

# Escalar en la cadena del valor: un nuevo modelo de negocios para la caficultura colombiana

## Value-Added Scale: A New Business Model for Coffee Growers in Colombia

Gabriel Silva L.<sup>1</sup>



### Resumen

En 1927 se definió la base institucional de los productores de café de una manera que subsiste hasta hoy como una organización democrática, federativa, aliada con el Estado y capaz de generar ahorro propio y privado. Esta organización creó también una serie de sistemas organizacionales que se han perpetuado en el tiempo. Entre ellos, uno de tecnología y transferencia de conocimiento al productor; uno de comercialización interna y externa, mecanismos de aseguramiento de la calidad, un sistema de mercadeo internacional y un sistema de relaciones públicas, promoción y publicidad. Esos elementos que son tan modernos y que hoy día son hechos que no se destacan porque se supone que toda organización del sector debe disponer de ellos, en 1927 se les tenía por verdaderas revoluciones. Todo eso, aunado a las ventajas competitivas, que la caficultura colombiana ha sido capaz de generar con dinamismo, han puesto a la actividad en un lugar preponderante en la economía nacional.

### Summary

The institutional base of coffee producers was defined in 1927, and still subsists as a democratic, federative organization linked to the State and capable of generating own and private savings. This organization also created a series of timeless organizational systems, including technology and knowledge transfer, domestic and international trade, quality assurance mechanisms, international marketing, and public relations, promotion and advertising. These modern elements, today taken for granted, were revolutionary in 1927. All this, coupled with the competitive advantages achieved by the Colombian coffee industry, have positioned this activity as one of the mainstay industries of the national economy.

### Palabras clave

Institucionalidad gremial, generación de valor, sector cafetero, ventajas competitivas.

1. Gerente de la Federación Nacional de Cafeteros. Colombia.

Para nosotros los caficultores, es un honor ser invitados a este XXXIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, pues ello nos simboliza algo muy importante y es un reconocimiento de que los cafeteros de Colombia estamos reencontrándonos con lo que parecería obvio, como es el que formamos parte del sector agropecuario del país.

En el pasado parecíamos una especie diferente, un grupo aparte, como si no tuviéramos las mismas vicisitudes, las mismas inquietudes, las mismas preguntas que todos ustedes. Por eso para mí compartir con los palmiticultores realmente representa un reencuentro con quienes son realmente nuestros colegas. Y espero que por favor interpreten el contenido de este documento como el aporte de un colega más que quiere compartir con sus otros colegas del sector algunas ideas, algunas inquietudes y ojalá algunos conceptos que puedan ser útiles con el ánimo de construir esa solidaridad sectorial que trasciende lo gremial y que es definitiva para enfrentar los desafíos del sector agropecuario del país. Entonces, amigos palmeros, por favor considérennos uno más de ustedes.

Este escrito pretende recorrer el tema de la combinación de instituciones con estrategias gubernamentales y de mercado para la generación de valor. Y hago referencia a instituciones, Estado y estrategias de valor de manera deliberada, porque no son separables. Considero que para entender mejor lo que pasa en el mundo real lo más práctico es contar con herramientas teóricas. Y quisiera señalar dos teorías que son relevantes para el tema al que nos estamos refiriendo.

La primera es la teoría de la economía política, ¿qué quiere decir esto? Que todo sector toma una serie de decisiones y asume una serie de polí-

ticas que favorecen a unos o a otros y la forma como se distribuye ese favorecimiento. esa asignación de la prioridad. de la iniciativa, tiene mucho qué ver con el resultado económico. Digo esto porque nuestros antecesores. hombres sabios, tomaron en su momento una decisión de economía política fundamental, como fue poner al productor del café en el centro del sector.

En otros países donde igual que en Colombia hay muchos intereses, muchos actores, muchas fuerzas en un mercado importante y complejo como éste, se le dio equilibrio a los diferentes actores, incluso se privilegió a otros por encima de los productores; es el caso por ejemplo de África, donde el dueño de la caficultura realmente no era el productor sino el Estado y vivía de él, era prácticamente su única fuente de recursos.

Hay otros países donde los exportadores privados son los que comandan el sector, y finalmente los resultados están a la vista. Entonces quiero que mientras se lee este documento se mantenga en mente que lo que está en el fondo de la caficultura colombiana es una decisión adoptada como Nación y como país, en virtud de la cual se puso al productor de café en el centro del sector y como el beneficiario principal, aunque no el único naturalmente, de los esfuerzos del sector y del Estado.

El sector cafetero no se puede entender sin entender sus instituciones y sin entender su particularidad. Uno tiende a no sentir mucho orgullo por los problemas que tiene este país; y con frecuencia se encuentra tanto acá como en el exterior muchas personas que muestran cierta vergüenza, cierta actitud negativa por las crisis y las dificultades, cierta actitud que, en mi opinión, no es totalmente patriótica, comprometida u objetiva frente a lo que realmente es el país.

Yo quiero señalar que contrario a esa actitud, cuando uno mira las realidades y las realizaciones de la Nación, entre ellas las institucionales. encuentra todos los motivos de orgullo; y debo decirlo porque yo soy un recién llegado al gremio cafetero, llevo apenas tres años en él, a diferencia de mis antecesores. Hoy puedo decir con más tranquilidad que uno de los grandes patrimonios institucionales de la Nación es la Federación Nacional de Cafeteros; y los colombianos en general, todos los que hemos ayudado a construirla de la mano de los productores de café, debemos estar orgullosos de ella.

Existen muchas actividades productivas, como lo es la caficultora, que tienen un gran componente campesino de pequeña propiedad, y que por ello sobre todo al comienzo presentan grandes dificultades para crear a título individual las ventajas comparativas y los ahorros necesarios para sostenerse en el tiempo. En tales casos resulta necesario que una institución canalice y coordine esos esfuerzos.

En 1927. hace ya casi ochenta años, se definió la base institucional de los productores de café de una manera que subsiste hasta hoy como una organización democrática, federativa, aliada con el Estado y capaz de generar ahorro propio y privado. La foto es

una buena ilustración de la época. Pero el hecho de haberse establecido como una organización privada y con un enfoque de dividendos públicos constituyó la base fundamental para el éxito de la caficultura colombiana, que todos hemos compartido.

Esta organización creó también una serie de sistemas organizacionales que se han perpetuado en el tiempo. Entre ellos quiero señalar un sistema de tecnología y transferencia de conocimiento al productor, un sistema de comercialización interna y externa, mecanismos de aseguramiento de la calidad, un sistema de mercadeo internacional y un sistema de relaciones públicas, promoción y publicidad.

Esos elementos que son tan modernos y que hoy día son hechos que no se destacan porque se supone que toda organización del sector debe disponer de ellos, en 1927 se les tenía por verdaderas revoluciones. Si uno mira lo que se hizo en esa época, realmente se da cuenta que nuestros líderes fueron pioneros en la construcción de estos sistemas que son la base de la subsistencia de la caficultura colombiana.

Todo eso que este sector tenía bastante claro en la primera mitad del siglo XX explica, entre otros, el hecho de que el café hubiera logrado romper los ciclos tradicionales denominados en el ámbito económico como "*boom and bust*", que corresponden en realidad a períodos de bonanzas y de catástrofes que caracterizaron a los demás productos de exportación del sector agrícola al comienzo de la historia de la nación.

Si uno mira por ejemplo la quina, realmente el ciclo de la quina tuvo en su máximo esplendor una contribución del 2,7% a las exportaciones totales. Por su parte, el tabaco, que también tuvo un auge notable repre-



sentado en el pico logrado hacia finales del siglo diecinueve cuando aportó con el 19% de las exportaciones, muy pronto sucumbió ante la enorme competencia que enfrentó en el mercado internacional. El caucho también tuvo su pico en 1918. En fin, es fácil apreciar a lo largo de nuestra historia económica los ciclos tradicionales de los productos agrícolas acompañados de una gran euforia y una gran expectativa en la medida en que se crean unas posibilidades de ingresos, pero que después, por su condición de producto básico, van desapareciendo en el tiempo (Figura 1).

