacidad de negociación y habilidad para comercializar	<input type="text"/>
Facilidad de comercialización	<input type="text"/>
12. ¿Ha realizado usted practicas que diferencien su café y lo hagan más competitivo?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
13. ¿Cree usted que la imagen de calidad del café colombiano es una ventaja competitiva?	
Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>
Por qué ?	Si - la buena imagen hace que podamos vender con primas <input type="text"/>
	No- el café colombiano ha perdido imagen por problemas de calidad <input type="text"/>

ENCUESTA A LAS COOPERATIVAS DE CAFICULTORES

14. ¿Cree usted que el liderazgo en costos (menor costo de producción) es una ventaja competitiva?			
	Si	<input type="text"/>	No <input type="text"/>
Por qué ?	Si- El que tenga menores costos es más competitivo		<input type="text"/>
	No - El que compre más barato y venda más caro gana más		<input type="text"/>
15. Mencione algunos factores que usted considere determinantes de la ventaja competitiva del café colombiano especial:			
	Buena calidad		<input type="text"/>
	Imagen de Juan Valdez		<input type="text"/>
	Producción durante todo el año		<input type="text"/>
	Institucionalidad cafetera		<input type="text"/>
16. Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:			
	Problemas de fermento, fenoles y químicos		<input type="text"/>
	El productor ha desmejorado las prácticas de cultivo		<input type="text"/>
	Los particulares exportan cafés de inferior calidad		<input type="text"/>
	El precio tan bajo del café en los últimos años		<input type="text"/>
	La revaluación		<input type="text"/>
17. ¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?			
	Si	<input type="text"/>	No <input type="text"/>
18. ¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?			
	Federación	<input type="text"/>	Particulares <input type="text"/>
19. ¿Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad?			
	Excelente	<input type="text"/>	
	Bueno	<input type="text"/>	
	Regular	<input type="text"/>	
	Malo	<input type="text"/>	
20. ¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano?			
	Buenas	<input type="text"/>	Estables <input type="text"/>
	Malas	<input type="text"/>	Inestables <input type="text"/>

ANEXO 3: RESULTADOS ENCUESTAS A LOS PRODUCTORES

CONTENIDO DE LA ENCUESTA A LOS PRODUCTORES (150)		RESULTADOS	
Variedad	Caturro	9%	100%
	Colombia	49%	
	Arabigo	3%	
	Ambos	40%	
1. ¿Quién es el principal comprador de su café pergamino seco?			
	Cooperativa	57%	100%
	Particular	24%	
	Ambos	16%	
	No responde	3%	
2. ¿Quien es el principal comprador de su café cereza?			
	Cooperativa	0%	100%
	Particular	6%	
	Ambos	1%	
	No responde	93%	
3. ¿Cuál es la meta a la hora de vender su café?			
	Que lo reciba la cooperativa	20%	100%
	Que cumpla los parámetros del café federación	41%	
	Que además de lo anterior esté libre de defectos de taza	14%	
	Que satisfaga las peticiones de un consumidor final	7%	
	Que sea un café especial	1%	
	*Que el factor de rendimiento sea bueno	1%	
	*Que sea bien pago	3%	
	TODAS	11%	
4. ¿Quiénes son las personas o entidades que conforman la cadena de producción del café?			
	*Pdtor, Coop - Particular, Trilladora, Comerc, Tostador, Compr - Export.	40%	100%
	*Pdtor, Coop, Trilladora, Comerc	20%	
	*Pdtor, comprador, Exportador, Consumidor final	10%	
	*Finca, Trabajadores, Abonos, Comité	5%	
	*No sabe, no responde	10%	
	*Productor, Cooperativa, Trilladora, Federacion	5%	
	*Trabajadores rurales, Investigacion, comercializacion	5%	
	*Cooperativas, Almacafe	5%	
5. ¿Conoce usted su papel como productor dentro de la cadena?			
	No	4%	100%
	Si	96%	
	*Soy el encargado y el principal productor del café en mi finca.	38%	
	*Soy el minoritario, debería ser lo contrario	6%	
	*Sino produzco no hay cadena	6%	
	*Es donde nace el origen de la calidad	6%	
	*Que el café salga bien y de buena taza	6%	
	*Hay que producir café con buen factor de rendimiento	6%	
	*De la calidad del café depende nuestra satisfacción	13%	
	*Inicio la cadena con la producción	6%	
	*El propósito es tener buena producción y calidad	13%	

CONTENIDO DE LA ENCUESTA A LOS PRODUCTORES (150)	RESULTADOS	
6. Si un eslabón de la cadena tiene problemas, sucede:		
El productor deja de ganar	11%	
La cadena deja de ganar	4%	
El intermediario deja de ganar	0%	
Todos dejan de ganar	84%	100%
7. ¿Sabe usted que es un café especial?		
No	6%	
Si	94%	100%
*Supremamente bien producido	10%	
*Que sea tipo Federacion	0%	
*Que el café sea mejor	5%	
*Es aquel que tiene un origen unico con caracteristicas muy definidas	10%	
*Que de un sabor mejor	5%	
*Tiene que cumplir con todos lo requisitos	10%	
*Café sin defectos de taza. Broca -1,5 y Pasilla -3,0	10%	
*Un café de buena calidad	10%	
*Que tiene buena taza-buen rendimiento o el café organico que tiene caract	5%	
*Es un café con una caracteristica que lo hace agradable para un compra	5%	
*Es un café de buena presentacion	5%	
*Porque lo hace diferente al de otras fincas	5%	
*Es un café con taza y defectos minimos	5%	
*Cuando se ha sometido a un proceso de transformacion	5%	
*No responde	10%	100%
8. ¿Sabía usted que su café tiene características intrínsecas especiales?		
No	10%	
Si	70%	
No responde	20%	100%
*El café sale muy bueno por su excelente bonificacion y lo seleccionan con	5%	
*Lo beneficio y escojo bien	10%	
*Estoy en el programa de café "Alto del Naranjo"	5%	
*Me han dado buena informacion	5%	
*Si es especial a otros	5%	
*Ha sido muy bueno y a tenido buenos procesos	5%	
*Es tipo Federacion y lo pagan bonificado	5%	
*Es de buen rendimiento y de buena taza	5%	
*Porque lo hace diferente al de otras fincas	5%	
*Es un café bonificado y de excelente calidad	5%	
*Porque en esta zona la mayoría de los cultivos tecnificados los presentan	5%	
*Por el clima estamos mas altos	5%	
*Por el valor agregado a este producto, y generamos fuentes de empleo	5%	
*No responde	30%	100%
9. ¿Estaría usted interesado en que su café fuera comercializado como especial?		
Si	80%	
No	10%	
No responde	10%	100%

