

ESTUDIO DE CASO
“CAFÉ GOURMET COLOMBIANO: UNA TAZA DE LA MÁS ALTA EXPRESIÓN DE SABOR”



AUTORES:
OLMA HOYOS MOLINA
MAURICIO LOPEZ POSADA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

ESTUDIO DE CASO
“CAFÉ GOURMET COLOMBIANO: UNA TAZA DE LA MÁS ALTA EXPRESIÓN DE SABOR”

AUTORES:
OLMA HOYOS MOLINA
MAURICIO LOPEZ POSADA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magister en Administración de Empresas

Directora: ANA MILENA YOSHIOKA VARGAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

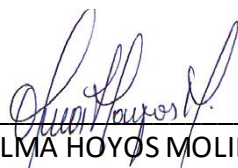
Bogotá, 12 de diciembre de 2018

Doctor
ALBERTO ARIAS SANDOVAL
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali


Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Estudio de caso - Café gourmet colombiano: una taza de la más alta expresión de sabor”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente;



OLMA HOYOS MOLINA
Código: 8926791



MAURICIO LOPEZ POSADA
Código: 8926793

Santiago de Cali, 12 de diciembre de 2018

Doctor
ALBERTO ARIAS SANDOVAL
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio de caso titulado “Café gourmet colombiano: una taza de la más alta expresión de sabor”, realizado por los estudiantes del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Olma Hoyos Molina código 8926791 y Mauricio López Posada código 8926791, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.



Atentamente,

ANA MILENA YOSHIOKA VARGAS
Tutora del Trabajo de Grado


ARTÍCULO 23 de la resolución N°.13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"Estudio de caso - Café gourmet colombiano: una taza de la más alta expresión de sabor" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración.



ALBERTO ARIAS SANDOVAL
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



DIEGO ALEJANDRO PELÁEZ CADENA
Director
Maestría en Administración de Empresas



MARIA DEL PILAR GOMEZ
Jurado



ANA MILENA YOSHIOXA VARGAS
Tutora del Trabajo de Grado

CAFÉ GOURMET COLOMBIANO: UNA TAZA DE LA MÁS ALTA EXPRESIÓN DE SABOR

Fabiola Tombé daba un breve discurso en el foro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en París en junio de 2017, ante los representantes de 69 países que acababan de disfrutar una taza de café gourmet producida en el departamento del Cauca, Colombia. Como presidenta de la Asociación de Mujeres Caficultoras del Departamento del Cauca (AMUCC), una asociación de mujeres indígenas, afrocolombianas y mestizas cultivadoras de café, Fabiola era consciente de la importancia de esta degustación para el grupo de mujeres que lideraba y para Colombia. Allí, en ese lugar estaban reunidos varios representantes de los mercados potenciales de exportación en los que querían posicionar el café colombiano, producido en el departamento del Cauca, como un producto de primera calidad.

El trabajo y compromiso de las socias de AMUCC había sido fundamental para llegar a los hoteles, restaurantes y cafés premium españoles de la mano de las empresas SUPRACAFE España y SUPRACAFE Colombia. Llegar allí no había sido fácil. El propósito ahora era alcanzar otros mercados que estuviesen dispuestos a pagar un valor premium ¿estaban preparadas las familias productoras del café suave del departamento del Cauca en Colombia con fincas de menos de una hectárea para atender estos nuevos mercados?

El café en Colombia

El café desde el siglo XX ha sido la principal actividad productiva agrícola en Colombia, vinculando a más de 560.000 familias campesinas que han cultivado este producto en más de 900.000 hectáreas a lo largo de las estribaciones de las tres cordilleras andinas. Ha generado alrededor de 4 millones de empleos directos; posicionándose como un producto emblema del país, que produce uno de los cafés más suaves del mundo, reconocido mundialmente por su icono legendario Juan Valdez.

Desde la década de 1930 se presentó una sobreoferta de la producción mundial de café, situación que conllevó a la creación en 1963 de la Organización Internacional del Café (OIC), organismo que estableció un “Pacto Internacional del Café” que fijó cuotas de producción, asegurando una oferta regulada y unos precios relativamente estables, garantizando abastecimiento para países consumidores e ingresos para países exportadores y eliminando la libre competencia.

En 1989 finalizó este Pacto y se dio comienzo a un mercado regulado por la libre oferta y demanda, el café se empezó a transar en bolsa llegando a ser el segundo producto más transado después del petróleo. Este esquema de comercialización trajo como consecuencia la caída de los precios, que en solo tres años llegaron a los niveles más bajos de la historia de las bolsas internacionales, con USD0.69 centavos de dólar por libra.

Colombia no aprovechó las ventajas del libre comercio, pues no incrementó el volumen de sus exportaciones. (**Ver Anexo I: Volumen anual de producción y exportaciones colombianas de café – 1963-2017**). Adicionalmente, perdió participación en el mercado internacional del café, entre 1965 y 1995 el país contribuyó con el 13,5% de la producción mundial de café y entre 2000 y 2011 esa cifra descendió a 7,6%¹. Para el período comprendido entre 2012 y 2017 la participación de Colombia en el mercado internacional se mantuvo alrededor de 8,1%.²

Las condiciones de libre comercio generaron una larga cadena de suministro, donde aparecieron múltiples intermediarios, y se disminuyó el valor que se transfería al productor cafetero, representando un porcentaje mínimo del precio final de una taza. Esto trajo como consecuencia nuevas tendencias en el mercado del café, caracterizado por una mayor competencia y sofisticación de las exigencias de los clientes y de los consumidores. En los países productores, se han cultivado múltiples variedades de café mediante técnicas alternativas de producción y se encuentran diversos métodos de procesamiento y preparación, para atender mercados que valoran la calidad diferencial en expresión de sabor.

El Cauca una región cafetera

A la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, en el año 1736 fue a donde llegó por primera vez la planta de café a Colombia de la mano de las comunidades Jesuitas. No obstante; pasaron alrededor de 250 años para que este producto tuviera importancia socioeconómica para la región.

El departamento del Cauca está ubicado al suroccidente del país en las regiones Andina y Pacífica, y tiene límites con los departamentos del Valle del Cauca y Tolima al norte; con Huila al oriente; con Caquetá al suroriente; con Putumayo y Nariño al sur, y al noroccidente con el océano Pacífico, a 235 kilómetros del puerto de Buenaventura, por donde se realizan gran parte de las exportaciones del país. (**Ver Anexo II: Mapa de Colombia – Departamento del Cauca**). “En el año 2007 contaba con una cobertura en servicios públicos de 80,7% en energía eléctrica, 66% en acueducto y 43,9% en alcantarillado”³.

Esta región de Colombia presenta condiciones de suelo, temperatura y altitud sobre el nivel del mar, que en la producción de café posibilitan la obtención de frutos con mayor densidad que encapsulan más fragancias, aromas y sabores, determinantes para los atributos de acidez, dulzor y suavidad de la bebida. Particularidad asociada principalmente con el sabor dulce característico del “café del Cauca”: un café de fragancia y aroma muy fuerte y acaramelado, que en taza presenta acidez alta, cuerpo medio, impresión global balanceada, limpia, suave con algunas notas dulces y florales que lo hacen único

¹ Según el estudio “El mercado internacional del café y su impacto en Colombia” realizado por el Banco de la República en septiembre del año 2012.

² Informe del Mercado del Café, diciembre de 2017. Organización Internacional del Café – OIC.

³ Tomado de <http://siirac.co/Atlas/cauca.html>

En contraste con las condiciones ambientales favorables para el desarrollo del cultivo, el departamento del Cauca presentaba una situación compleja para el desarrollo de cualquier actividad empresarial. Este departamento no fue ajeno al conflicto armado en Colombia, desde 1954 se registró presencia de grupos guerrilleros en este territorio, como: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Movimiento 19 de abril (M-19) y el Movimiento Quintín Lame, entre otros, lo cual sumado a factores como la presencia de cultivos de uso ilícito, como la marihuana y la amapola, dificultaban la inversión de empresas privadas en la zona y la presencia del gobierno y las fuerzas militares.