Ahora bien, si uno analiza lo ocurrido con el café, puede concluir que las circunstancias han sido muy diferentes. El café ha logrado a lo largo de más de siglo y medio, mantener una constante expansión como producto de exportación; su participación, sin duda, ha disminuido y es evidente; pero la actividad como tal ha logrado consistencia en el tiempo y por lo menos en este período 1835-2004 (Figura 2) uno no ve sino procesos de expansión desde el punto de vista de las exportaciones.

Una cifra que vale la pena tener en cuenta es la participación récord del 85% en el total de las exportaciones colombianas alcanzada por el café en 1958. Tanto esa estadística como la tendencia presentada en la Figura 2 reflejan una diferencia fundamental frente a los casos mostrados en la Figura 1, y constituyen situaciones atípicas en la historia general de los productos básicos agrícolas.

Y para seguirse moviendo en el mundo teórico, se traen a colación dos conceptos: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Las primeras son las que nos ha dado bien la naturaleza, bien nuestras particularidades sociales, las características de clima, de geografía, etc. Puede decirse que las ventajas comparativas tienen poco margen de acomodo; aunque no son estáticas, la realidad es que representan una situación bastante estable y estructural.

Pero afortunadamente existen las ventajas competitivas, afirmación que vale la pena ilustrar con dos casos de países productores de café que presentan realidades dramáticamente distintas en cuanto a ventajas com-



Figura 1 Exportaciones de quina, tabaco y caucho.

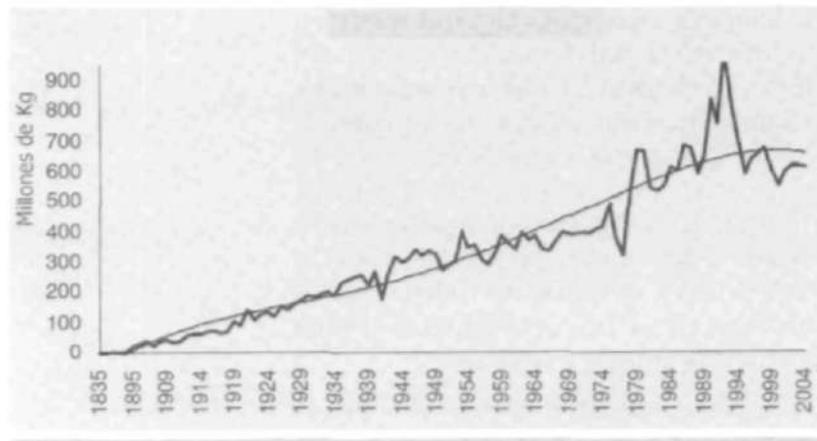


Figura 2 Exportaciones de café.

para Uvas; nosotros amamos nuestra geografía, nos la gozamos, la recorremos y la consideramos una belleza muy particular; sin embargo, esa geografía es particularmente adversa como realidad comparativa para el cultivo del café; aunque para algunos de ustedes esta es una información nueva, la verdad es que llevar a cabo la actividad cafetera es casi un milagro en la geografía nacional, si uno lo compara con otros países.

Colombia es un país cuya geografía obliga a sembrar el café en vertientes, en algunos casos con pendientes hasta de 85 grados, donde la gente se tiene que amarrar para poder sembrar y coger el grano; por otro lado, debido al factor climático, tiene que recogerlo a mano y, en consecuencia, resulta inevitable que la caficultura sea altamente intensiva en mano de obra.

Nuestros amigos vecinos del sur oriente, los brasileños, tienen una situación muy diferente: terrenos planos, capacidad de irrigación, posibilidad de mecanización, etc. De manera que si uno analizara a Brasil exclusivamente desde su realidad geográfica y sus posibilidades comparativas, fácilmente podría pensar que cultivar café en Colombia es una locura. Pero algo ha hecho del café un cultivo competitivo.

¿Cuál ha sido la diferencia? Desde nuestro punto de vista la diferencia han sido los caficultores como hombres y mujeres productoras, y las instituciones cafeteras colombianas, ¿por qué? Porque afortunadamente uno no está condenado fatalmente a las características de su geografía; existen las ventajas competitivas, y la caficultura colombiana ha sido capaz de generarlas con un carácter dinámico: porque aquí el conocimiento, el ahorro y la aplicación de ese conocimiento han sido los factores determinantes de esa la diferencia.

Sin duda si la existencia del café de Colombia hubiera dependido sólo de sus ventajas comparativas, hoy no sería la actividad que conocemos. Ha sido gracias a la capacidad que ha tenido el caficultor de ahorrar y traducir ese ahorro en ventajas competitivas lo que ha hecho la gran diferencia y lo que explica por qué, a pesar de los desfiladeros donde se siembra café, de las dificultades financieras y de seguridad y de los costos crecientes, seguimos siendo líderes a nivel mundial en esta actividad.

De lo que se trata es de convertir las debilidades en ventajas competitivas. Si se revisa la historia, en ella puede verse claramente que la gran inteligencia y la gran sabiduría del liderazgo cafetero a través del tiempo ha sido convertir las debilidades en verdaderas ventajas competitivas. Por ejemplo, el recoger el café a mano grano por grano, esa particularidad a la que nos obliga la naturaleza, algo que suena como realmente complejo y difícil, lo hemos aprovechado como nuestro mecanismo de selección y de control de calidad que hacen del nuestro el mejor y más suave café del mundo: nada qué ver con otros países, donde gigantescas combinadas pasan recogiendo lo verde, lo maduro, lo listo y lo no listo, sin selección, sin control: aquí un hombre es capaz de

escoger artesanalmente cada pepa y eso marca la diferencia en cuanto a calidad. De manera que ahí tenemos un buen ejemplo de la posibilidad que se tiene de convertir una debilidad en potencialidad, que nos sirve para explicar cómo la caficultura colombiana, que se apoya totalmente en un producto básico, un *commodity*, puede lograr competir a pesar de la adversidad de sus ventajas comparativas.

¿Cómo se ha desarrollado este principio de traducir las debilidades en potencialidades y aprovechar el conocimiento, el ahorro y la capacidad institucional de los productores para crear ventajas competitivas y ser sostenibles en el tiempo?

Apoyémonos nuevamente en la historia. La caficultura se ha desarrollado en tres etapas soportadas en tres estrategias diferentes, pero acomodadas al momento histórico: la estrategia de afirmación, la de diferenciación y la de valorización.

### La estrategia de afirmación

La caficultura colombiana no era realmente un destino predestinado, no era una naturaleza dada, no era un objetivo al cual se hubiera llegado simplemente dejando que las fuerzas del mercado ocurrieran por sí mismas. por lo que se mencionó anteriormente. Era necesario que de manera deliberada la sociedad colombiana, los productores de café, se pusieran como objetivo hacer de esta actividad una actividad importante y creciente. Así se justificó la estrategia de afirmación, cuyo punto de partida fue una visión muy completa para el sector, definida muy claramente en un documento de 1931 así:

"(...) perfeccionar la calidad de su producto y cumplir de manera exacta sus compromisos, debe ser la permanente aspiración de los cafeteros colombianos (...)"

¿Por qué eso era tan importante en ese momento? Porque sólo con calidad y con seriedad se podía competir, y este último es otro aspecto que a veces se nos olvida. Las ventajas competitivas no sólo son únicamente las que tienen que ver con el precio o con la calidad, deben tenerse en cuenta otras, cuales son la capacidad de responderle al mercado y la seriedad en el cumplimiento de los compromisos. Fue por eso por lo que nuestros antecesores se pusieron como meta la calidad y la seriedad, que se convirtieron en ventajas competitivas. Y lo hicieron de una manera muy sofisticada, lo cual demuestra lo visionarios que fueron en su momento.

Hoy día se habla de estrategia de marcas, de *branding*, de campañas de publicidad, etc. En 1928 se hizo el primer presupuesto de promoción y publicidad, se tenía por ejemplo, como se ve en la ilustración, una lata de promoción de café de Colombia que se regalaba en las tiendas y se repartía a los tostadores y consumidores para que vieran qué era el café de Colombia. Traía una etiqueta donde se hacía toda una descripción de las características del café de Colombia. Estamos hablando de un instrumento de promoción que hoy vemos en todas partes, pero que en esa época era verdaderamente novedoso.