CONTENIDO DE LA ENCUESTA A LOS PRODUCTORES (150)	RESULTADOS	
10. ¿Qué beneficios esperaría tener usted al ser parte de una cadena productiva?		
Incrementar utilidades	45%	
Vender mayores volúmenes	0%	
Posicionar una marca en el mercado	0%	
Beneficios comunes a todos los que conforman la cadena	50%	
Todas las mencionadas	5%	100%
15. ¿Sabe usted que es una prueba de taza o catación ?		
No	5%	
Si	95%	100%
*No responde	5%	
*Probar el café, así se mide su aroma, acidez, sabor, etc.	55%	
*Es la prueba al café bebida que se hace en laboratorios especializados	5%	
*Muestra los defectos del café impresas.	5%	
*Es detectar el café de buena calidad	5%	
*Buscar el aroma y el sabor del café, de allí sale un café especial	5%	
*Probar la calidad del producto	5%	
*Diferenciar sabores de café	10%	
*Es catar el café y sentir el sabor o defectos del café	5%	100%
16. A la hora de entregar su café, Ud. considera que esta vendiendo:		
Una Bebida	45%	
Un grano	50%	
Ambos	5%	100%
17. ¿Conoce usted la palabra Competitividad?		
No	60%	
Si	40%	100%
18. ¿Ha realizado usted paracticas que diferencien su café y lo hagan más competitivo?		
No	25%	
Si	75%	100%
19. ¿Cree usted que la imagen de calidad del café colombiano es una ventaja competitiva?		
Si	90%	
No	10%	100%
20. ¿Cree usted que el liderazgo en costos (menor costo de producción) es una ventaja competitiva?		
Si	70%	
No	30%	100%
21. Mencione algunos factores que usted considere determinates de la ventaja competitiva del café colombiano especial:		
La buena calidad	50%	
La buena imagen del café en el mundo	20%	
Contar con la Federación Nacional de Cafeteros	15%	
Las cooperativas de compra	10%	
Los productores saben cultivar café muy bien	5%	100%

CONTENIDO DE LA ENCUESTA A LOS PRODUCTORES (150)	RESULTADOS	
22. Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:		
Los precios tan bajos	55%	
La calidad ya no es la misma	15%	
Hay otros cafés que son igual de buenos	10%	
El caficultor está desmotivado y no cuida bien el cultivo	10%	
Muy poca ayuda del Gobierno	10%	100%
23. ¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?		
Si	75%	
No	25%	100%
24. ¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?		
Federación	90%	
Particulares	10%	100%
25. Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad.		
Excelente	0%	
Bueno	10%	
Regular	20%	
Malo	70%	100%
26. ¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano.		
Buenas	5%	
Malas	65%	
Estables	5%	
Inestables	25%	100%

ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTAS A LAS COOPERATIVAS

CONTENIDO DE LA ENCUESTA A LAS COOPERATIVAS DE CAFICULTORES (5)			
1. ¿Quién es el principal comprador de su café pergamino seco?			
Almacafé	3	Expocafé	1
		Particulares	1
2. ¿Cuál es la meta a la hora de vender su café?			
Que lo reciba Almacafé, Expocafé o un Particular			
Que cumpla los parámetros del café federación			
Que además de lo anterior esté libre de defectos de taza	4		
Que satisfaga las peticiones de un consumidor final	1		
3. ¿Conoce usted su papel como intermediario dentro de la Cadena de Producción?			
Si	5	No	
4. Si un eslabón de la cadena tiene problemas, que sucedería?			
El productor deja de ganar			
La cadena deja de ganar			
El intermediario deja de ganar			
Todos dejan de ganar	5		
5. ¿Sabe usted que es un Café Especial?			
Si	5	No	
Si su respuesta es Si, explique:			
Un café con características sobresalientes.			3
Un café bueno, consistente, que alguien esté dispuesto a pagar más por él.			2
6. ¿Sabe usted si un café tiene características intrínsecas especiales?			
Si	3	No	2
7. ¿Estaría usted interesado en comercializar café especial de los productores?			
Si	5	No	
8. ¿Qué beneficios esperaría tener usted al ser parte de una cadena productiva?			
Incrementar utilidades			
Vender mayores volúmenes			
Posicionar una marca en el mercado			
Beneficios comunes a todos los que conforman la cadena	5		
9. ¿Sabe usted que es una prueba de taza o catación ?			
Si	5	No	
10. A la hora de entregar su café, Ud. considera que esta vendiendo:			
Una Bebida	4	Un Grano	1
11. ¿Conoce usted la palabra Competitividad?			
Si	5	No	
Si su respuesta es Si, explique el significado:			
Capacidad de negociación y habilidad para comercializar			4
Facilidad de comercialización			1
12. ¿Ha realizado usted paracticas que diferencien su café y lo hagan más competitivo?			
Si	3	No	2
13. ¿Cree usted que la imagen de calidad del café colombiano es una ventaja competitiva?			
Si	4	No	1
Por qué ?	Si - la buena imagen hace que podamos vender con primas		4
	No- el café colombiano ha perdido imagen por problemas de calidad		1
14. ¿Cree usted que el liderazgo en costos (menor costo de producción) es una ventaja competitiva?			
Por qué ?	Si- El que tenga menores costos es más competitivo		3
	No - El que compre más barato y venda más caro gana más		2