Durante el siglo XXI el café ha sido una de las principales actividades en el contexto económico regional. El departamento del Cauca, en el año 2016 participó con el 10.28% del total de la superficie cultivada de café en Colombia, ocupando el cuarto lugar como productor con el 9,04% de la producción del país, y el primer lugar por número de caficultores a nivel nacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

Más de 90.000 familias con un área promedio menor a una (1) hectárea se han dedicado a la producción de café, para lo cual, adquirieron insumos (fertilizantes, pesticidas, empaques), maquinaria y herramientas en pequeña escala, de forma local en almacenes de productos agrícolas de la región. Comercializaron su producto con compradores locales privados (depósitos de café y trilladoras privadas) y con la Cooperativa de Caficultores del Cauca. (**Ver Anexo III: Órganos gremiales de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**). Su bajo nivel de productividad, en gran medida debido a su atraso tecnológico; a su escasa capacidad de inversión, a su bajo nivel de educación y a la incipiente articulación con mercados especializados generaban una baja rentabilidad y las mantenía sumidas en círculo de pobreza.

Las mujeres caficultoras del Cauca

Mujeres indígenas, afrocolombianas y mestizas amas de casa y cabeza de familia, la gran mayoría viudas por causa del conflicto, dedicadas a la producción de café de manera rudimentaria, en pequeñas fincas, con el fin de generar un ingreso económico para el sostenimiento de sus hogares y el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias, han realizado esta actividad durante 4 generaciones involucrando a los miembros de la familia, especialmente a los hijos y las hijas.

Nace una fuerza femenina: el 2 de noviembre de 1999 en el municipio de El Tambo, Cauca, se creó la Asociación de Mujeres Caficultoras del Departamento del Cauca (AMUCC), con un grupo de 388 mujeres que se organizaron e iniciaron un trabajo conjunto en el cultivo de café, con el objetivo de mejorar sus ingresos y promover el desarrollo empresarial de su unidad productiva, la recuperación de los valores de las familias campesinas y la equidad de género.

El acompañamiento técnico y organizativo en la conformación de AMUCC se realizó con el apoyo de la Cooperativa de Caficultores del Cauca y el voluntariado de un grupo de líderes cafeteros bajo la metodología de campesino a campesino. De forma simultánea, la Cooperativa apoyó la creación de 20 asociaciones de caficultores en el departamento del Cauca.

En el proceso de desarrollo AMUCC recibió apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del programa “Alianzas Productivas”⁴, mediante el cual se fortalecieron aspectos productivos, de manejo ambiental y comercial de las asociadas.

La principal actividad de AMUCC ha sido la producción y comercialización de cafés especiales de alta de calidad, certificados en el año 2010 con sello de Comercio Justo (FLO FAIRTRADE) convencional y de producción orgánica para mercados especializados que conlleven mejores precios. Las mujeres asociadas a AMUCC recibieron en marzo de 2001 subsidios representados en 1.000 nuevos árboles de café para la renovación por siembra de cafetales en las fincas de cada una de ellas. SUPRACAFE España, su principal cliente desde el año 2001, otorgó estos subsidios a las asociadas anualmente, para la financiación de proyectos específicos orientados al mejoramiento de la producción y el fortalecimiento empresarial.

En el año 2008, la Asociación vendió en el mercado internacional 192.000 kilos entre café convencional, orgánico y de transición. Diez años después, AMUCC produjo 255.000 kilos de café, así: 180.000 kilos de café convencional, 65.000 kilos de café orgánico y 10.000 kilos de café de transición. Por la venta de café orgánico obtuvieron un precio equivalente al establecido por la bolsa de Nueva York más una bonificación entre el 15% y 20%.

En el proceso de comercialización AMUCC entregaba café pergamino seco⁵ a la Cooperativa de Caficultores del Cauca, que realizaba el proceso de trilla y lo transfería a EXPOCAFE⁶, empresa encargada de hacer la exportación por el puerto de Cartagena hacia Europa. El café trillado era recibido por SUPRACAFE España que realizaba la tostión del producto en sus plantas de Tenerife y Móstoles, con el fin de entregar el café tostado⁷ a sus clientes en un plazo máximo de una semana, para que el consumidor final pudiera degustar las expresiones de sabor. AMUCC comercializó su producción de forma prioritaria con SUPRACAFE España y la otra parte con otros clientes como RGC Coffee, Royal Coffee, Colcafé y Tchibo. El café convencional fue comercializado por compradores locales (depósitos de café y trilladoras privadas), quienes entregaron este producto a multinacionales que abastecieron el mercado local a través de sus marcas propias (Nespresso, Illy Café, Starbucks y Colcafé).

⁴ Alianzas Productivas: programa del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia que busca Incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializado.

⁵ Café pergamino seco: es el grano que resulta de retirar la pulpa y el mucílago, se lavan y se secan hasta alcanzar una humedad del 12%, labor que realiza cada productora en su finca. Este proceso se denomina beneficio.

⁶ EXPOCAFE: en el año 1985 se crea la sociedad exportadora de las cooperativas de caficultores de Colombia - EXPOCAFE, conformada por las 33 Cooperativas de Caficultores, como un modelo asociativo de pequeños productores, para lograr llevar sus productos al mundo. (Ver Anexo III).

⁷ El café tostado se deteriora fácilmente a causa del aire, la humedad, el calor, oxidándose con el tiempo y absorbiendo aromas del ambiente.

AMUCC agrupaba en el año 2017 a 203 mujeres productoras activas, y buscaba ampliar su base de asociadas en 200 adicionales, teniendo como prioridad mujeres vulnerables y en proceso de reintegración (mujeres desmovilizadas de grupos armados ilegales). El trabajo asociativo de las productoras de AMUCC posibilitó su activa participación en las instancias locales de dirección del gremio, como la junta directiva de la Cooperativa de Caficultores del Cauca.

SUPRACAFE España

Ricardo Oteros, español, hijo de agricultores toledanos, economista de la Universidad Complutense de Madrid, conocía la caficultura colombiana desde el año 1988 cuando llegó al país para hacer su práctica universitaria en la Federación Nacional de Cafeteros, inicialmente en ALMACAFÉ⁸ y posteriormente en EXPOCAFE⁹. Oteros identificó que Colombia no contaba con infraestructura y tecnología para tostar el café, por ello emprendió la creación de SUPRACAFE en España en 1990 con el propósito de tostar el café colombiano de alta calidad y posicionarlo en los segmentos gourmet de los mejores hoteles, restaurantes y cafés premium de España y de Europa, nicho de mercado de alto valor con clientes dispuestos a pagar un alto precio por un café colombiano de mejor calidad.

SUPRACAFE España, compañía líder en la producción de cafés de alto valor añadido, compraba café en 15 países productores, entre los cuales se encontraban Brasil, Guatemala, Costa Rica, Etiopía y Colombia, empresa que desde el año 2001 ha mantenido una relación comercial con las productoras de AMUCC bajo el principio “gana – gana”, lo que ha posibilitado el mejoramiento de los ingresos y de las viviendas de las asociadas y su acceso a programas de formación. En 2017, SUPRACAFE España compró 720.000 kilos de café, de los cuales 180.000 kilos fueron adquiridos en Colombia, 60.000 a AMUCC y 120.000 a SUPRACAFE Colombia.

En el año 2017, el Business Call to Action (BCtA) del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) reconoció a SUPRACAFÉ España como una empresa que realiza negocios inclusivos, siendo la primera empresa española en recibir este reconocimiento y la 204^a en el mundo.

Expresión de sabor y no kilos de café

En el año 2006 Cesar Echeverry, tercera generación de una familia cafetera, elegido presidente del Comité Nacional de Cafeteros y del Comité Directivo de la Federación Nacional de Cafeteros, asistió como delegado al consejo anual de la Organización Internacional del Café en Londres. En su intervención expuso el desequilibrio en la transferencia de valor que estaban sufriendo los productores de café, a quienes llegaba solamente el 12% del valor final de una taza.

⁸ ALMACAFÉ: empresa creada por la Federación Nacional de Cafeteros en 1965 encargada de prestarle el servicio de operador logístico y almacén general de depósito para la comercialización del grano. (Ver Anexo III).

Su postura fue controvertida por el delegado de Italia, quien argumentó que su empresa “Café Illy” había logrado agregar mayor valor al café, mediante innovación tecnológica en la transformación, ya que los productores del grano vendían volumen y no calidad ni diferenciación. Sugirió, que si los productores de café querían agregar valor a la producción tomaran como referencia la industria vitivinícola.