Entre 1931 y 1932 se establecieron requisitos de calidad para la exportación. Desde sus inicios fue un sector que se complicaba la vida, pero

de manera deliberada y con una visión incomparable. Se propuso negarse a exportar cualquier cosa y obligarse a exportar lo mejor. Esa auto-imposición de restricciones para la exportación tenía el claro objetivo de garantizar la calidad.

Ya en 1931 se tenían representantes en Europa y en Estados Unidos que se encargaban de informar sobre el producto y promoverlo, de encontrar tostadores, de venderlo y, especialmente, de afirmar frente a la industria a Colombia como el país de origen del café, lo cual en su época fue también muy importante.

Otros elementos institucionales muy sensibles y muy relevantes en las décadas del veinte y del treinta del siglo pasado fueron el servicio de extensión para apoyar al caficultor, que inició en 1928; la aparición de los inspectores cafeteros en puertos, desde 1931; la creación de Cenicafé, en 1938; el surgimiento de las cooperativas cafeteras, en 1939, y la creación del Fondo Nacional del Café en 1940.

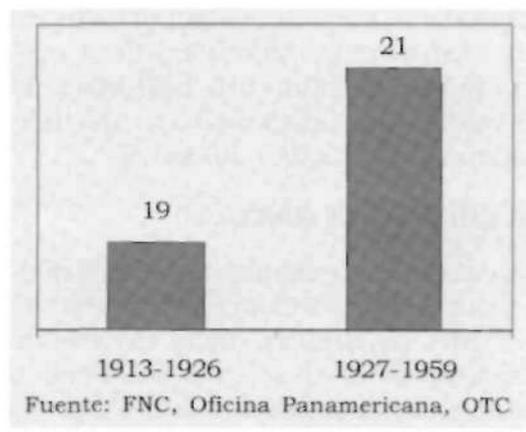
Todos esos elementos institucionales que todavía hoy subsisten no sólo se han nutrido de la caficultura, sino que al mismo tiempo han sido esenciales para que ella haya sobrevivido en un ambiente relativamente hostil desde el punto de vista de ventajas comparativas.

A finales de los años cincuenta esta estrategia de afirmación demostró haber logrado sus objetivos, al cargar sobre sus hombros el destino cafetero del país. Un destino que se refleja en que Colombia llegó a ser reconocida en 1959 por el 47% de los consumidores como un productor de café, cuando antes de la estrategia ese porcentaje era prácticamente nulo.

Se consiguió que los tostadores de la industria aceptaran que el café de Colombia es un producto de alta cali-

dad, aunque desconocido para el consumidor final. Este es un aspecto que se debe destacar; gracias al esfuerzo institucional, la industria, el tostador, el exportador y el intermediario sí reconocen la diferencia de calidad del producto colombiano, restaba conseguir que también lo hiciera el consumidor final.

El esfuerzo institucional también significó un mayor ingreso para el caficultor. Como lo indica la Figura 3, si se uno mira el promedio de las primas pagadas por libra al café colombiano en el período 1913-1926 frente al lapso 1927-59, se advierte que la prima del café colombiano aumentó de 19 a 21 centavos en promedio, cifra nada despreciable.



**Figura 3** Promedio de la prima del colombiano respecto a otros suaves. Centavos de dólar de 2004 por libra (exdock).

### La estrategia de diferenciación

En los últimos años de la década de los cincuenta ya se empiezan a sentir con rigor los cambios mundiales. Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, la consolidación de los diferentes ejes del poder y de la economía mundial, y la estabilización de las sociedades en las zonas donde se puede producir café, se advierte el surgimiento de otro desafío, que podemos llamar la

trampa de los productos básicos o la trampa de los *commodities*, que ilustra la Figura 4.

Tratemos de entender mejor lo que significa esa trampa. Se observa en la Figura un índice de precios de los productos básicos no petroleros para el período 1880-2000. Como se aprecia, la tendencia descendente es inexorable, porque en los mercados de productos básicos, la tendencia estructural de largo plazo es acercar el precio al costo de producción y no generar margen de ahorro o margen de acumulación para el productor inicial. Es lo que se llama una trampa, que como se puede apreciar, recoge muchos productos básicos diferentes. Es difícil evitarla y escapar de ella. Eso lo saben bien los productores de aceite y todos aquellos que viven sometidos a la presión permanente de un mercado de productos básicos y de sustitutos que mantiene a la industria y al sector igual que a todos los demás en permanente pie de guerra para defender unos márgenes cada vez más estrechos.

Ahora puede resultar más claro entender que hay sectores con ventajas comparativas que en este proceso histórico les permiten mantener la viabilidad, a pesar de esa tendencia inexorable; pero hay otros que no, y si se estudia la estructura de costos de la caficultura colombiana, se concluye que ésta jamás, bajo ningún escenario, por más benévolo que fuera, podría competir con una caficultura como la vietnamita o la brasileña.

Las características de esta trampa o esta realidad de los *commodities* pueden apreciarse mejor al contrastarse las dos grandes definiciones de mercado. Hay mercado de productos básicos (los famosos *commodities*) y mercado de marcas. En el primero los productores no hacen ninguna diferenciación del producto: en el segundo los productores posicionan

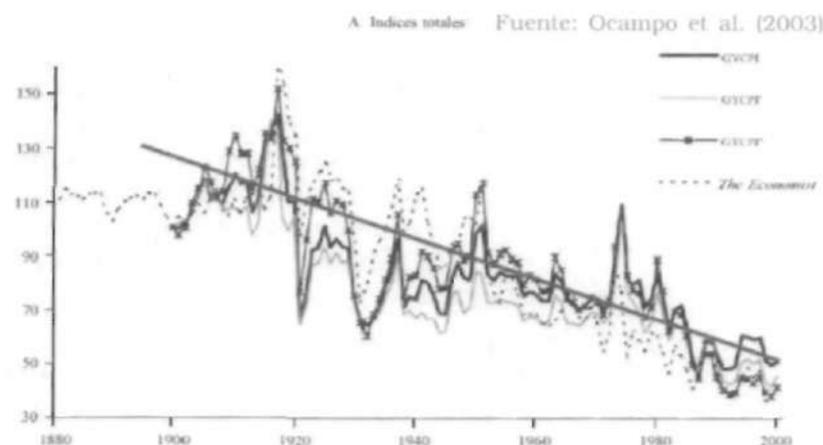


Figura 4 Índices de precios de productos básicos no petroleros (1900-100).

sus productos a través de calidad, marcas, servicios y propuestas de valor diferenciado. Suena muy simplista, bastante agregado, pero en realidad se podría clasificar todos los mercados en función de estas dos características.

Lo peor es que todo producto, hasta el más sofisticado, es susceptible de convertirse en un *commodity*, en un producto básico. Veamos un ejemplo, hoy día los microchips de computadores, por lo menos los que son de combate, se venden como productos básicos, son los incorporados en la mayoría de los elementos electrónicos, que se producen masivamente y tienen precios tan bajos que permitirán prácticamente venderlos por kilos, cuando originalmente eran productos altamente diferenciados.

Pero la contraparte de esa afirmación es que todo *commodity* se puede volver un producto de marca y eso es fundamental. Es decir, no es una trampa rígida e inescapable, los productos de marca pueden convertirse en *commodity* y eso es una gran tragedia, pero también los *commodities* pueden evolucionar hacia productos de marca que representan propuestas de valor que mediante calidad, posicionamiento, mercadeo

y servicio, se los hace diferenciados; particularmente para un sector como el cafetero esa es una realidad ineludible, inevitable si queremos sobrevivir. porque como se afirmó antes, a los productos básicos les cae siempre la maldición de tener que acercar cada vez más su precio al costo de producción.

Por lo menos en la estrategia de diferenciación surge la oportunidad y la posibilidad de acumular mucho más valor. Y aquí valga retomar el tema del comienzo. Es la capacidad de la caficultura colombiana y de los colombianos para aprovechar las crisis. Si uno busca cuál ha sido la reacción de las instituciones cafeteras y de los productores de café a las crisis, ella se puede resumir muy brevemente: al ciclo de crisis se ha respondido con un ciclo de innovación (Figura 5).