13. Mencione algunos factores que usted considere determinantes de la ventaja competitiva del café colombiano especial:			
Buena calidad			1
Imagen de Juan Valdez			1
Producción durante todo el año			1
Institucionalidad cafetera			2
14. Mencione algunos de los factores que usted considere le están restando competitividad al café colombiano especial:			
Problemas de fermento, fenoles y químicos			1
El productor ha desmejorado las prácticas de cultivo			1
Los particulares exportan cafés de inferior calidad			1
El precio tan bajo del café en los últimos años			1
La revaluación			1
15. ¿Cree usted que la institucionalidad cafetera colombiana es parte de la ventaja competitiva?			
	Si	5	No
16. ¿Quién cree usted que es más activo en el manejo de los cafés especiales?			
	Federación	5	Particulares
17. ¿Como considera usted el papel del Gobierno en cuanto al apoyo a los programas de cafés especiales en Colombia para el mejoramiento de la competitividad?			
Excelente			
Bueno		2	
Regular			3
Malo			
18. ¿Cómo evalúa usted las políticas macroeconómicas del gobierno en cuanto a su estabilidad y beneficio para el sostenimiento de una ventaja competitiva del café especial colombiano?			
Buenas		Estables	
Malas	3	Inestables	2

ANEXO 5: ASISTENTES AL TALLER DE REFLEXIÓN Y PLANEACIÓN “CADENA INTEGRADA DE VALOR AGREAGDO DEL CAFÉ”.

ASISTENTES:

REPRESENTANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE EXPOCAFÉ

DR. CESAR AGUSTO JARAMILLO MUÑOZ
DR. CENON JULIO MEDINA CAICEDO
DR. FRANCISCO ANGARITA FERNANDEZ

DE COOPETATIVAS:

DR. CESAR JULIO DIAZ LASSO
DR. FABIO RESTREPO ANGEL
DR. MARCO AURELIO BOLAÑOS MEJIA

PRODUCTORES:

DR. ALFONSO ANGEL URIBE
DR. IVAN ARANGO ARCILA
DR. FERNANDO RAMÍREZ
DR. EUGENIO VELEZ URIBE
DRA. HELENA GARCIA A.

DE TRILLADORAS

DR. ANTONIO RESTREPO MONTOYA
DON NEPOMUCENO HERNÁNDEZ VANEGAS
DR. ONESIMO ABADÍA RODRIGUEZ

DE FEDECAFE:

DRA. CLAUDIA DEL PILAR RODRIGUEZ

DE COMITÉ DE CAFETEROS

DR. SERGIO ALBERTO MANTILLA SUAREZ
DR. MARCO TULIO MURILLO ORTIZ

DE COMPRADORES:

DR. RICARDO OTEROS S.
DR. FEDERICO GUAQUETA
SR. TAKEAKY MACHIDA
SR. MITSUO FUSE
DR. JAN T. BESTEBREURTJE
SR. ANDRES KITA

DE EXPOCAFE:

DR. HERNANDO RESTREPO PIEDRAHITA
DR. STEVEN DIAZ VILLAROE
DR. ERWIN VON HALLE
DRA. MARIA VICTORIA BARRIGA
DR. LUIS JOSÉ ÁLVAREZ LÓPEZ

ANEXO 6. LISTA DE PREGUNTAS FORMULADAS A LOS EXPERTOS

Pese a que las entrevistas fueron de carácter informal, las siguientes son las preguntas básicas que se formularon a los expertos entrevistados. Hay que resaltar que muchos de los conceptos plasmados en el análisis de competitividad se originaron no solamente en las respuestas directas a las preguntas, sino también en la conversación informal que se generaba con posterioridad a la formulación de las preguntas.

- 1- ¿Cuál es la base fundamental de la competitividad de los Cafés Especiales colombianos?
- 2- ¿Existe algún estudio de referenciación con otros países productores de Cafés Especiales?
- 3- ¿Cuáles son los principales factores de producción que actúan a favor de la competitividad de los Cafés Especiales colombianos?
- 4- ¿Cuáles en contra?
- 5- ¿Cree usted que una página Web sobre Cafés Especiales colombianos ayudaría en el mejoramiento de la competitividad de estos cafés?
- 6- ¿Considera usted de buena calidad el recurso humano disponible para las labores del cultivo?
- 7- ¿Es competitivo el actual costo de la mano de obra expresado en dólares?
- 8- ¿Considera usted que hay suficiente tierra de buena calidad para la producción de Cafés Especiales?
- 9- ¿Cree usted que las variedades que se cultivan en Colombia son ideales para producir granos de buena calidad?
- 10- ¿Cómo evalúa usted el papel de CENICAFÉ en el desarrollo de la industria de Cafés Especiales en Colombia?
- 11- ¿Considera usted la institucionalidad cafetera como un activo fundamental para el mantenimiento de la Ventaja Competitiva?