Inquieto con este tema el representante gremial a su regreso a Colombia, buscó al gerente de EXPOCAFE, Luis José Álvarez, quien le presentó a Ricardo Oteros, Director General de SUPRACAFE España. Ellos dos posteriormente apoyarían a César Echeverry en su formación internacional orientada al conocimiento de los procesos tecnológicos innovadores en la industria cafetera y en las industrias agroalimentarias de prestigio.

Desde la percepción y conocimiento del mercado, SUPRACAFE España en 2007 convocó a EXPOCAFE, para conformar un equipo de expertos cafeteros, que identificaran los factores clave para la obtención de cafés de alta calidad en expresión de sabor (cualificación y calificación en cata). Varios actores entrarían a hacer parte de este proyecto de investigación, desarrollo e innovación para SUPRACAFE España, donde cada uno aportaría su experiencia, su trabajo, sus esfuerzos y sus metas. En la península Ibérica, César Echeverry y Ricardo Oteros se encontraron en un ejercicio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que demandó investigación y visitas a importantes caficulturas del mundo, se identificaron y consolidaron en una matriz 33 factores claves para obtener un café de alta calidad en expresión de sabor y 250 puntos críticos de control. “En España entendí que nosotros los colombianos estábamos vendiendo kilos de café, no expresiones de sabor de café, en eso era en lo que teníamos que perfeccionarnos”, comenta Cesar Echeverry.

César Echeverry y Ricardo Oteros decidieron investigar dos zonas cafeteras por excelencia en Colombia: los departamentos del Huila y del Cauca. Cesar Echeverry visitó 200 fincas y analizó los factores determinantes para producir café de alta calidad. Se evaluó esta información y se escogió la región de la meseta de Popayán, en el departamento del Cauca, por las características excepcionales de sus ecosistemas naturales, suelos volcánicos con condiciones ambientales y climáticas especiales, que le brindarían un potencial de expresión de sabor diferente al café.

Necesitaban fincas que sirvieran como estaciones experimentales, que permitieran hacer la validación tecnológica con enfoque comercial y formular un plan de negocios y un modelo que generara competitividad en la cadena productiva de café. Corría el año 2007, Oteros y Echeverry crearon SUPRACAFE Colombia¹⁰ para llevar a cabo procesos de investigación, innovación y desarrollo, con el fin de vender expresiones de sabor de café y no kilos de café en Europa.

SUPRACAFE Colombia: Un oasis de progreso en medio de un desierto de pobreza

¹⁰ SUPRACAFE Colombia: sus socios son SUPRACAFE España (50.1%), EXPOCAFE (15%) e inversionistas privados (34.9%).

SUPRACAFE Colombia cuando inició operaciones en el año 2007, enfrentó factores sociales y del conflicto armado que pusieron en riesgo la estabilidad del proyecto. Sus vecinos más cercanos eran 60 familias invasoras, vulnerables, y con múltiples necesidades económicas. “Invitamos a la gente a trabajar, llegaron solo los hombres, preguntamos por qué las mujeres no trabajaban, era un tema ancestral relacionado con una cultura machista. Comenzamos a formarlos y a empoderarlos, les dimos trabajo estable, colaborativo y en equipo, logrando que los ingresos familiares se priorizaran en alimentación, mejoramiento de vivienda, educación y calidad de vida de las familias...”, comenta Cesar Echeverry.

SUPRACAFE Colombia adquirió 4 fincas con una extensión total de 150 hectáreas, ubicadas a diferentes altitudes sobre el nivel del mar, en el municipio de Cajibío, Cauca. Se adecuaron como estaciones de validación tecnológica con la siembra de 14 variedades café arábica¹¹ tradicionales, que habían desaparecido de la producción comercial por la baja productividad en volumen, a pesar de su alta calidad. En estas estaciones se realizaron estudios de agricultura de precisión; de adaptación de las variedades a las condiciones climáticas y al manejo integrado de nutrición, arvenses, plagas y enfermedades; y se determinó una escala de manejo y producción en una hectárea. Posteriormente, se realizaron pruebas de escalamiento comercial con más de 200 variedades de café con alto potencial de calidad, mediante alianza con el Centro Nacional de Investigaciones del Café (CENICAFE) de la Federación Nacional de Cafeteros, ubicado en el municipio de Chinchiná corazón del eje cafetero de Colombia.

SUPRACAFE Colombia, por solicitud de su socio mayoritario SUPRACAFE España, implementó procesos de transferencia de tecnología a las socias de AMUCC, con el fin de que dieran un salto de calidad que les permitiera entregar a su principal cliente un producto con las características requeridas por los clientes en España.

Un centro productivo de clase mundial

En el año 2010 SUPRACAFE Colombia obtuvo las primeras producciones propias, para lo cual, adquirió insumos (fertilizantes, pesticidas, empaques), maquinaria y herramientas, de forma local en almacenes de productos agrícolas de la región.

Para el procesamiento del grano cosechado diseñó y puso en funcionamiento una central de beneficio con innovaciones, bajo estándares internacionales en trazabilidad y control de procesos saco a saco, desarrollo que realizó con base en el análisis de caficulturas de otros países y de la industria agroalimentaria de prestigio internacional, como es el caso de la aceituna para la selección electrónica.

¹¹ Café Arábica: se caracteriza por tener matices de aroma y sabor muy variados, por ser especialmente suave al paladar y por contar en muchas ocasiones, con un toque de acidez que, para muchos, complementa de manera ideal las características organolépticas del café.

Café Robusta: es un café con características de sabor fuerte y amargo, con alta concentración en cafeína (hasta el doble que un arábica). Es una especie de cafeto de menor calidad, pero que mezclada en su justa proporción con una arábica puede resultar un producto interesante para el mercado.

Se implementó la primera selectora electrónica por color en la industria del café, a escala global, desarrollada por MultiScan¹², que modificó los procesos de transporte, evaluación, clasificación y selección del café. También la fermentación controlada por micro lotes; lavado con ECOMILL, tecnología de bajo impacto ambiental para el lavado del café; clasificación en canal semi- sumergido; secado solar en camas africanas y secado mecánico con métodos de deshidratación y maduración prolongada. Con estas innovaciones se garantizó la conservación del grano como semilla viva hasta su proceso de tostado y se mantuvo la trazabilidad del producto por micro lotes.

En el proceso de beneficio del café se generan subproductos residuales como la pulpa y el mucílago que representan el 60% del peso de la fruta fresca. Con el fin de evitar un alto impacto ambiental en el ecosistema, SUPRACAFÉ Colombia inició el desarrollo de coproductos nutraceuticos con estas materias primas. (**Ver Anexo IV: Generación de valor con coproductos del café**).

SUPRACAFÉ Colombia recibió en octubre de 2016 el certificado UTZ, un sello internacional que representa la agricultura sostenible y que refleja el trabajo responsable, conforme a estrictos estándares sociales y medioambientales, que llevan a cabo los productores. Este certificado reconoce el manejo de los recursos, derechos y condiciones de bienestar a trabajadores¹³, así como la minimización del impacto climático en los sistemas productivos.

El parque Tecnológico de Innovación en Café y Caficultura

Ricardo Oteros, Luis José Álvarez, César Echeverry, Fabiola Tombé y las socias de AMUCC vislumbraban el panorama estratégico de agregación de valor y trabajaban desde entonces en la conformación y el fortalecimiento de una cadena internacional de valor del café, alineados con los objetivos de calidad en la producción, procesamiento y transformación, pero para la consolidación de esta alianza hacía falta una pieza importante.

En el año 2011 la Gobernación del Cauca, la Universidad del Cauca (Universidad Pública) y el Centro Regional de Emprendimiento, Productividad y Competitividad del Cauca (CREPIC); incluyeron en el Plan de Desarrollo Departamental, “Plan Conciencia Cauca”, el café como actividad económica prioritaria; logrando una importante asignación de recursos del presupuesto regional para el siguiente cuatrienio.