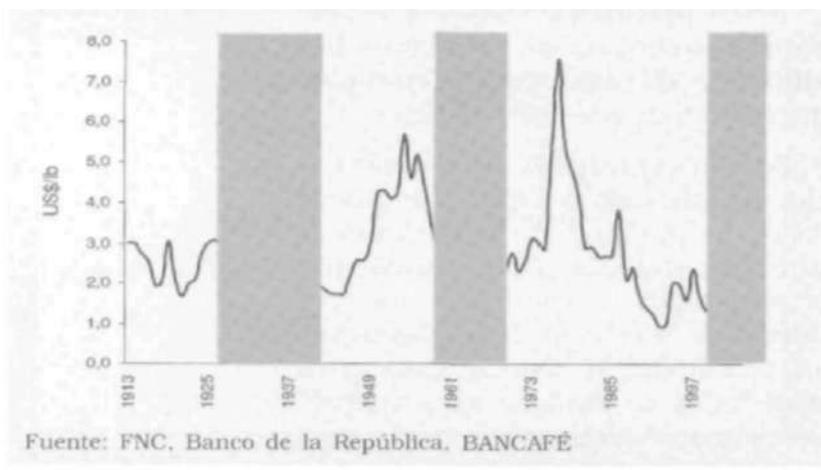
La figura muestra los diferentes ciclos de crisis que ha sufrido la caficultura. Uno de los más profundos fue el período 1925-1937, que se reflejó en una fuerte caída de los precios; de allí surgió una gran innovación que fue la misma institución cafetera. La otra crisis que afectó dramáticamente la caficultura fue la de comienzos de los cincuenta a los años sesenta, y que se evidenció con un severo desplome

de los precios. Se respondió también con una gran estrategia de innovación, que tuvo que ver con la diferenciación; y finalmente, la figura muestra la crisis que estamos viviendo desde la ruptura del pacto del café, que está exigiendo otro nuevo ciclo de innovación.

¿Cuáles eran las características de esa crisis? A finales de los cincuenta el reconocimiento del café de Colombia como el mejor era muy bajo (sólo 3,7% de los consumidores), no había todavía bases de diferenciación frente al consumidor: había una gran crítica interna y falta de consenso sobre cuál debería ser la estrategia de presencia en los mercados internacionales; se presentaban problemas para colocar el café en el mercado internacional por su condición de *commodity* y la obvia existencia de *commodities* más baratos, y como si ello fuera poco, el mercado empieza a perder credibilidad en la capacidad del café colombiano para capturar nuevos consumidores.

Surge entonces el desafío de escapar a esa trampa de los *commodities*, lo que implicaba repensar, innovar, cambiar la estrategia. Y volvemos a lo que se mencionaba antes en el sentido recomendado por Jack Trout, en su obra "Differentiate or Die" ("Diferenciar o Morir"), según el cual "todo puede ser diferenciado, incluso los llamados *commodities* o productos básicos, y no hay ninguna razón para quedarse atrapados en la trampa de los *commodities* compitiendo estrictamente sobre la base del precio".

Este pensamiento, que fue escrito en los noventa, fue el mismo que inspiró a los dirigentes cafeteros del Comité Nacional de Cafeteros en 1959 para llegar a creer en el mismo principio que hoy consideramos como la esencia de las estrategias de mercado. ¿Cuál fue la estrategia ante esa crisis de precios de finales de los cin-



Fuente: FNC, Banco de la República, BANCAFÉ

Figura 5 Precio externo real suaves colombianos. Dólares constantes de 2004.

cuenta y comienzos de los sesenta? Fue una estrategia que buscaba crear instrumentos políticos de transferencia de ingresos. Ese no es un tema menor: en la medida en que uno no pueda competir con ventajas comparativas, debe usar todos sus recursos, incluso los institucionales y su habilidad diplomática, y la capacidad de la dirigencia colombiana, tanto política como gremial, para apoyar e impulsar un pacto cafetero que garantizara una transferencia de ingresos positiva de los países consumidores a los productores. Esa es precisamente una forma de defender la caficultura y es una ventaja competitiva en la medida en que permite un acceso al mercado regulado, controlado y garantizado.

En unas primeras etapas se plantea un ascenso en la cadena de valor; pero el eje de esa estrategia, y de las principales estrategias escogidas entonces, fue la generación de valor al producto profundizando la calidad, la diferenciación y el posicionamiento del origen, así como la creación de demanda cautiva en el destino.

Vale la pena profundizar un poco. Lo que se pretende argumentar es que lo realizado fue una estrategia orientada primariamente a los consumidores como público objetivo, donde se puso en marcha el concepto de que el café colombiano es el más rico del mundo. Colombia es un origen diferente, especial, único, particular y nuevamente, nuestras montañas, nuestra forma artesanal de beneficiar el café, nuestra forma particular de producirlo, la pequeña propiedad, el involucramiento del factor humano, todo eso hace el origen diferente y se crea un sello, una representación que le garantiza al consumidor final que lo que está comprando es de alta calidad.

A nivel de los tostadores se hace también un esfuerzo, básicamente para convencerlos de que les trae be-

neficios trabajar con el ciento por ciento de café de Colombia: se busca que creen un segmento dentro de sus propias marcas que sea ciento por ciento colombiano, sin mezclas, porque el 90% del café del mundo realmente va orientado a mezclas.

Convencer a los tostadores de encadenarse a un origen, encadenarse a un tipo de café y perder la flexibilidad que da la posibilidad de mezclarlo, era un acto de audacia bastante difícil de lograr por parte de los dirigentes; pero afortunadamente se avanzó muy rápidamente en esa dirección. Los principales instrumentos de esa política fueron los controles de calidad, la promoción y algo que se debe destacar, el diseño de una marca de ingrediente para café ciento por ciento colombiano y una frase distintiva. Esto es muy importante, hoy día se ve cantidades de marcas e ingredientes. No era un concepto vigente en esa época eso de mostrarle al consumidor final que lo que hay por dentro de una lata de café colombiano es realmente un producto de calidad.

Se crearon incentivos a los tostadores, y se les apoyó económicamente para que adoptaran el programa ciento por ciento café de Colombia; no fue un tema menor: muchas veces hay que invertir en el comprador, hay que hacer el esfuerzo de captar al comprador para que acepte la diferenciación. Fue así como se creó un personaje para simbolizar las características positivas de la caficultura colombiana. A veces se habla de que a Juan Valdez se lo inventaron unas inteligentes agencias de publicidad de New York; no, la realidad es que fue la dirigencia cafetera, en el seno del Comité Nacional de Cafeteros la que dio esta discusión y encontró inclusive hasta el propio nombre de Juan Valdez en ese escenario.

Entonces aquí tenemos como un resumen del impacto que tiene esta



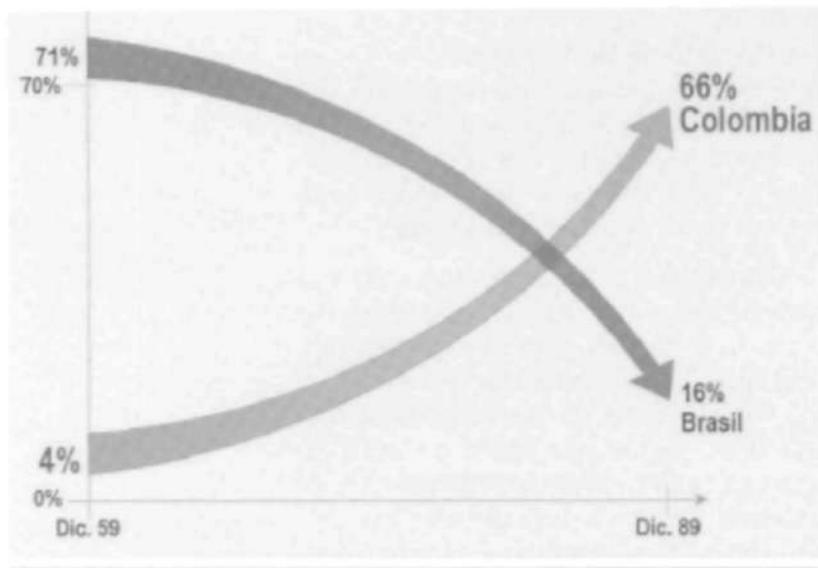


Figura 6 ¿Qué país produce el mejor café?

estrategia ¿Qué es este triangulito con la frase "Café de Colombia" que se aprecia en la ilustración?