- 12- ¿Considera usted suficiente y competitiva la disponibilidad de crédito para los productores de Cafés Especiales? ¿Qué podría hacerse para remediar la situación?
- 13- ¿Cómo evalúa la infraestructura vial del país?
- 14- ¿Considera usted competitivo el costo del transporte en Colombia?
- 15- ¿Es suficiente la red nacional de telecomunicaciones para competir en un mercado globalizado?
- 16- ¿Cómo evalúa usted la cobertura del servicio eléctrico en la zona rural cafetera?
- 17- ¿Los beneficiaderos con que cuentan los productores son o no prenda de garantía para el mantenimiento de la calidad intrínseca del café colombiano?
- 18- ¿Ofrecen buenas condiciones de vida las viviendas cafeteras?
- 19- ¿Cómo evalúa usted la legislación vigente en materia de producción y comercialización de Cafés Especiales?
- 20- ¿Existe rivalidad entre los productores en materia de producción y mercadeo de Cafés Especiales?
- 21- ¿Existe rivalidad entre los entes que comercializan el café en el proceso de captar y mercadear los Cafés Especiales?
- 22- ¿Cree usted que la Federación Nacional de Cafeteros desempeña un buen papel en la búsqueda y posterior mercadeo de los cafés diferenciados?
- 23- ¿Qué importancia le da usted a la demanda interior de Cafés Especiales en Colombia?
- 24- ¿Es fácil conseguir un Café Especial en una cafetería tradicional?
- 25- ¿Cómo ve usted la demanda internacional de Cafés Especiales Colombianos?
- 26- ¿Cuáles son las principales empresas o compañías proveedoras de agroquímicos, fertilizantes y maquinaria para la industria de Cafés Especiales?
- 27- ¿Considera usted que las multinacionales proveedoras de insumos ayudan a mejorar la competitividad de los Cafés Especiales de Colombia?
- 28- ¿Hay buenos y suficientes centros de educación, capacitación, e investigación en Colombia que puedan de alguna manera servir a la industria de los Cafés Especiales?.

- 29- ¿Cómo evalúa usted el papel del Gobierno central en los referente al apoyo a los programas de Cafés Especiales en Colombia?
- 30- ¿Cómo podría el Gobierno central apoyar decididamente la caficultura?
- 31- ¿Cuál es el evento casual que más influencia tiene sobre la caficultura colombiana?
- 32- ¿Consumen los caficultores colombianos el café producido en sus fincas?

ANEXO 7: CAFÉS ESPECIALES COLOMBIANOS - PROYECTOS EN EJECUCIÓN

CAFÉS ESPECIALES COLOMBIANOS - PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Cafés de Origen

En la actualidad se cuenta con proyectos de Cafés Especiales de origen en todas las zonas cafeteras del país. A continuación se presenta una lista de los mismos:

Antioquia

Orgánicos de Antioquia: Este proyecto, promovido por el Comité Departamental, cuenta con la certificación orgánica de Biotrópico (ECOCERT) y está realizando sus primeras exportaciones.

Farallones: Los cafés de algunas fincas de la zona de Farallones del Municipio de Ciudad Bolívar, seleccionadas por las características de taza de los cafés que producen, se están acopiado y se están comercializando con el nombre de Farallones.

Fredonia: Los cafés producidos por un grupo de productores de la zona de Fredonia, seleccionados por el Comité Departamental, se están acopiado y se están comercializando con el nombre de Fredonia.

Peñol: Este es uno de los más recientes cafés exóticos y ya registra sus primeras ventas.

Argelia y Nariño: El café procedente de los municipios de Argelia y Nariño se está evaluando como un posible café exótico.

Alejandría: El café procedente del municipio de Alejandría se está evaluando como un posible café exótico.

Tamesis y Jericó: El café procedente de los municipios de Tamesis y Jericó se está evaluando como un posible café exótico.

Finca el Danubio: El café procedente de la finca el Danubio se continuará promocionando como café de una sola finca.

Café Maragojipe: El café Maragojipe de algunos productores de Ciudad Bolívar se continuará promocionando para su exportación.

Boyacá

Guayatá: El café de Guayatá es un café exótico.

Lengupá: Los cafés procedentes del área de Lengupá se están evaluando como un posible café exótico.

Moniquirá: Los cafés procedentes del área de Moniquirá se están evaluando como un posible café exótico.

Caldas

La Vereda: Los cafés producidos en la zona de San Lorenzo, Municipio de Riosucio se continuarán comercializando como café exótico La Vereda.

Alto del Naranjo: Los cafés producidos en la zona del Alto del Naranjo se continuarán comercializando como café de los Altos del Naranjo.

Salamina y Aranzazu: Los cafés procedentes del área de Salamina y Aranzazu se continuarán comercializando café Clásico Caldas y como Salamina y Aranzazu.

El Alto: Los cafés procedentes de Riosucio, Supía y Anserma se continuarán comercializando como café el Alto.

Cordillera: Los cafés procedentes del Occidente de Caldas, y Risaralda se continuarán comercializando como café Cordillera

Orgánicos de Caldas: Los cafés orgánicos del grupo Ingruma y de las demás regiones del proyecto promovido por el Comité Departamental se comercializarán con la certificación de Biotrópico (ECOCERT).

Pensilvania: Los cafés producidos en el municipio de Pensilvania serán

comercializados con este nombre.

La Loma: Los cafés procedentes del área de la Loma se continuarán comercializando con este nombre.

Café Typica: Los cafés procedentes de los cultivos de café típica de Aguadas se comercializarán dentro del programa de café típica para algunos de los clientes.

Cauca

Monasterio: El café desarrollado por el Comité Departamental y la Cooperativa del Cauca, denominado como Monasterio se continuará comercializando como tal.

Inzá y Balalcazar: Los cafés procedentes del área de Inzá y Belalcazar se comercializarán como café exótico.

Naftewesh: Los cafés acopiados en el norte del Cauca por el Fondo Páez contiuarán comercializandose como café Naftewesh.

Cesar

Orgánicos Tiwen: Los cafés del proyecto de café Orgánico denominado Tiwen, promovido por el Comité Departamental y certificado por Biotrópico (ECOCERT) se continuará comercializando como tal.

Orgánicos Anei: Los cafés del proyecto de café Orgánico denominado Anei, promovido por la Asociación de Cabildos Indígenas del Cesar se continuará comercializando como tal.

Cuesta Plata: Los cafés producidos en la zona de Cuesta Plata, Municipio de Pueblo Bello, se continuarán comercializando como café exótico.

Typica de Manaure: Los cafés procedentes de los cultivos de típica de los Municipios de Manaure, Urumita, el Molino y Villanueva se comercializarán dentro del proyecto de typica de algunos clientes.