César Echeverry y Ricardo Oteros emprendieron su segundo sueño, crear un parque tecnológico para la innovación en café. Para tal fin, iniciaron los estudios y conformaron un equipo

¹² MultiScan: empresa de base tecnológica creada en los años 90 por un grupo de investigación de la Universidad de Valencia en España, especializada en la aplicación de tecnologías de visión artificial de última generación junto con sistemas innovadores de transporte de productos para lograr una clasificación óptima. Desarrolla soluciones únicas para el mercado de frutas y verduras frescas, clasificando por color, tamaño y calidad, productos de hasta 55 mm de diámetro. Además, diseña y suministra sistemas de tecnología de rayos X para aplicaciones de seguridad y conformidad en la industria alimentaria.

¹³ SUPRACAFÉ Colombia generó 30 empleos fijos y 400 empleos temporales.

interdisciplinario con representantes de SUPRACAFE Colombia, del Grupo de Estudios Ambientales (GEA) de la Universidad del Cauca y del CREPIC. Este equipo formuló el proyecto “Parque Tecnológico de Innovación para la Agregación de Valor al Café y la Caficultura Caucana”; que fue presentado al Sistema General de Regalías de Colombia¹⁴ (SGR) - Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación (FCTI). Proyecto que contó con el respaldo y aprobación de la Gobernación departamental. En el año 2012 se aprobó el proyecto, el primero aprobado por el Sistema en Colombia, razón por la cual, en ese momento no se tenía una reglamentación clara para la ejecución de los recursos, lo que retrasó su inicio por más de un año.

En el año 2014 la gobernación departamental asumió la ejecución del proyecto, inició con la contratación de estudios de factibilidad y seleccionó a Cesar Echeverry para liderar el equipo encargado de diseñar la estructura organizacional del Parque con un enfoque empresarial. Cesar convocó a actores representativos de los sectores público, académico y empresarial y a productores de la región. En el mes de noviembre se presentaron los resultados del estudio y gracias al trabajo de articulación realizado, se suscribió con 150 actores clave el “Pacto social de compromiso y respaldo para la conformación del Parque Tecnológico de Innovación en Café y Caficultura – TECNICAFAE”.

Dicho pacto estableció que la Federación Nacional de Cafeteros se afiliaba como cooperante, en cabeza del Comité Departamental de Cafeteros, entidad que se encargó de la constitución de una corporación mixta (público - privada) y sin ánimo de lucro, que le diera la vida jurídica a TECNICAFAE, hecho que se formalizó el 1° de octubre de 2015. El Comité Departamental de Cafeteros se encargó de ejecutar los recursos para la construcción de la infraestructura del Parque, que finalizó un año después.

Se conformó el parque tecnológico “TECNICAFAE” con 6 socios: la Gobernación del Departamento del Cauca, la Federación Nacional de Cafeteros, SUPRACAFE España, SUPRACAFE Colombia, AMUCC y MultiScan; y una serie de aliados. (**Ver Anexo V: Mapa de socios y aliados**).

TECNICAFAE se ubicó en el corregimiento La Venta, municipio de Cajibío, departamento del Cauca, contiguo a la sede de SUPRACAFE Colombia, en un terreno con las condiciones agroecológicas que favorecen el cultivo del café. (**Ver Anexo VI: Infraestructura TECNICAFAE y SUPRACAFE Colombia**).

El Parque, respaldo científico

El Parque ha funcionado bajo un principio “las cadenas productivas deben migrar a cadenas de valor, lo cual se logra a través de la innovación. La competitividad se logra acercándose a las necesidades del comprador y con base en un sistema de ciencia, tecnología e innovación”, asegura César Echeverry.

¹⁴ SGR: Sistema creado por el gobierno de Colombia mediante el Decreto Ley 4923-2011, que empezó a operar el 1° de enero de 2012, determina la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios.

TECNICAFE ha desarrollado procesos de investigación en torno a la caficultura con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas. Entre las primeras se destacan: la Universidad del Cauca (Grupo de Estudios Ambientales - GEA y Grupo de Ingeniería Telemática – GIT); la Universidad Cooperativa de Colombia, el Centro Nacional de Investigaciones del Café (CENICAFE), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT¹⁵) y COLCIENCIAS¹⁶, y la Universidad de Valencia y Universidad Politécnica de Madrid, entre las segundas.

Ha implementado proyectos de formación orientados a mejorar las competencias de los caficultores y a desarrollar habilidades en torno a los procesos de transformación y preparación del café en las comunidades de su zona de influencia y en personas en general interesadas en esta agroindustria; a través de alianzas con entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y organismos de cooperación internacional interesados en cualificar a poblaciones vulnerables como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

En el año 2017 se vinculó a TECNICAFE en condición de socio, el Coffee Quality Institute (CQI), órgano técnico de la Asociación Mundial de Cafés Especiales, creado en marzo de 1919 con el objeto de promover la educación, el conocimiento y la práctica de la calidad en la industria. Vinculación que permitió la implementación en el Parque del primer curso internacional Q Processing Nivel II y la certificación del laboratorio de evaluación de calidad del café, como uno de los pocos habilitados para la certificación de catadores en el mundo.

El Parque, innovación social y productiva

A partir de ejercicios de vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y prospectiva, TECNICAFE ha identificado retos en la cadena de valor del café, que estudiados por talentosos y creativos, han permitido el desarrollo de emprendimientos como: Tabifruit (infusiones a partir de cascaras de café), Paz Café (producción de mermeladas, yogurts, cocadas, arequipes, barras energéticas, salsas para carnes, cascaras dulces, a partir de cascaras y mucilagos de café) y Gusti Café (galletería y confitería.) que comercializan sus productos localmente, en la zona de influencia de TECNICAFE.

También ha apoyado el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica que generan soluciones en la cadena de valor del café, como: Indestec (equipos de secado de café mediante deshumidificación), Coffee Qualitic (software y hardware de trazabilidad del café), Cafetal Soft (software de agenda, control y contabilidad cafetera) y Optiagro (identificación óptica de deficiencias nutricionales en el Café), Coffee Market (software para seguimiento y toma de decisiones de los precios de las bolsas internacionales del café).

¹⁵ CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical. Se encarga de desarrollar cultivos, prácticas agrícolas, intervenciones y políticas para maximizar los beneficios de salud y nutrición. Trabaja en torno a mejoramiento de cultivos, conservación y uso de cultivos y desarrollo de cadenas de valor para la nutrición.

¹⁶ COLCIENCIAS: es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Promueve las políticas públicas para fomentar la CT+I en Colombia.

El Parque se ha comprometido con el fortalecimiento del tejido social de la región, al ser un parque tecnológico de puertas abiertas, que facilita el acceso a productores y empresas comercializadoras del grano a nivel nacional e internacional. Participó en la implementación del programa “Escuela Café”, financiado por la Secretaría de Educación de la Gobernación del Cauca, apoyado por el SENA y el Comité de Cafeteros para 2.000 estudiantes de bachillerato que recibieron 1.000 árboles de café cada uno para que iniciaran un proyecto de producción de café desde grado noveno hasta grado once. Se espera de esta manera formar a la nueva generación de caficultores del Cauca para que desarrollen su proyecto productivo de cafés especiales y puedan así pagar sus estudios universitarios.

A octubre del año 2018 el Parque ha recibido alrededor de 18.000 visitantes, de los cuales 860 son extranjeros procedentes de 40 países, quienes participaron en programas de formación.

En el departamento del Cauca se han venido desarrollando un clúster de Gastronomía, a partir de la tradición culinaria del departamento y un clúster de turismo con base en el avistamiento de aves, dado que los procesos de reforestación que se realizaron dentro de TECNICAFFE posibilitaron el regreso a la zona de 150 especies de aves.

Situación de la caficultura en Colombia y el mundo es calificada como crítica

Los problemas para los productores de café se incrementaron desde inicios del año 2017, cuando el precio internacional empezó a bajar debido a las abundantes cosechas, agudizándose cuando el precio interno alcanzó a estar por debajo de los 1,82 USD¹⁷/Kilo, en octubre de 2018, precio que no compensaba los costos de producción estimados en 2 USD/Kilo.