Esa imagen se convirtió en la promesa de diferenciación, y se convirtió también en la *marca ingrediente* que

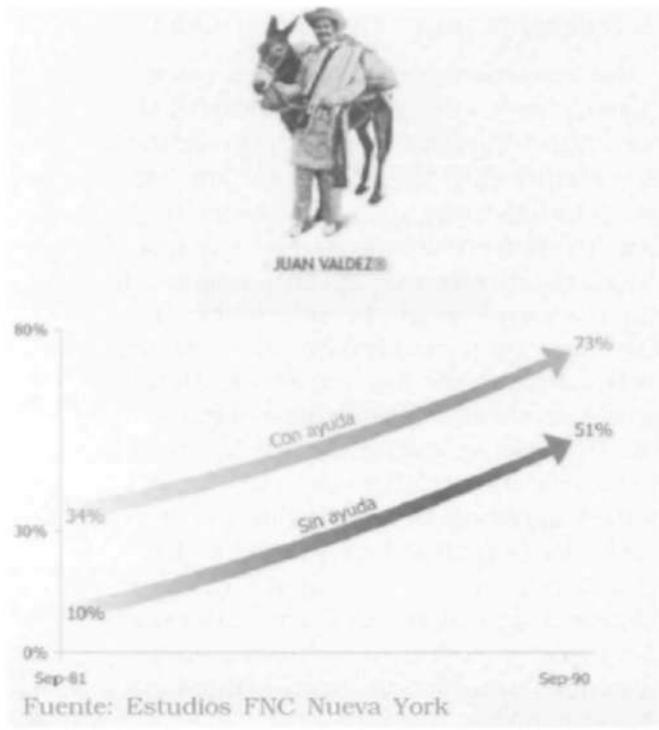


Figura 7 Reconocimiento de Juan Valdez.

le dio la diferencia a las demás marcas y apoyó el posicionamiento de las dos marcas que no eran sino marcas comerciales sin diferenciación. Como se mencionó atrás, hoy día se ven cantidades de productos que son utilizados dentro de otros productos y se aprovechan del concepto de marca ingrediente; por supuesto que se está hablando de desarrollos técnicos y de productos muy recientes en el tiempo, lo que permite destacar el carácter innovador que tuvo la institucionalidad cafetera en su momento.

¿Cuáles fueron los resultados de ese esfuerzo? Muy sencillos, y se ilustran con las figuras 6 y 7.

Mientras que en 1959 apenas el 4% de los consumidores pensaba que el café de Colombia era el mejor del mundo, en los noventa ese porcentaje había aumentado al 66%, y estaban dispuestos a pagar por ello, que es lo más importante. En el mismo lapso. el brasileño, que al comienzo tenía un reconocimiento del 71% de los consumidores como el mejor café del mundo, se desplomó al 16%. Valga intentar una hipótesis para explicar esto. Sin duda está la ventaja comparativa de que, objetivamente, en la taza, el café de Colombia es significativamente el mejor y así lo reconoce el mercado. Pero más allá de eso está el hecho en Colombia de la presencia de instituciones cafeteras que fueron capaces de mantener consistentemente en el tiempo una estrategia de diferenciación, mientras que en Brasil los esfuerzos fueron totalmente variables, no consistentes y un poco erráticos en cuanto a su conceptualización.

La Figura 7 sustenta más ese resultado. Se observa cómo el reconocimiento de Juan Valdez pasó del 10% a comienzos de los ochenta al 51% en los noventa, y con ayuda llega al 73%.

Desde luego, estos resultados tienen consecuencias económicas directas para los caficultores. Como se muestra en la Figura 8, la prima promedio del café de Colombia pasó de 19 centavos en el período 1913-1926, a 21 centavos en 1927-1959 y a 26 centavos en 1960-1990.

Se puede concluir que la estrategia adoptada se ha pagado tanto en beneficios directos al caficultor como en el reconocimiento de un valor adicional aportado por esa diferenciación. Esa es la forma de escapar de la trampa de los *commodities*. La caficultura colombiana no hubiera podido sobrevivir sin la generación de estos elementos de valor agregado.

La Figura 9 permite analizar también un aspecto que les interesa muchísimo a los palmicultores y es la volatilidad en la demanda y en el precio.

Si se observan las importaciones de café colombiano para mezclas, representadas en la curva superior, se advierte que el café que se importa de Colombia con destino a mezclas tiene una volatilidad muy grande en el tiempo en cuanto a la demanda de los tostadores. Contrasta esa tendencia con el café que se importa con destino al programa ciento por ciento café colombiano, que se observa perfectamente consistente el tiempo y con muy poca variabilidad; es decir, haber amarrado el consumidor a la preferencia por el origen hace que el tostador se vea obligado a mantener una permanencia en el tiempo, en la consistencia de sus compras y esto es muy relevante cuando uno está en las industrias como la caficultura y la palmicultura.

La Figura 10 es realmente contundente, en ella se registra lo que ha pasado con el consumo per capita de café en Estados Unidos y Canadá.

Se observa que el consumo por habitante decayó significativamente

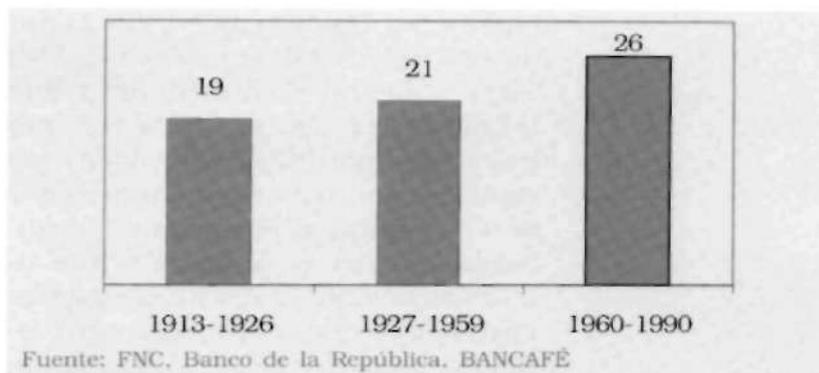


Figura 8 Promedio de la prima del colombiano respecto a otros suaves. Centavos de dólar constantes de 2004 por libra (exdock).

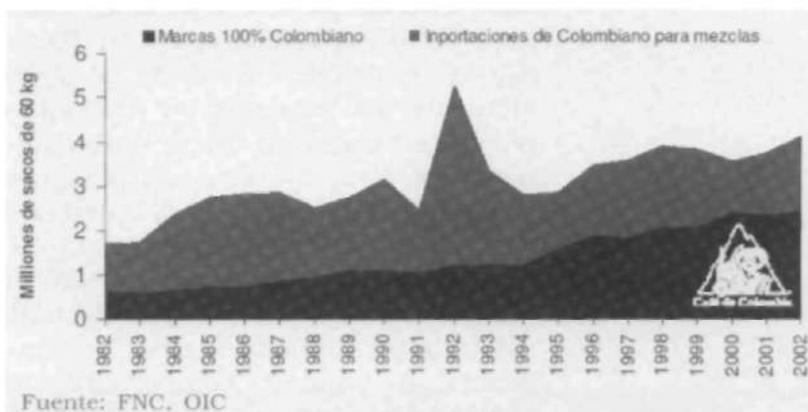


Figura 9 Marcas 100% colombianos e importaciones de café colombiano para mezclas en Norteamérica.