Typica de Pueblo Bello: Los cafés producidos en cafetales de típica de las zonas

denominadas Alto de los corazones, Nueva Bélgica y Santa Clara del municipio de Pueblo Bello se comercializarán dentro del proyecto de típica de algunos clientes.

Vallenato: Los cafés de los grupos seleccionados por el servicio de extensión en las veredas de las Estrellas, la Montaña y el Palmar en el Municipio de Valledupar y en la zona de Atanques, se comercializarán como cafés regionales o exóticos.

Aguachica: Los cafés de la zona alta del Municipio de Aguachica se comercializarán como cafés exóticos.

Cundinamarca

Gualivá: Los cafés procedentes del área del Gualiva (incluyendo a Vergara y a Supatá) se continuarán promocionando como cafés de origen Cundinamarca

Guavio y Oriente: Los cafés producidos en las zonas de Gachetá, Caqueza, Quetame, Fómeque y Medina se están evaluando como un posible café exótico.

Tequendama: Los cafés procedentes del área del Tequendama (principalmente Mesitas, Viota, La Mesa, Tena y San Antonio) se continuarán promocionando como cafés de origen Cundinamarca.

Quipile: Los cafés procedentes de Quipile se continuarán evaluando como un posible café exótico.

Huila

San Isidro: Los cafés producidos por el grupo San Isidro del municipio de Acevedo, se continuarán comercializando como café San Isidro.

San Roque: Los cafés producidos por el grupo San Roque del municipio de Oporapa se continuarán comercializando como café exótico.

Campoalegre: Los cafés procedentes del municipio de Campoalegre (del grupo Chía principalmente) se continuarán comercializando como café exótico.

La Plata y La Argentina: Los cafés procedentes del Municipios de la Plata y La

Argentina se están evaluando como cafés exóticos.

Tesoro de San Agustín: Los cafés procedentes del Municipio de San Agustín se están evaluando como cafés exóticos.

Garzón: Los cafés procedentes del Municipio de Garzón y sus alrededores se están evaluando como cafés regionales.

Magdalena

Orgánico Tima: Los cafés certificados como orgánicos por Biotrópico (ECOCERT) en el proyecto Tima se continuarán comercializando como tales.

Tima en transición: Los cafés en transición del proyecto Tima Se continuarán comercializando como café Sierra Nevada.

Orgánico de Agroberlin: El café procedente del proyecto orgánico de Agroberlin se empezará a comercializar a finales del año.

Finca Manzanares: El café procedente de la finca Manzanares se intentará comercializar como café de finca.

Meta, Caquetá, Casanare

Amazónico: Los cafés producidos en las zonas delimitadas de este producto exótico se continuarán comercializando como se ha hecho hasta ahora.

Támara: Los cafés producidos en el municipio de Támara y Nunchia se continuarán ofreciendo como café exótico.

Cubarral y El Dorado: Los cafés procedentes de los Municipios de Cubarral y El Dorado se están evaluando como posibles cafés exóticos.

Meta: Los cafés de otros municipios del Meta se continuarán ofreciendo como café Pie de Monte.

Nariño

Esperanzas de Nariño: Los cafés producidos en el occidente de Nariño (principalmente de los municipios de Samaniego, La Florida, Sandoná y Sotomayor) se continuarán ofreciendo como café Esperanzas de Nariño.

Norte de Nariño: Los cafés producidos en el norte de Nariño se están evaluando y se están ofreciendo como café Sindamanoy.

Norte de Santander

Toledo y Labateca: Los cafés producidos en las zonas delimitadas de Toledo y Labateca se continuarán comercializando con las marcas Toledo y Motilón.

Ragonvalia: Los cafés procedentes del área de Ragonvalia se están ofreciendo como café exótico.

Hacarí y Chinácota: Los cafés procedentes de los municipios de Hacari y Chinácota se intentará comercializarlos como cafés exóticos

Quindío

Génova y Pijao: Los cafés producidos en los municipios de Génova y Pijao se continuarán comercializando como café de origen.

Risaralda

Quinchía: El café producido en Quinchía se continuará promocionando como café exótico.

Jazmín Especial: El café producido en la vereda de Alta Gracia del municipio de Pereira se continuará promocionando como café exótico.

Guática: El café producido en el Municipio de Guática se está evaluando como un posible café exótico.

Apía: El café producido en el Municipio de Apía se continuará ofreciendo como café Cordillera.

Santander

Orgánicos de San Gil – Socorro- Pinchote, Barbosa Y Charalá: Los cafés certificados como orgánicos por Corporación Colombia Internacional (BCS OKO GARANTIE) procedentes de fincas de diversos productores se comercializarán como orgánicos.

Transición de San Gil – Socorro - Pinchote, Barbosa y Charalá: Los cafés en transición por de los proyectos de San Gil – Socorro - Pinchote, Barbosa y Charalá se ofrecerán como café Regional.

Transición de Oiba y Charalá – Cobaría: Los cafés en transición de los proyectos de Oiba y Charalá-Cobaría se ofrecerán como cafés regionales.

San Vicente: Los cafés del proyecto de San Vicente se ofrecerán como café Regional.

Typica de San Andrés: Los cafés procedentes de cultivos de típica del Municipio de San Andrés se ofrecerán dentro de los proyectos de típica

Cincelada: Los cafés procedentes de la región de Cincelada se están evaluando como cafés exóticos.

Tolima

Fresno: Los cafés de origen Fresno se comercializará como café de origen.

Libano: Los cafés producidos en este municipio serán promocionados como un café de exótico

Valle del Cauca

Cumbarco: Los cafés acopiados con este nombre por parte de Cencoa se continuarán comercializando como café Cumbarco.

Peña Blanca: Los cafés acopiados con este nombre por parte de Cencoa se

continuarán comercializando como café Peña Blanca.