El primero de octubre del año 2018, día internacional del café, los cafeteros colombianos realizaron un plantón en todas las ciudades capitales de los departamentos productores del grano y el 22 de octubre se movilizaron en Bogotá para protestar frente al Ministerio de Agricultura. En cabeza del movimiento Dignidad Cafetera, solicitaban al Gobierno la creación de un “Fondo de Estabilización de Precios del Café” que otorgara un subsidio a los productores para completar el costo de producción. Expertos en la caficultura colombiana reaccionaron frente a esta propuesta planteando la pregunta sobre qué diferencia había respecto al Fondo de Sustentación del precio del café, que funcionó durante casi 50 años, y que no pudo evitar las crisis de ingresos de los productores, y la caída de la producción nacional del grano.

A pesar de las dificultades que enfrentaban los caficultores colombianos, Fabiola Tombé continuaba animando a las socias de AMUCC para incrementar la producción de café gourmet y avanzar en la conquista de mercados internacionales especializados; certeza que mantenía desde junio de 2017, cuando muchos de los participantes del foro de la OCDE le manifestaron que habían

¹⁷ La tasa de cambio a \$3.000 pesos colombianos por dólar, según precios de 2018.

degustado una taza de café de la más alta expresión de sabor. SUPRACAFE Colombia y España por su parte, avanzaban en su proceso de expansión comercial en Europa y TECNICAFÉ profundizaba su rol de gestor de la innovación y el desarrollo tecnológico en café.

¿Qué plan requerían poner en marcha las socias de AMUCC para consolidar la producción de café gourmet y exportar al mercado español y a otros mercados de Europa?

ANEXOS
Anexo I: Volumen anual de producción y exportaciones colombianas de café
1963-2017

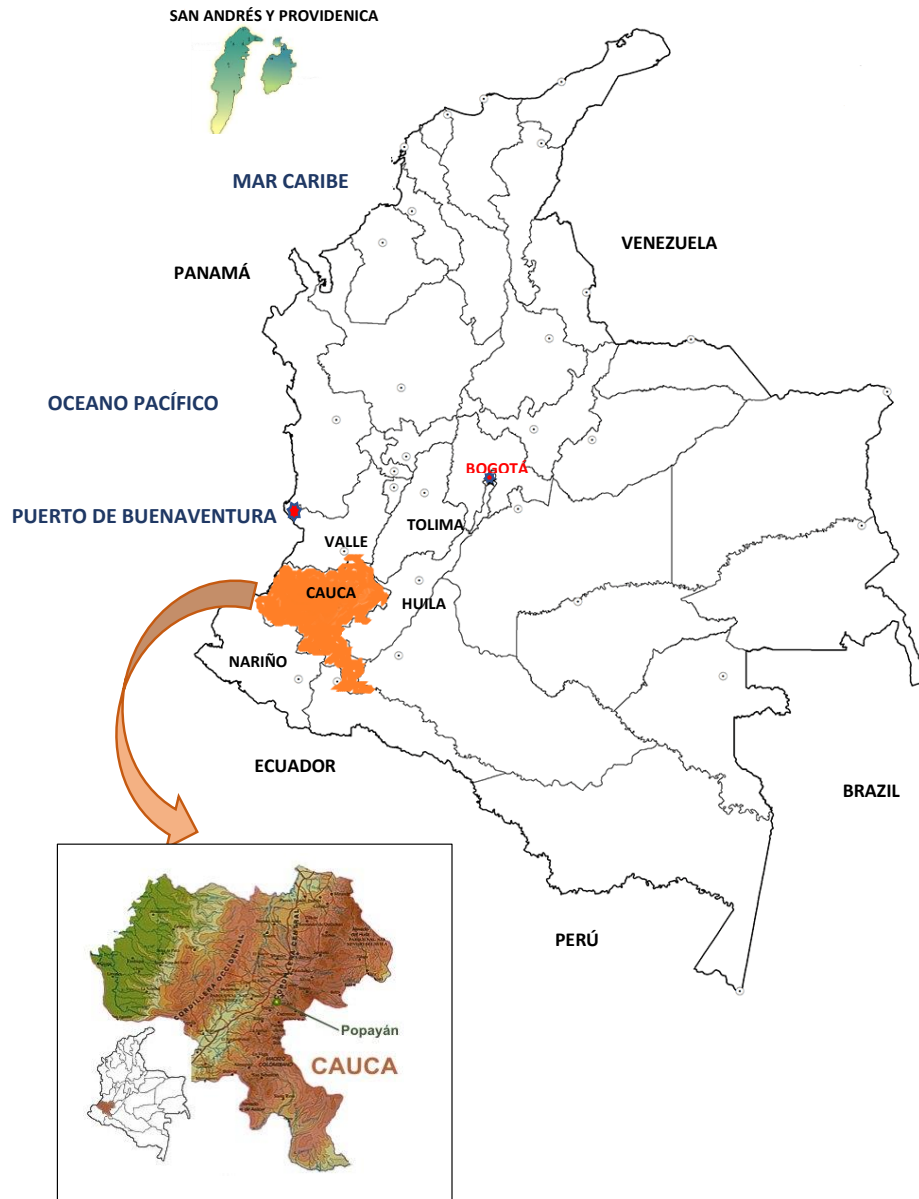
AÑO	Total Producción Año Sacos 60 Kg	% Variac Producción	Total Export Año Sacos 60 Kg	% Variac Export	MERCADO
dic-63	7.461,00		6.133,00		PACTO INTERNACIONAL DEL CAFE MERCADO REGULADO POR CUOTAS DE PRODUCCIÓN
dic-69	7.843,00	-3%	6.478,00	-2%	
dic-75	8.375,00	22%	8.175,00	18%	
dic-81	13.470,00	12%	9.056,00	-18%	
dic-87	12.974,00	21%	11.282,00	-1%	
dic-88	11.811,00	-9%	9.788,00	-13%	
dic-89	11.066,00	-6%	10.826,00	11%	
dic-90	14.083,00	27%	13.944,00	29%	
dic-91	16.179,00	15%	12.595,00	-10%	
dic-92	16.094,00	-1%	16.569,00	32%	ROMPIMIENTO DEL PACTO INTERNACIONAL DEL CAFE MERCADO REGULADO POR LA LIBRE OFERTA Y DEMANDA
dic-93	13.637,00	-15%	13.574,00	-18%	
dic-94	12.031,00	-12%	11.775,00	-13%	
dic-95	13.697,00	14%	9.815,00	-17%	
dic-96	11.190,00	-18%	10.621,00	8%	
dic-97	10.704,00	-4%	10.932,00	3%	
dic-98	12.783,00	19%	11.260,00	3%	
dic-99	9.112,00	-29%	9.995,00	-11%	
dic-00	10.619,00	17%	9.206,00	-8%	
dic-01	10.936,00	3%	9.977,00	8%	
dic-02	11.614,00	6%	10.273,00	3%	
dic-03	11.568,00	0%	10.290,00	0%	
dic-04	11.240,00	-3%	10.262,00	0%	
dic-05	11.119,00	-1%	10.871,00	6%	
dic-06	12.078,00	9%	10.947,00	1%	
dic-07	12.618,00	4%	11.301,00	3%	
dic-08	11.478,00	-9%	11.085,00	-2%	
dic-09	7.812,00	-32%	7.894,00	-29%	
dic-10	8.923,00	14%	7.824,20	-1%	
dic-11	7.809,00	-12%	7.733,55	-1%	
dic-12	7.744,00	-1%	7.168,44	-7%	
dic-13	10.886,00	41%	9.671,98	35%	
dic-14	12.140,00	12%	10.956,82	13%	
dic-15	14.175,00	17%	12.713,64	16%	
dic-16	14.232,00	0%	12.844,83	1%	
dic-17	14.194,00	0%	12.982,32	1%	
TOTAL	594.115		522.935		