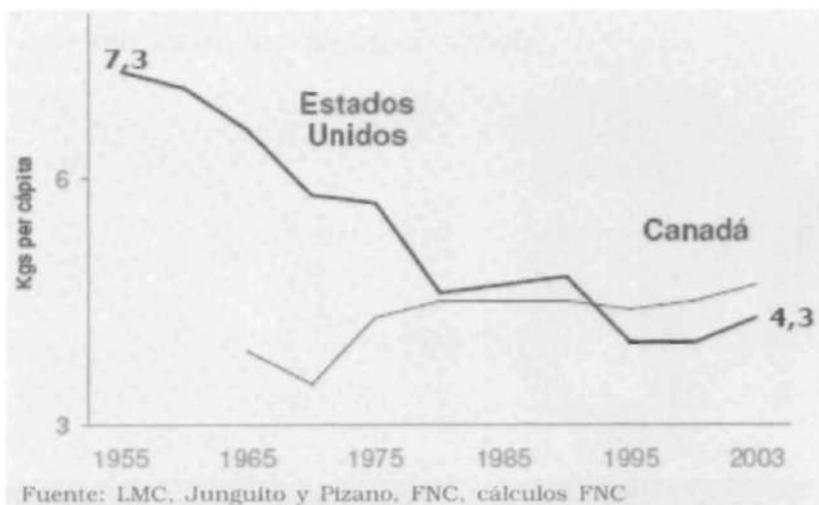


Figura 10 Consumo - Estados Unidos y Canadá. Kg per cápita.

en Estados Unidos entre 1955, cuando era de 7.3 kilogramos, a 4.3 en 2003. Canadá, si bien muestra una tendencia creciente, presenta una pendiente que refleja más bien una estabilización del consumo alrededor de 4,5 kilogramos por cabeza. Sin embargo, también es de resaltar que simultáneamente con este comportamiento agregado ocurre algo muy particular para el café de Colombia en Estados Unidos, como se ilustra en la Figura 11.

El consumo por habitante de este producto colombiano en Estados Unidos y Canadá pasó de 0,15 kilogramos en 1982 a 0,46 kilogramos en 2002, esto es, se triplicó. Es decir, se logró algo que los expertos en mercadeo reconocen como un efecto muy complejo y es que mientras un mercado se contrae, un segmento del mercado se triplica, y eso es gracias a esa diferenciación. Sin esa diferenciación, el comportamiento del consumo de café colombiano hubiera seguido la tendencia que siguió el comportamiento global del consumo de café en Estados Unidos; pero como se ilustró, va en un sentido inverso gracias a esa diferenciación y eso significa consistencia en la demanda y mejor precio.

También de ese esfuerzo se derivó algo de lo que hasta ahora nos esta-

mos empezando a dar cuenta que es muy valioso, como es un patrimonio intangible de marcas. Cuando se pusieron a andar estas iniciativas nadie se imaginó que el destino de estas marcas podría ser el de convertirse en un activo fundamental de los productores de café de Colombia. Era casi que un resultado no planeado y hoy día, gracias a ese esfuerzo de diferenciación, Colombia tiene un activo representado en marcas que pueden ser utilizadas en una nueva fase de innovación para generar más valor.

A propósito, es prudente invitar a la cautela. Cuando se habla de marcas, de *branding*, de propuestas de mercadeo, de diferenciación se tiende a pensar que lo que hace la magia del éxito de esas estrategias es un buen diseño de un logo, un buen concepto de marca, una frase muy bonita; mucho cuidado, si detrás del triángulo café de Colombia no hubiera una propuesta de valor que cumpliera las expectativas que se ofrecen, esa marca que se estaría presentando carecería de relevancia. En realidad, la marca es un símbolo de una propuesta integral del valor que está detrás y que se expresa en cómo se hace, cómo se produce, cómo se merca, cómo se apoya, cómo se investiga y cómo se trabaja con el producto. Traigamos a cuento una cita del señor Dyer, reconocido como uno de los más prestigiosos analistas de marketing y de marcas en Estados Unidos:

"Procter&Gamble ha sido uno de los más grandes inversionistas en publicidad en el mundo, y la publicidad ha sido fundamental para el éxito de la compañía. Sin embargo, el éxito de P&G se basa en que reconoció muy temprano que construir marcas no es exclusivamente, ni siquiera primariamente, una actividad de marketing. Es un problema de sistemas".

Es pertinente regresar al comienzo del documento, a la historia compren-

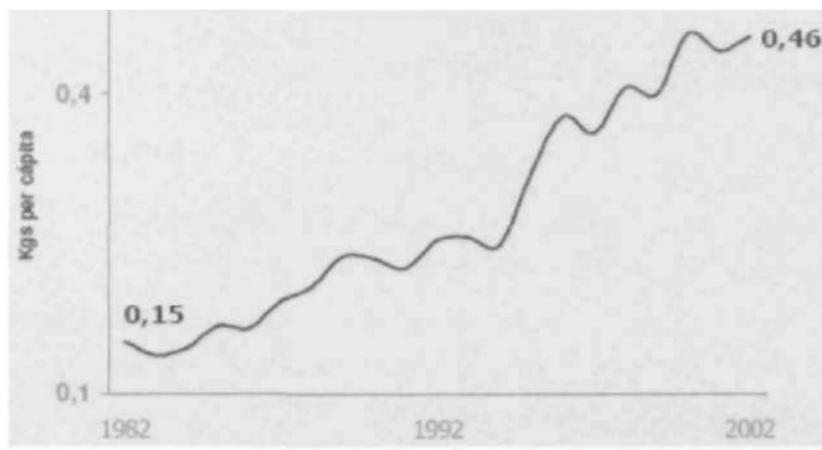


Figura 11 Consumo 100% - Estados Unidos y Canadá. Kg per cápita.

cida entre 1927 y 1940. cuando se crearon unos sistemas institucionales que son los que le dan el valor y el contenido al triángulo Café de Colombia al que hoy le damos tanta importancia y tanta relevancia. Sin esos sistemas, ese triángulo no vale nada; esos sistemas valen mucho más porque tienen una estrategia de diferenciación. Para demostrar ese tema, debe observarse la telaraña representada en la Figura 12, que no es tan enredada como parece.

El exterior de la telaraña es el ciento por ciento del reconocimiento a los atributos que asignan los tostadores. Están representados los atributos a los diferentes orígenes de café (Colombia, Brasil, Costa Rica y Guatemala). El conjunto de líneas que más se aproxima al exterior de la telaraña representa a Colombia, que se encuentra, en la mayoría de las variables y atributos, por encima de sus competidores con muy pocas excepciones.

Así, el café de Colombia es el más transable, por el que los consumidores pagarían un *premium*, el que tiene la mejor imagen de consumo, tiene políticas comerciales adecuadas para los tostadores, una calidad consistente bastante aceptable, etc. No se trata simplemente que el consumidor pagaría un *premium* por él, que sería un atributo asignado a mercadeo y publicidad exclusivamente. Es todo lo demás sumado lo que hace realmente que el café de Colombia sea el más apreciado. Es decir, no basta con tener una buena campaña de publicidad, una buena marca o un buen logo. Eso es fundamental, pero debe entenderse que detrás del éxito de esa diferenciación está una institución sólida. capaz de ofrecer esa consistencia que se acaba de describir.

En conclusión, esa estrategia de diferenciación, complementada con una institución capaz de crear ventajas competitivas sostenibles. mediante

innovación estratégica, redujo los efectos adversos atribuibles a un mercado de productos básicos, generó mayores ingresos a los caficultores e hizo sostenible una caficultura poco sostenible en la mayoría del territorio cafetero actual.

### La estrategia de valorización

A finales de los ochenta, comienzos de los noventa, ocurrieron cambios definitivos y fundamentales que marcaron una nueva realidad para el mercado del café. ¿Cuáles fueron esos cambios? Se acabó el pacto de cuotas, es decir, ya toca vender el café, ya no es simplemente llenar una cuota, hay que defenderse a codazos en el mercado mundial para poder colocar el café. También aparece una mayor sustitución, hay un esfuerzo por hacer desaparecer los criterios de origen del grano, es decir, que el origen del café se le esconde al consumidor final, porque eso les da más poder relativo, más capacidad y más margen a los intermediarios. Los consumidores de ahora son mucho más sofisticados y no se criaron con Juan Valdez, no lo conocen, escasamente de oídas de sus padres y de sus abuelos, hay un nuevo consumidor, joven, sofisticado, muy escéptico y que



Figura 12 Encuesta a tostadores sobre atributos de diferentes orígenes.

gusta de la innovación. Hay nuevos nichos, ya el café no es simplemente la fuente de cafeína en la mañana para poder arrancar el día, hay toda clase de preparaciones, formulaciones, presentaciones, gustos, que hay que atender. Hay nuevos canales. Antes era el supermercado convencional, la góndola era el único lugar donde aparecía el café frente al consumidor, hoy día se tiene desde tiendas especializadas en las esquinas de los barrios hasta las grandes superficies que comprimen los márgenes y obligan a los tostadores a tratar de bajar el precio a los productores.