Madre Vieja: Los cafés acopiados con este nombre por parte de Cenco se continuarán comercializando como café Madre Vieja.

Aures: Los cafés acopiados con este nombre por parte de Cenco se continuarán comercializando como café Aures.

El Cairo: El café producido en el municipio del Cairo se continuará ofreciendo como café exótico.

Conservación: Dentro de un trabajo conjunto con el Comité Departamental, la CVC y Conservación Internacional se está ofreciendo el café de las zonas piloto del proyecto para comercializarlo con la connotación de café de Conservación.

Café de Fincas

Desde hace algún tiempo, la Federación ha venido apoyando a los caficultores grandes y medianos en la comercialización de los cafés de sus fincas, ante el gran interés que existe entre los compradores de Cafés Especiales de Norte América. En la actualidad, se ha invitado a los productores que puedan acopiar mas de 2.000 arrobas en un corto período a que participen del programa. Muchos han atendido el llamado y es posible que se organice un concurso de calidad entre ellos, auspiciado por Illy Café.

Proyecto Typica

Actualmente se adelanta un proyecto para la venta de café 80% típica pues se considera que existe un espacio importante para este tipo de producto, garantizando de esa manera un sobre precio. El proyecto se ha diseñado con la ayuda de la Gerencia Técnica de la Federación y el Sistema de Información cafetera, investigación que ha permitido elegir las diferentes zonas productoras del país que cuenta con grandes extensiones de tierra cultivada con café tradicional,

que harán parte del proyecto tendiente a garantizar en la fase inicial un volumen de 3.000 sacos mensuales.

A partir del análisis efectuado en diferentes Departamentos se encontró un número representativo de fincas que cuentan con un porcentaje del área cultivada con café tradicional y pequeños lotes de variedad Colombia y caturra, razón por la cual no se pretende vender el café como 100% típica.

Para garantizar la variedad ofrecida se trabajará coordinadamente con los Comités Departamentales de Cafeteros y las Cooperativas de Caficultores, quienes se encargarán de delimitar las zonas, acopiar el grano separadamente y certificar el producto como 80% típica directamente a las compañías compradoras.

Proyecto El Tesoro de los Andes

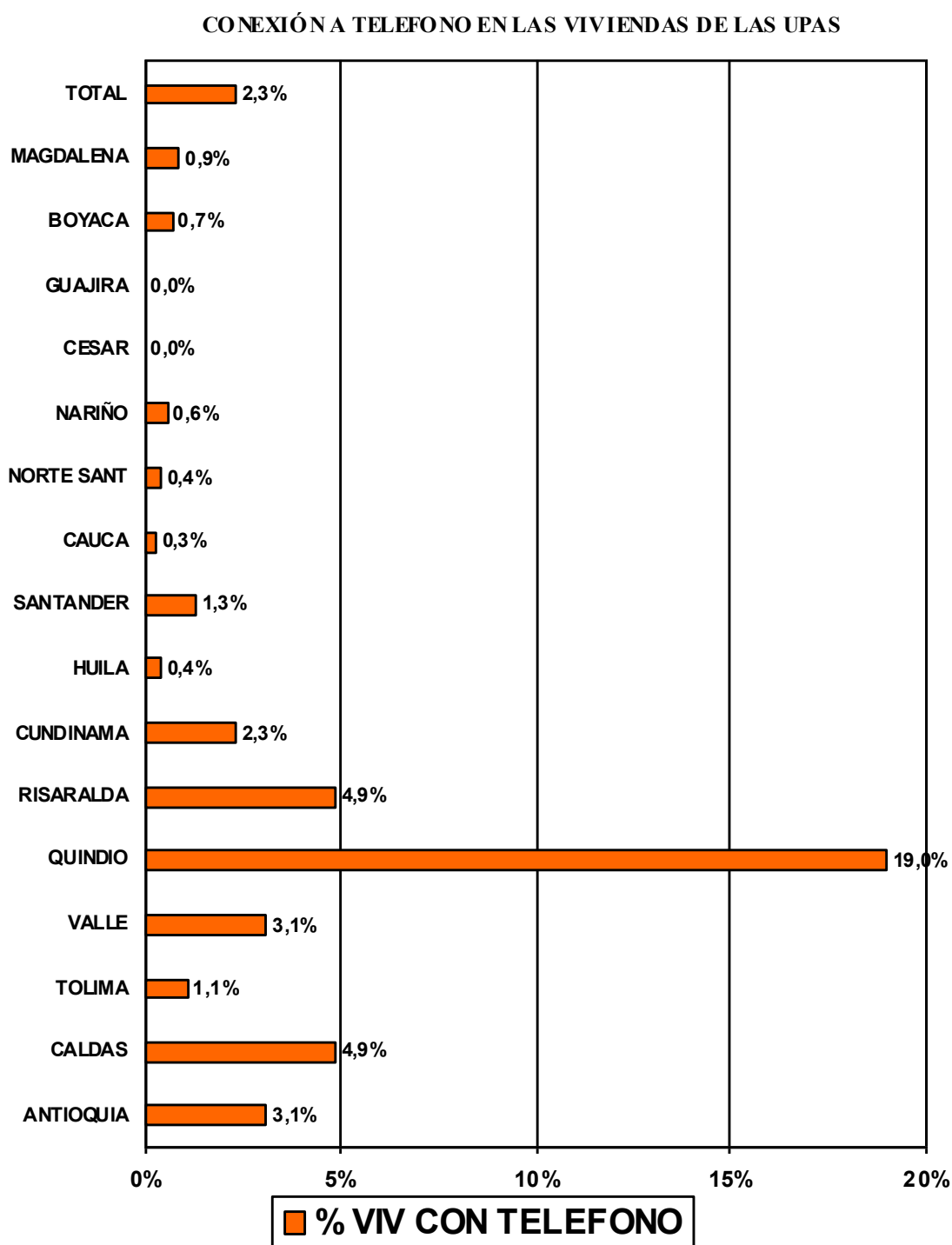
Para satisfacer los requerimientos de varios clientes, se han venido desarrollado mezclas de diversas regiones del país para garantizar un producto fresco todo el año y con un perfil de taza definido. Hasta el momento se tiene definido un café denominado El Tesoro de los Andes, el cual es una mezcla de productos de tres regiones del país: Tolima, Huila y Caldas. Este producto puede llegar a ser muy importante, a juzgar por el importante éxito comercial que ha tenido hasta la fecha.