100%

88,02%

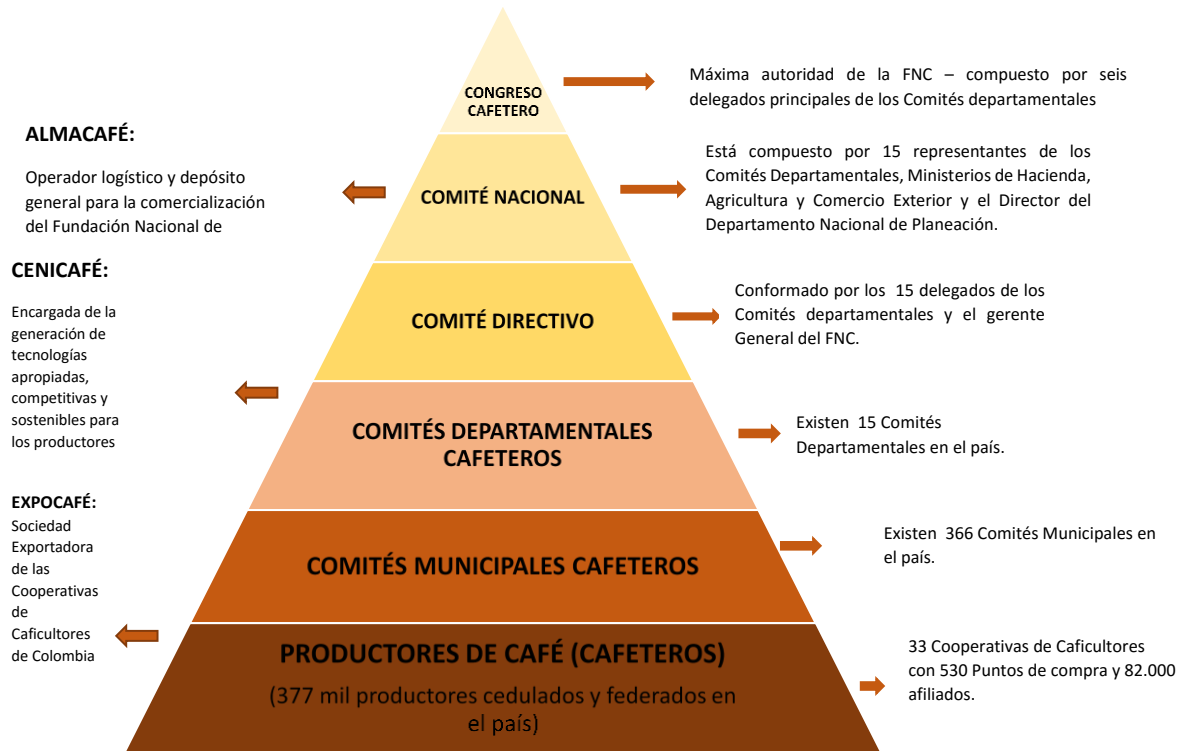
* Miles de sacos de 60 Kg de café verde equivalente
Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, año 2018

Anexo II: Mapa de Colombia – Departamento del Cauca



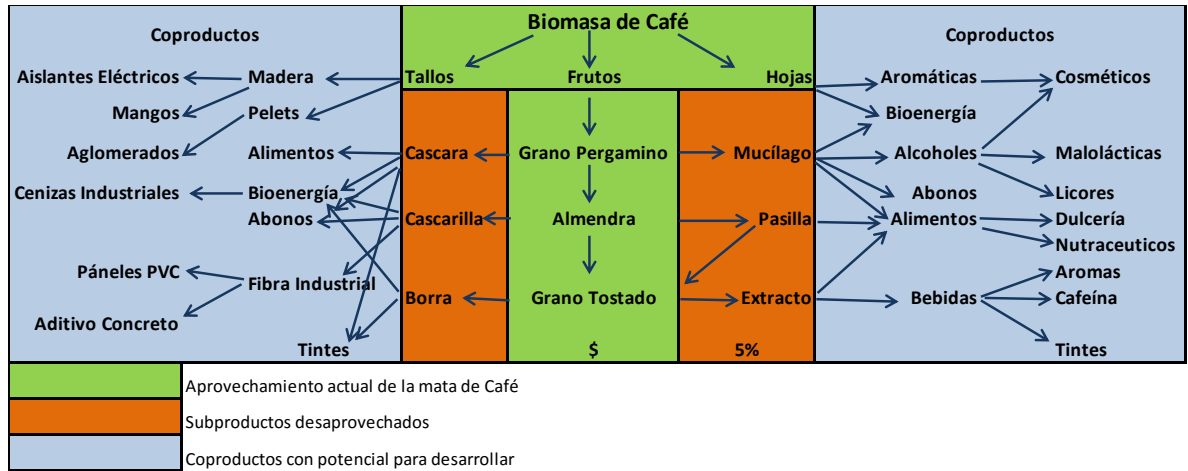
Fuente: Creación propia, octubre de 2018

Anexo III: Órganos gremiales de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



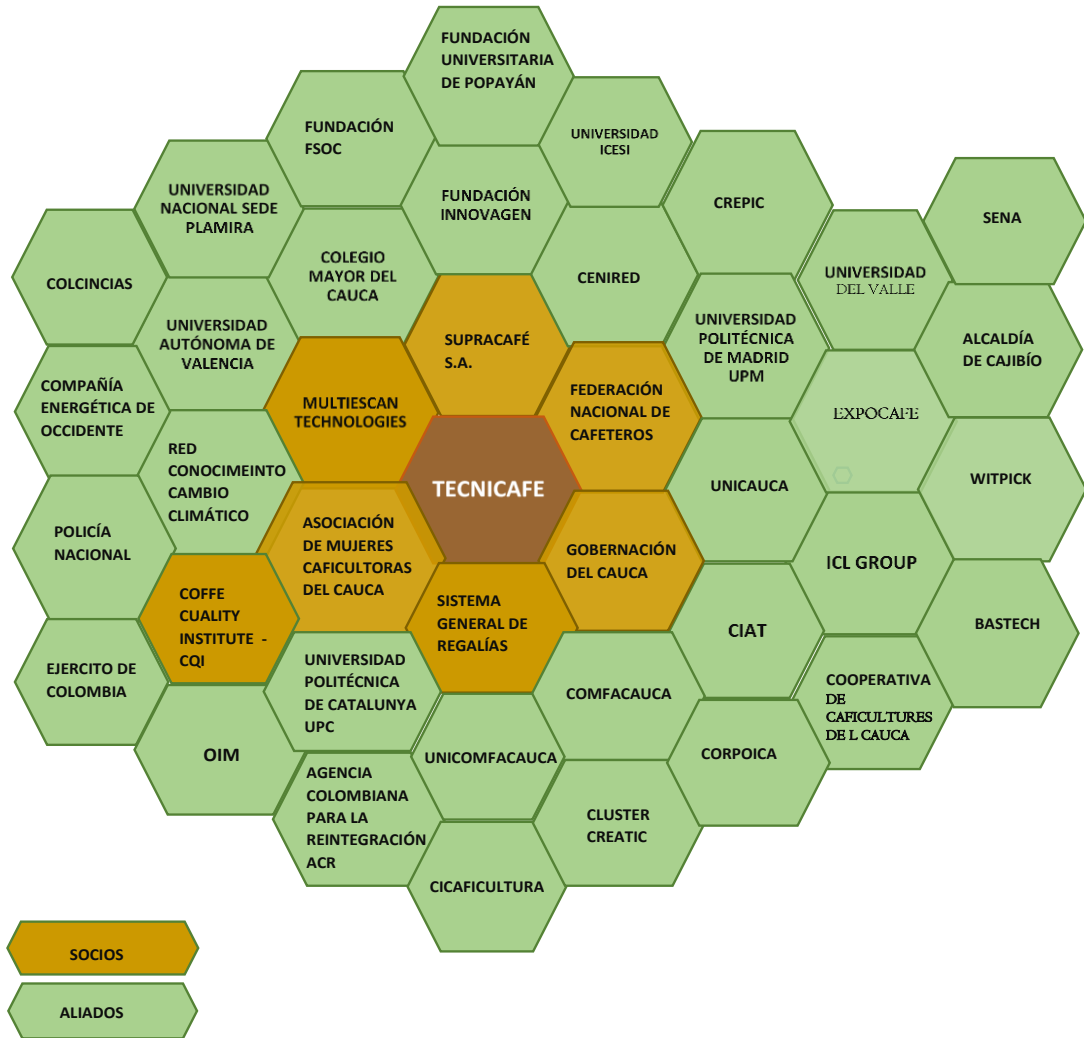
Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, noviembre de 2018

Anexo IV: Generación de valor con coproductos del café



Fuente: TECNICAFAE 2018.

Anexo V: Mapa de socios y aliados



Fuente: TECNICAFE, 2018.

Nota: El Coffee Quality Institute (CQI) ingresó como socio en el año 2017

Anexo VI: Infraestructura TECNICAFE y SUPRACAFE Colombia



TECNICAFE

SUPRACAFÉ COLOMBIA

Área construida: 2.850 mts².