Hay también nuevos productos, bebidas listas para tomar enlatadas,

los pods, que son preparaciones taza por taza, está la revolución del expreso. que hoy día se ha tomado el mundo. Hay también una mayor concentración en la industria del café. Cada día hay menos tostadores, menos compradores, menos actores, una industria globalizada y cada vez más compleja; este es un mundo que no se diferencia mucho del que hoy experimentan los palmicultores en el propio mercado de los aceites. A todo ello se suman marcas y propuestas de valor cada vez más sofisticadas.

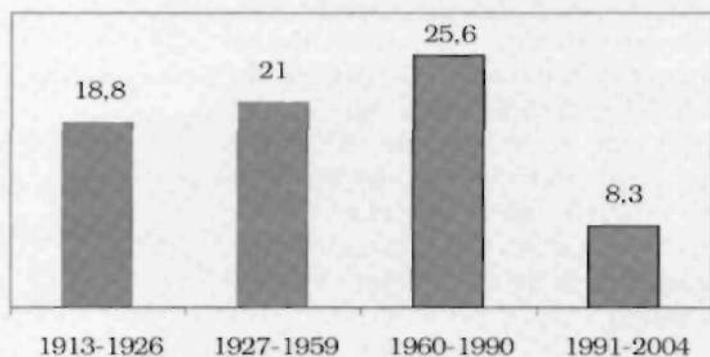
Esos cambios pueden verse a partir de unos indicadores que evidencian el derrumbe del muro cafetero. Quizás el más contundente es el que muestra lo que le pasa a la prima del café colombiano (Figura 13).

De un promedio de 25.6 en el período que 1960-1990. en la última década esa prima cayó la tercera parte, 8.3.

En cuanto a segmentos, el segmento tradicional que es para el cual la marca ingrediente detrás de un tarro en una góndola es el más eficaz. es el segmento de café que sigue siendo el más importante y el más grande, pero que está cayendo de manera más sensible, de manera consistente. Mientras tanto, los segmentos gourmet y de bebidas listas para beber preparadas con café es el que está creciendo.

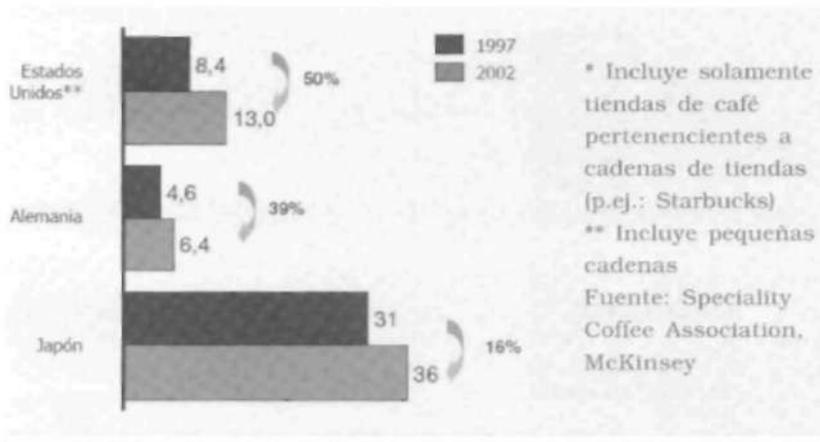
La Figura 14 muestra la evolución que han tenido las tiendas de café.

En miles de tiendas, comparando 1997 contra 2002. esto es, en cinco años de evolución, en Estados Unidos pasamos de 8.400 a 13.000 tiendas, es decir, crecimos 50% en ese período. En Alemania el número de tiendas creció 39%, y en Japón al cabo de 2002 teníamos 36.000 tiendas. Ello significa que cada vez más el consumidor de café no lo prepara ni lo toma en su casa, sino que prefiere la calle



Fuente: FNC, Oficina Panamericana, OTC

**Figura 13** Promedio de la prima del colombiano respecto a otros suaves. Centavos de dólar constantes de 2004 por libra (exdock).



\* Incluye solamente tiendas de café pertenecientes a cadenas de tiendas (p.ej.: Starbucks)  
 \*\* Incluye pequeñas cadenas  
 Fuente: Speciality Coffee Association, McKinsey

**Figura 14** Evolución de cadenas de tiendas de café\* (miles de tiendas).

cuando se encuentra un lugar aceptable.

Un vistazo a la Figura 15 da cuenta de una conclusión todavía más importante, y es que la generación de valor se alejó del cafetal para escalar por las diferentes modalidades de preparación y presentación.

En 2004, cuando se realizó el estudio, la libra de café representaba 80 centavos de dólar como café verde de exportación. Ese mismo año, la misma libra se convirtió en 90 dólares en una tienda de café. Ese es un ejemplo de lo que ocurre cuando se escala por la cadena de valor.

De otro lado, los precios del café soluble en Estados Unidos, como es usual con los precios de los bienes terminados al final de una cadena de producción, son mucho más estables que los de los productos básicos. A título ilustrativo, como se muestra en la Figura 16, entre 1995 y 2004, mientras el precio del café verde presentó una fuerte tendencia descendente en el período, el café soluble se comportó de manera bastante estable, con una leve tendencia alcista.

A esas alturas era pertinente preguntarse ¿cuál es el desafío 2002?

Se reconoció que era el momento de una transición en la organización, y se produjo, por llamarla de alguna manera, una Biblia, un programa de acción, que se desarrolla en la Comisión de Ajuste Institucional creada por el gobierno anterior. Una comisión de expertos en la que me invité a participar en su momento, produjo un análisis de lo que es necesario hacer para estabilizar la situación de la caficultura e invitó a buscar una nueva estrategia hacia el futuro. Es por eso por lo que se le llamó el desafío 2002, año en el cual enfrentábamos la peor crisis de la caficultura colombiana en siglo y medio, y resultaba inaplazable encontrar un programa, una nueva estrategia innovadora para encontrarle una salida a la caficultura.

¿Cuáles fueron los objetivos de esta nueva estrategia de valorización? El sector venía de la estrategia de afirmación, que creó un espacio para el café de Colombia y de la estrategia de diferenciación, que consolidó ese espacio, y ahora, mediante la estrategia de valorización, lo que se pretende es generar valor sobre la base de la diferenciación más la presencia del mercado internacional.