Proyecto Plante

Atendiendo una iniciativa del Plante, se ha desarrollado un proyecto para acopiar el café especial en ciertos municipios de los Departamentos de Cauca, Nariño, Tolima y Huila. El proyecto tiene como objeto generar una alternativa económica y productiva acopiando selectivamente el café de la próxima cosecha en cinco zonas productoras de los departamentos referidos, zonas que por sus características y

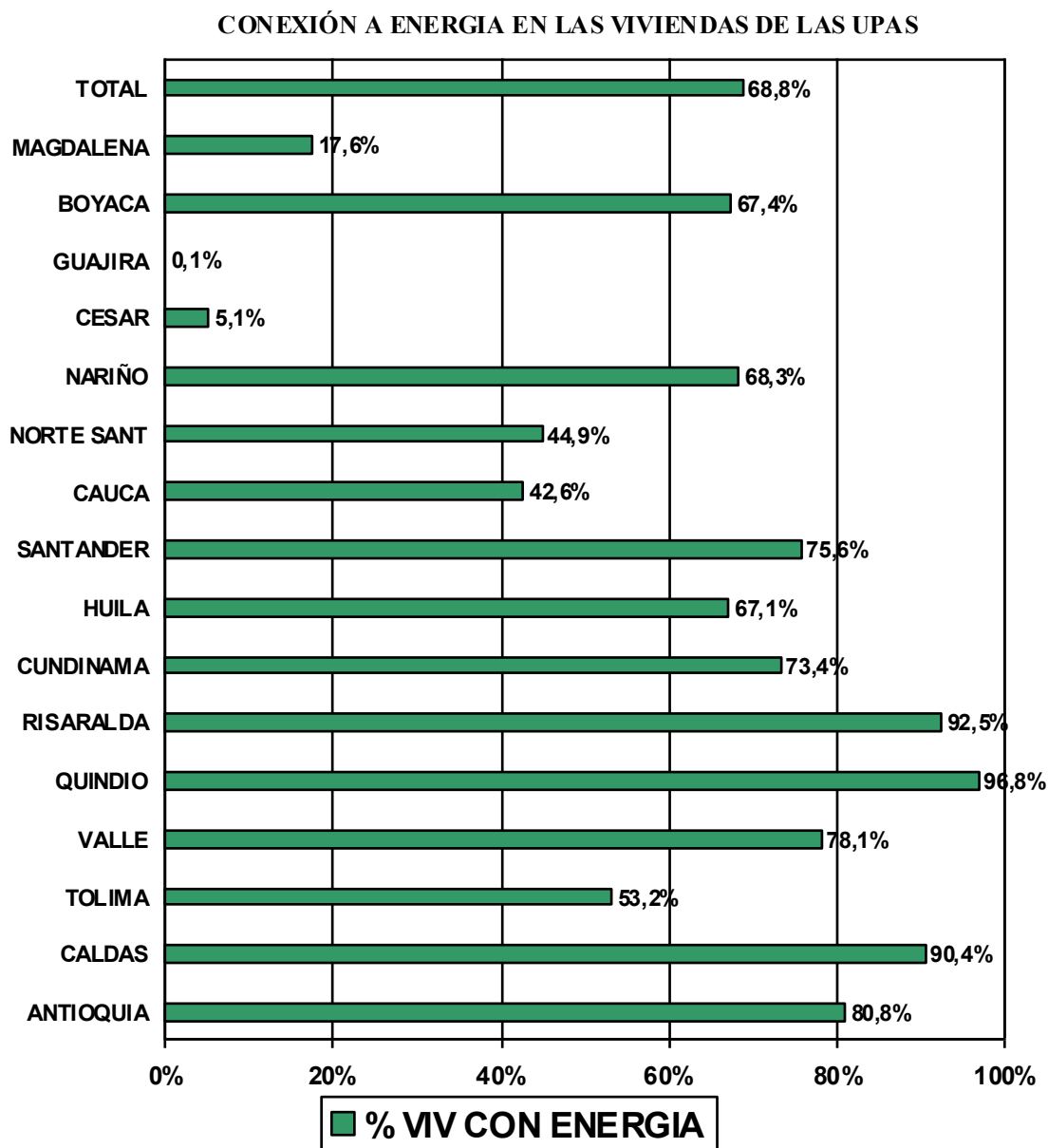
actividades son de interés en los programas del PLANTE. De esta forma se pretende avanzar en el mejoramiento de la calidad del café cultivado en los municipios productores de estos Departamentos, haciendo una cuidadosa labor de selección en los puntos de acopio mediante controles de calidad estrictos para garantizar la mejor consistencia posible y acompañado de estímulos económicos inmediatos a aquellos productos con buenas características. En cada una de las zonas se pretende organizar un centro de acopio con un catador experto que seleccione los cafés con prueba de taza y análisis físico. El café acopiado se manejará separadamente para ser comercializado en los mercados internacionales como café especial con un sello adicional que dice: “Plan Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE” en busca de un sobreprecio que luego de descontar los costos del programa, se traslade a los productores que vendieron su café de excelente calidad y permita a la vez proyectar e impulsar este esquema para cosechas futuras.