Líneas de Acción

Vigilancia Tecnológica, Inteligencia Competitiva, Prospectiva Sectorial
Apropiación y transferencia tecnológica
Gestión de la innovación abierta y colaborativa
Fomento al emprendimiento
Desarrollo tecnológico e innovación

Servicios tecnológicos diferenciales

Logística, soporte y afines: laboratorios, oficinas, zonas de cultivos, auditorios, espacio habilitante en general y afines.
Servicios complementarios: Hotel y restaurante, Capacitación, Vitrina Tecnológica

Fuente: TECNICAFE 2018.

NOTAS DEL PROFESOR CAFÉ GOURMET COLOMBIANO: UNA TAZA DE LA MÁS ALTA EXPRESIÓN DE SABOR

El presente caso se ha desarrollado para que sea usado para la enseñanza y el aprendizaje de los factores determinantes de la competitividad de un clúster en una economía emergente, a través de un caso que muestra como AMUCC en conjunto con otros actores logra insertarse en una cadena de valor global, aportando cada vez más valor a su producto, elevando la productividad, desarrollando una gama más amplia de actividades y una base de proveedores.

Los autores escribieron el caso como trabajo de grado después de haber tomado la asignatura Competitividad Empresarial y Desarrollo Regional del MBA en la Pontificia Universidad Javeriana Cali-Colombia, que hace parte de la red MOC liderada por el Instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard, que dirige el profesor Michael Porter. (<https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/Pages/default.aspx>).

La asignatura se imparte utilizando el método del caso, junto con lecturas del libro “Ser Competitivo” de Michael Porter, segunda parte “La competitividad de las ubicaciones”, especialmente el capítulo 6 “La ventaja competitiva de las naciones” y el capítulo 7 “Clústers y competencia”.

Según el Instituto de Estrategia y Competitividad de la Universidad de Harvard, esta asignatura se interesa por analizar los determinantes de la competitividad y el desarrollo económico visto desde una perspectiva microeconómica, de abajo hacia arriba. Si bien los factores macroeconómicos positivos favorecen el potencial de la competitividad, la riqueza se crea realmente a nivel microeconómico. Las estrategias de las empresas, la vitalidad de los clústers y la calidad del entorno empresarial en el que se desarrolla la competencia son lo que en última instancia determina la productividad de una nación o región.¹⁸

Resumen

Este caso puede ser usado en una asignatura de MBA o de Maestría en un campo de las Ciencias Económicas y Administrativas que tenga como objetivo de aprendizaje que los estudiantes logren entender qué es la competitividad, qué la determina; cómo se analiza el ambiente de negocios de una localización; cuál es la noción de clúster, por qué se forman los clústers y qué se debe hacer para desarrollar o incentivar su crecimiento.

El caso de estudio se desarrolló en Colombia, país reconocido mundialmente por la producción de café suave. Específicamente en el departamento del Cauca, donde a pesar de las condiciones socioeconómicas adversas para el desarrollo empresarial, un grupo de mujeres indígenas,

¹⁸ <https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/Pages/default.aspx>

afrocolombianas y mestizas asociadas en AMUCC (Asociación de Mujeres Caficultoras del Departamento del Cauca), con el apoyo de la multinacional SUPRACAFE España y Colombia, posicionaron su producto en el mercado de cafés especiales en los hoteles, restaurantes y cafés premium de España. ¿Cómo lo lograron? ¿Qué condiciones se presentaron para generar este desarrollo? ¿Por qué el posicionamiento en estos mercados se dio en cabeza de las caficultoras de esta región y no de otros productores de esa región o de otras regiones de Colombia?

¿Estaban preparados los caficultores del departamento del Cauca para avanzar en la consolidación de este proceso? ¿Producir cafés especiales era la alternativa para las 90.000 familias caficultoras del departamento del Cauca?

Los protagonistas de este caso son:

La Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca (AMUCC): Mujeres indígenas, afrocolombianas y mestizas amas de casa y cabeza de familia, la gran mayoría víctimas de la violencia, viudas por causa del conflicto, dedicadas a la producción de café, en pequeñas fincas y su lideresa Fabiola Tombé.

Ricardo Oteros, español, economista de la Universidad Complutense de Madrid, Director General de SUPRACAFE España.

Cesar Echeverry, empresario cafetero de origen campesino, dirigente y líder gremial, Gerente General de SUPRACAFE Colombia y Director Ejecutivo del Parque Tecnológico de Innovación para la Agregación de Valor al Café – TECNICAFFE.

Método de Investigación

Este es un caso descriptivo, escrito a partir de fuentes primarias y secundarias. Los datos y personajes son reales. Se conservan todas las transcripciones de las entrevistas realizadas.

Introducción a la Clase

Hoy, en el curso de Competitividad Empresarial y Desarrollo Regional, vamos a introducir el concepto de clúster, una unidad de análisis diferente a un sector, o a una industria, es una unidad de análisis muy alineada a la concepción y a la naturaleza de la competitividad. Y vamos a usar una herramienta para analizar el ambiente de negocios en el que se desarrolla el Clúster con el modelo de diamante.

Introduzcamos (o recordemos) el concepto de clúster que propone Michael Porter: “un grupo de empresas interconectadas, geográficamente próximas y de instituciones asociadas “a geographically

proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities (External economies)”.

En una economía emergente cuando se desarrolla una iniciativa de clúster lo que se debe buscar es ser alguien más en la cadena de valor global. Ejemplo: Costa Rica compitió con Malasia para ser el lugar de ensamble de Intel.

El reto es entonces, empezar a trabajar dentro de la cadena global, aportando cada vez más valor, elevando la productividad, desarrollando una gama más amplia de actividades y una fuerte base de proveedores.

Dependiendo del país, de sus objetivos, de sus activos, del estado de desarrollo en el que se encuentra, de su posición en una industria determinada puede variar el enfoque de desarrollo del clúster.

Objetivos de Aprendizaje (OA)

Al finalizar el análisis de este caso los estudiantes deberán ser capaces de:

OA. 1. Clasificar los actores que participaron en la producción del café gourmet del departamento del Cauca y sus interrelaciones a través del mapa de actores.

OA. 2. Analizar los atributos básicos, específicos y avanzados del departamento del Cauca, que favorecieron la producción de café gourmet.

OA. 3. Calificar las condiciones del ambiente de negocios que contribuyeron al posicionamiento del café gourmet producido en el departamento del Cauca en el mercado español de hoteles, restaurantes y cafés premium.

OA. 4. Evaluar los fundamentos y las variables que determinan la competitividad de un clúster en una economía emergente.

Preguntas para la Discusión

OA. I.

I. ¿Quiénes y cómo intervinieron en el proceso de posicionar un café gourmet del departamento del Cauca producido por AMUCC en el mercado español?

Referente Teórico:

Michael Porter, en su libro “Ser Competitivo”, capítulo 7 “Clústers y competencia”, en la página 265, define los clústers como “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividades determinadas, los clústers son una característica llamativa de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial, las de los países más avanzados económicamente”.

De igual manera, en el capítulo 7, página 283, en el ítem relacionado con “Clúster y ventaja competitiva”, Porter afirma que “los clústers son la manifestación de las relaciones existentes entre los 4 vértices del rombo. Los clústers afectan a la competencia en 3 aspectos: en primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster”.

“Un clúster, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes”.

Análisis:

En la **Figura 3 - Mapa del Clúster de Café Gourmet del Cauca**, se identifican los principales actores que hicieron posible el posicionamiento en el mercado español del café gourmet producido por las socias de AMUCC y las conexiones y sinergias que entre ellos se dieron.

Industrias Centrales del Clúster (CORE)

En el CORE del clúster de café gourmet del Cauca se ubican 3 actores principales:

203 productoras socias de AMUCC, que se organizaron e iniciaron un trabajo conjunto en el cultivo de café, con el objetivo de mejorar sus ingresos y promover el desarrollo empresarial de su unidad productiva, la recuperación de los valores de las familias campesinas y la equidad de género.

20 asociaciones de productores de café: creadas con el apoyo de la Cooperativa de Caficultores del Cauca con el fin de promover la asociatividad de los productores de la región.