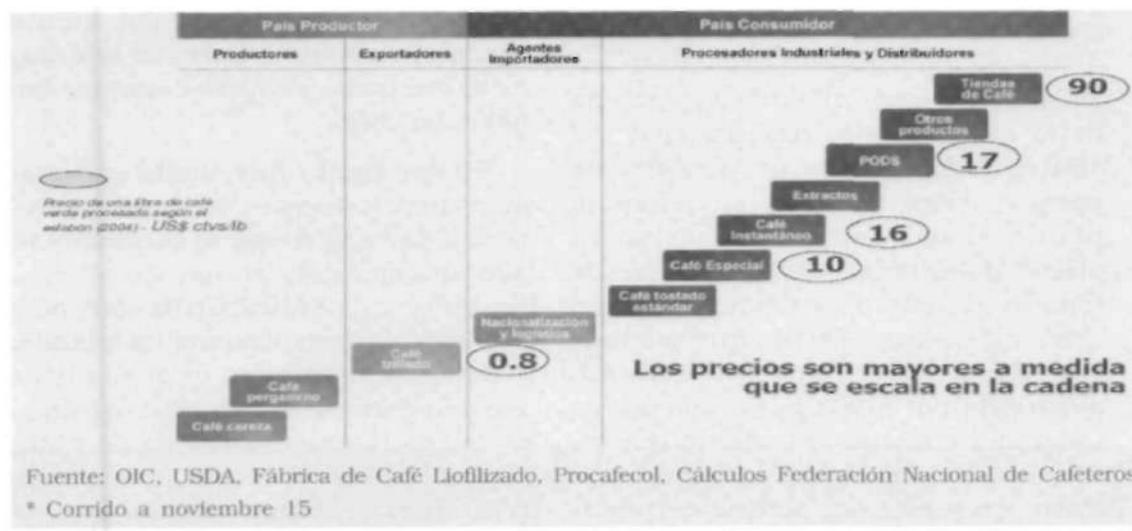
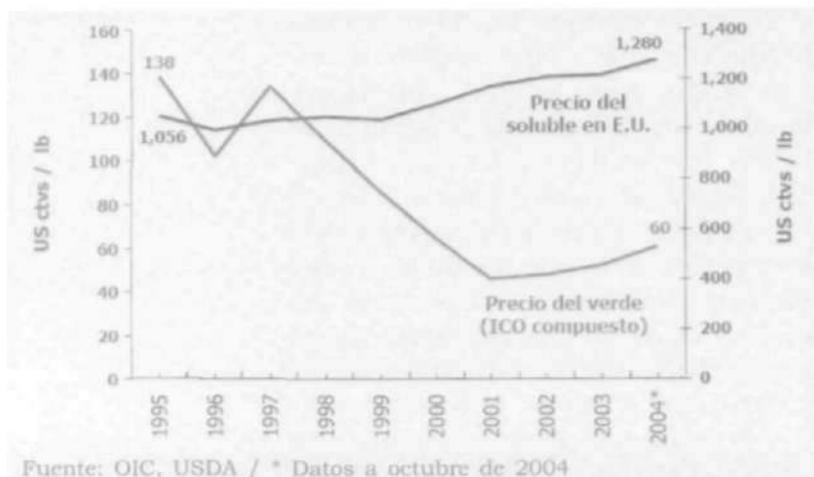


Figura 15



**Figura 16** Precio del café verde (ICO compuesto) vs precio del soluble en Estados Unidos. Centavos de dólar por libra.

De manera que el objetivo es llevar el café de Colombia a participar en los nuevos segmentos, nichos y formatos más dinámicos; hasta entonces el café de Colombia era esencialmente un café de supermercado y estaba alejado de los nuevos nichos. La nueva estrategia busca ponerlo de frente al consumidor, en los espacios nuevos que se acaba de señalar.

Por esa vía, se espera capturar mayor ingreso escalando por la cadena de valor y acercándose a la taza, es decir no quedarnos condenados a producir café verde para nuestros clientes tostadores, sino también participar de los escalones de la cadena de valor. Impedir que Colombia sea víctima de la estrategia de desaparición del origen, es un aspecto muy importante porque, valga reiterar, si Colombia pierde el reconocimiento como un origen diferenciado, entonces pierde toda la esencia de su competitividad como caficultura. De ahí que sea crucial mantener el posicionamiento alcanzado por el conjunto de café de Colombia teniendo en cuenta que ya no basta con hacer publicidad o poner avisos en televisión, porque el consumidor es mucho más sofisticado y hay muchos canales diferentes y diversos

para encontrarlo y convencerlo de la propuesta de valor que se le hace.

Finalmente, se pretende apalancar los activos institucionales para convertirlos en la nueva fuente de entradas competitivas sostenibles. Vale una explicación sobre el particular. Eso significa que se debe escarbar en la organización por dentro de ella y encontrar sus tesoros, esos conocimientos, esos desarrollos, esos intangibles que permiten convertirlos en ventajas competitivas. Una de las cosas maravillosas que tiene la Federación es que uno abre un clóset y se encuentra un tesoro, uno abre una oficina y aparece una innovación, va a una región y encuentra un café diferenciado, en fin, hay todo el potencial para apalancar esos activos institucionales y del sector para transformarlos en ventajas competitivas.

¿Cuáles han sido los resultados de esta estrategia?

Si se mira lo que ha hecho la organización lo que se ve en la evolución del mercado de café es que la industria estaba centrada en el café verde y en la preparación en el hogar. Con el paso del tiempo ese producto ha recibido diferentes añadidos o interpretaciones que le han permitido ascender por la cadena de valor, vamos desde el café verde hasta lo que hoy en día se llama extracto o incluso bebidas de café.

En ese punto hay, como se señalaba anteriormente, toda una generación de valor frente al consumidor, que está asociada al café, no necesariamente a la producción de café, pero sí al café. La organización ha logrado, y ese es el desafío en el que se está actualmente, ir escalando históricamente por la misma cadena de valor; hoy en día estamos más o menos en esta etapa y si uno mira lo que ha hecho la organización es subir por esa curva de valor y pasar de vender café

verde a café diferenciado, a defender el origen, e incluso a producir soluble en origen y hacer una campaña directa con el consumidor (Figura 17).

Ahora es necesario profundizar en cafés especiales, en tiendas Juan Valdez, en preparaciones como bebidas de café, extractos de café y servicio directo al consumidor taza por taza. Si no hacemos eso, si cortamos donde vamos, nos vamos a quedar muy abajo en la curva de valor. Estamos obligados a seguir ascendiendo si queremos mantener esta presencia y esencialmente hemos tratado de una manera bastante intensa y naturalmente enfrentando dificultades pero también muchos éxitos en poner un producto de Colombia en cada uno de los escalones de la cadena.

Si se mira lo que está haciendo la organización, se percibirá que el propósito es colocar un producto apoyado en los intangibles técnicos y en marca de la organización, en cada uno de los espacios que ofrece la cadena de valor.

Si se pregunta por el grado de éxito, es muy difícil, pero tenemos buenas posibilidades, gracias a la capacidad institucional y a las posibilidades que ofrece lo que representa la Federación de Cafeteros.

Pero un efecto adicional que quiero destacar, es que, además de crear nuevos productos y nuevos espacios para el consumo del café de Colombia, se ha producido un efecto de retroalimentación sobre el origen Colombia y la distinción ante el consumidor. Obsérvese, por ejemplo, cómo ha evolucionado el reconocimiento de marca desde el año 2000 al 2004, crecimos diez puntos en reconocimiento, un reconocimiento que venía erosionándose por la falta de inversión en publicidad (Figura 18): entonces los proyectos de valor agregado

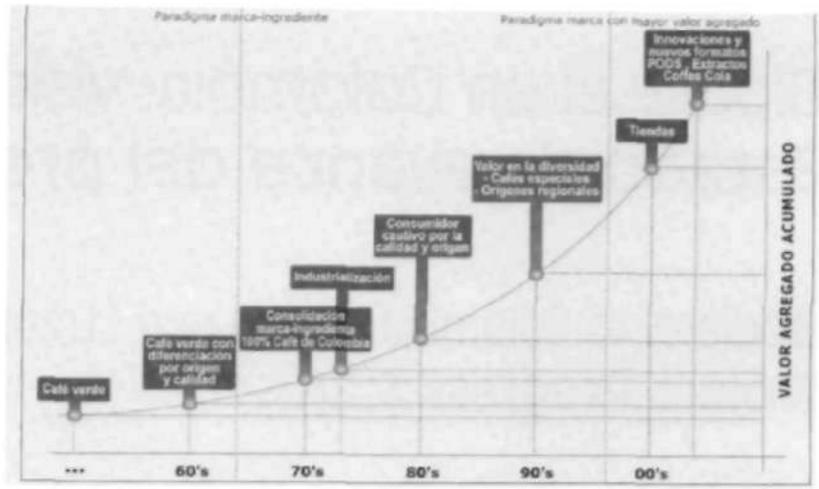


Figura 17 Curva de valor agregado.

	2000	2004
	90%	99%
	94%	100%
	84%	96%
	73%	95%
	85%	95%
	33%	58%

Fuente: Estudios "Logo Tracking Study" Roper Starch y KRC Research

Figura 18 Reconocimiento entre consumidores de Estados Unidos y comparativo con marcas globales seleccionadas.

no sólo generan valor comercialmente sino que también generan posicionamiento y ayudan a defender este espacio frente al consumidor.

Para tratar de sintetizar este documento, baste con señalar que lo único que estamos haciendo es aprovechar lo que nuestros antecesores lograron, esperamos que esta nueva estrategia de valorización genere una nueva fase de diferenciación y valor agregado para los caficultores de Colombia.