ANEXO 8: CONEXIÓN A TELÉFONO EN LAS VIVIENDAS DE LAS UPAS



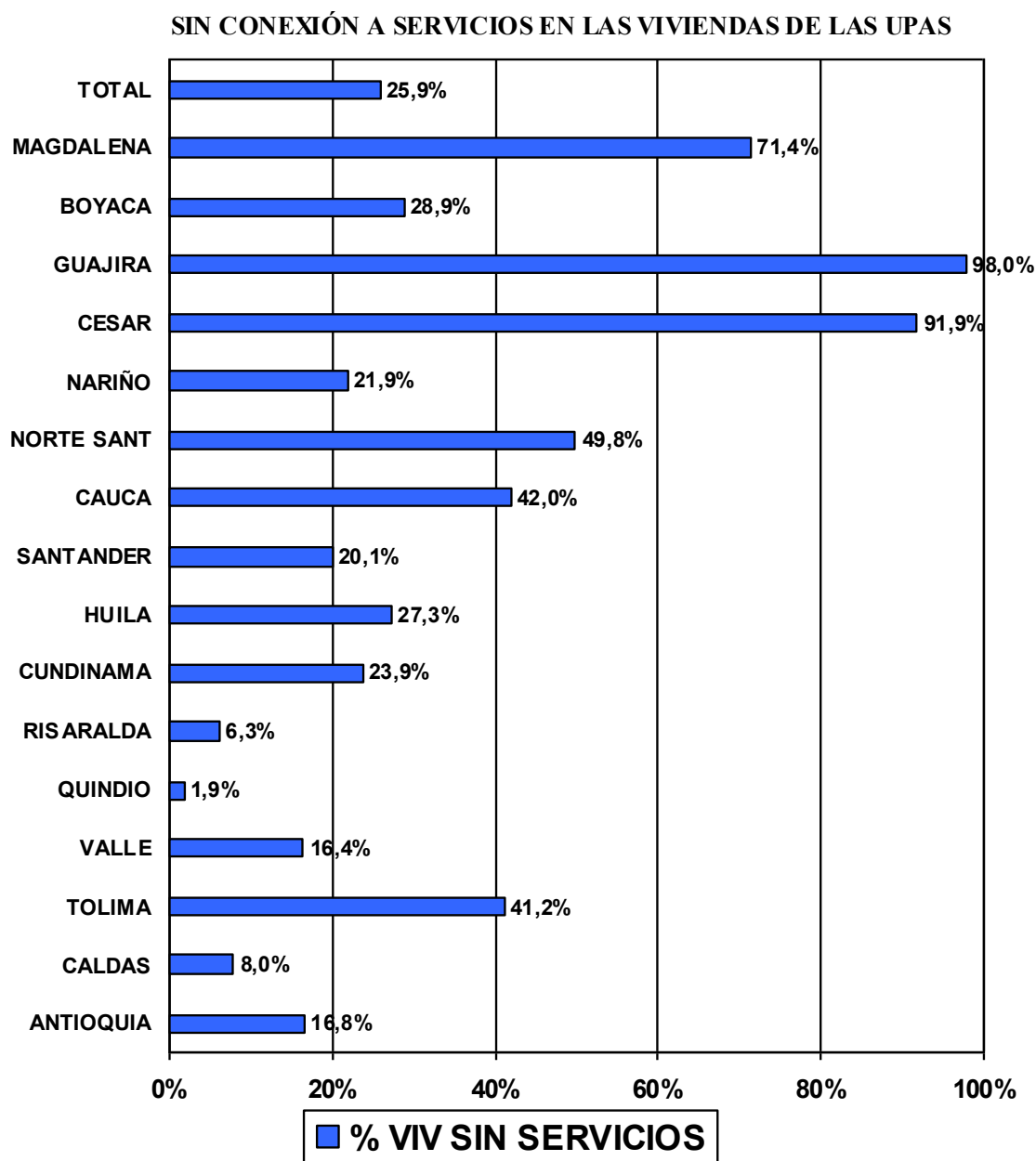
Fuente. Centro de Información Cafetera. CICA (1997). Censo Cafetero. Cifras Nacionales. Federación Nacional de Cafeteros.

ANEXO 9: CONEXIÓN A ENERGÍA EN LAS VIVIENDAS DE LAS UPAS



Fuente. Centro de Información Cafetera. CICA (1997). Censo Cafetero. Cifras Nacionales. Federación Nacional de Cafeteros.

ANEXO 10: SIN CONEXIÓN A SERVICIOS EN LAS VIVIENDAS DE LAS UPAS



Fuente. Centro de Información Cafetera. CICA (1997). Censo Cafetero. Cifras Nacionales. Federación Nacional de Cafeteros.

ANEXO 11: LISTA EXPERTOS EN MATERIA DE CAFÉ Y VINCULADOS

La siguiente es la lista de expertos en materia de café y personas vinculadas a la actividad cafetera que fueron entrevistadas, y cuya información fue fundamental para la elaboración de este trabajo de investigación:

- DR. LUIS JOSE ALVAREZ – Gerente General de EXPOCAFÉ S.A., Bogotá.
- DR. MARINO RESTREPO A. – Director de la División de Cafés Especiales de EXPOCAFÉ S.A., Bogotá.
- DR. CARLOS ALBERTO GONZALES – Director de la División de Cooperativas de Federacafé, Bogotá.
- DR. PEDRO FELIPE GONZALEZ - Coordinador del Programa de Cafés Especiales del Comité de Cafeteros de Caldas, Manizales.
- DR. OCTAVIO JARAMILLO – Subgerente de la Cooperativa de Caficultores de Manizales.
- SR. CESAR JULIO DIAZ – Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, Riosucio.
- DR. RUBEN MEJIA – Director del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros de Caldas, Manizales.
- DR. HERNANDO DUQUE – Investigador Científico I – Cenicafé, Chinchiná.
- DRA. OLGA LEON R. – Directora Administrativa y Financiera del CRECE – Centro de Estudios Cafeteros y Empresariales, Manizales.
- DR. GABRIEL BURITICÁ – Director de TI del Comité de Cafeteros de Caldas, Manizales.