SUPRACAFE Colombia: creada en el año 2007. En sus inicios se dedicó a la validación de tecnología de café gourmet en el Cauca y posteriormente se dedicó a la producción de café especial para proveer a SUPRACAFE España, su socio mayoritario, a quien le vende directamente su producción. Implementó procesos de transferencia de tecnología a las socias de AMUCC, con el fin de que dieran un salto de calidad que les permitiera entregar a su SUPRACAFE España un producto con las características requeridas por los consumidores en España.

Proveedores

Los proveedores de las empresas relacionadas en el CORE (20 asociaciones de productores, 203 socias de AMUCC y SUPRACAFE Colombia) fueron almacenes de productos agrícolas de la región, que les suministraron insumos (fertilizantes, pesticidas, empaques), maquinaria y herramientas en pequeña escala para el desarrollo de su proceso productivo. Adicionalmente, SUPRACAFE Colombia con MULTISCAN como proveedor especializado de tecnología, que le desarrolló una selectora electrónica de grano de café, por color. También contaron con el suministro de servicios públicos (energía eléctrica y agua).

Instituciones para la colaboración

Se identificaron en el mapa de actores 3 tipos: instituciones para la investigación, formación y gremios y asociaciones.

Instituciones para la formación: que desarrollaron programas orientados al mejoramiento de las competencias de los productores de café, como SENA y OIM y TECNICAFFE que les hizo transferencia de tecnología para la producción de café gourmet.

Gremios y asociaciones: como el Comité Departamental de Cafeteros, órgano gremial de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia que representa y apoyan a los productores de café y la Cooperativa de Caficultores del Cauca, esquema asociativo a través del cual AMUCC y las 20 Asociaciones de productores comercializan parte de su producción.

Instituciones para la investigación: tales como:

CREPIC: Centro Regional de Emprendimiento, Productividad y Competitividad del Cauca.

CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical.

CENICAFFE: Centro Nacional de Investigaciones del Café

Universidad del Cauca, a través del Grupo de Estudios Ambientales (GEA) y el Grupo de Ingeniería Telemática (GIT).

Instituciones para el fomento:

Entidades de gobierno que con su apoyo favorecieron la producción de café gourmet en el Cauca:

Gobernación Departamental del Cauca: que estableció en su plan de desarrollo "Plan Conciencia Cauca" el café como una actividad económica prioritaria.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: que a través de su Programa "Alianzas Productivas" apoyó a las asociadas de AMUCC en aspectos productivos, de manejo ambiental y comercial.

Sistema General de Regalías (SGR) - Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación (FCTI): que financió la construcción de TECNICAFFE.

Canales y Clientes

En el clúster se identificaron 2 tipos de canales, unos para atender los clientes del mercado interno y otros para atender el mercado externo.

Canales internos: compradores locales (depósitos y trilladoras privadas) que adquieren el café convencional de las 20 asociaciones de productores y de las asociadas de AMUCC. Este producto lo venden a comercializadores locales que se encargan de entregar el producto al consumidor final interno.

Canal externo: la sociedad exportadora de las cooperativas de caficultores de Colombia - EXPOCAFFE, que recibe el producto de la Cooperativa de Caficultores del Cauca y de SUPRACAFFE Colombia y lo entrega a multinacionales como SUPRACAFFE España, Nespresso, Illy Café, Starbucks, RGC Coffee, Royal Coffee, Tichbo y COLCAFFE, quienes llevan el producto al consumidor final externo.

Consumidor final

Consumidor final interno: clientes locales que consumen el café en hoteles, restaurantes, cafés, oficinas y en sus hogares.

Consumidor final externo: clientes exigentes, con alto poder adquisitivo, de los mejores hoteles, restaurantes y cafés premium de España.

Clústers relacionados

En el departamento del Cauca se han venido desarrollando un clúster de gastronomía, a partir de la tradición culinaria del departamento y un clúster de turismo con base en el avistamiento de aves.

OA. 2.

2. ¿Qué condiciones se presentaban en el municipio de Cajibío, departamento del Cauca para la producción de café gourmet?

Referente Teórico:

En el capítulo 6, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, en la página 219, Porter establece que:

“La competitividad de una nación depende la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

En un mundo en el que la competencia es cada más internacional las naciones resultan más importantes y no menos. Como la base de la competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimientos, ha aumentado la importancia del papel de la nación. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado”.

Adicionalmente, en este capítulo, en la página 231, Porter da respuesta, a través del “rombo de la ventaja nacional” a las siguientes preguntas:

“¿Por qué determinadas empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente? ¿Por qué persiguen implacablemente las mejoras buscando una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación y que con tanta frecuencia acompañan el éxito? La respuesta se halla en 4 atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos son:

1. Condiciones de los factores: situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. Condiciones de la demanda: naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
3. Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna”.

En este caso, el municipio de Cajibío presentaba atributos básicos, avanzados y especializados que favorecieron la producción y comercialización de café gourmet. (**Ver Figura 2. Tablero - Diamante de Competitividad del Clúster de Café Gourmet del Cauca, punta condiciones de los factores**).

Análisis:

Condiciones de los factores

Factores Básicos:

(+) Condiciones de suelo, temperatura y altitud sobre el nivel del mar, que en la producción de café posibilitan la obtención de frutos con mayor densidad que encapsulan más fragancias, aromas y sabores, determinantes para los atributos de acidez, dulzor y suavidad de la bebida.

(+) Ubicación geográfica al suroccidente del país, a 235 kilómetros del puerto de Buenaventura, por donde se realizan gran parte de las exportaciones.

(-) Región afectada por el conflicto armado.

Factores Avanzados:

(+) Infraestructura: existencia del puerto marítimo de Buenaventura, especializado en cargue de contenedores.

(-) Cobertura en servicios públicos de 80.7% en energía eléctrica, 66% en acueducto y 43.9% en alcantarillado

Factores Especializados:

Mano de Obra

(-) Tradicional, basada en prácticas empíricas que han pasado de generación en generación, lo cual dificulta implementación de nuevas tecnologías de producción.

Papel del Gobierno:

(+) Plan de Desarrollo Departamental "Conciencia Cauca", donde se priorizó el café como actividad económica prioritaria, con lo cual se logró la gestión de recursos para el montaje de TECNICAFFE.

Mano de Obra

(+) Proyectos de formación orientados a mejorar las competencias de los caficultores y a desarrollar habilidades en torno a los procesos de transformación y preparación del café en implementados por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

(+) Proyectos de formación orientados a mejorar las competencias en producción y procesamiento de café de poblaciones vulnerables, implementados por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), organismo que coopera con el gobierno de Colombia.

Infraestructura

(+) Parque Tecnológico de Innovación en Café – TECNICAFFE que desarrolló procesos de investigación en torno a la caficultura y proyectos de formación orientados a mejorar las

competencias de los caficultores y a desarrollar habilidades en torno a los procesos de transformación y preparación del café. Sistema General de Regalías de Colombia (SGR) - Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación (FCTI) que financió la construcción de TECNICAFFE.

(+) Laboratorio de evaluación de calidad de café certificado por Coffe Quality Institute (CQI), que funcionó dentro de las instalaciones de TECNICAFFE.

OA. 3.

3. ¿Cómo se logró posicionar el café gourmet que producían las productoras de AMUC en el mercado español?

Referente Teórico:

La respuesta a esta pregunta se sustenta en el capítulo 6, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, donde en la página 231 establece los 4 atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional. Para dar respuesta, se analizan los siguientes atributos:

1. Condiciones de la demanda: naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
2. Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna”.

Análisis:

Condiciones de la demanda

(+) Clientes: empresas multinacionales de gran tamaño que son especializadas en la comercialización de cafés especiales a nivel mundial, con infraestructura para la tostión de café.

(+) Consumidores finales exigentes, con alto poder adquisitivo. Clientes de los mejores hoteles, restaurantes y cafés premium de España.

Papel del Gobierno:

(+) Campaña de mercadeo para el posicionamiento del café suave de Colombia.

Sectores afines y auxiliares

- (+) Abastecimiento local del 100% para productores de café: insumos, herramientas, máquinas.
- (+) Presencia de instituciones para la investigación: CREPIC, CIAT, CENICAFE, Universidad del Cauca (Grupos GEA y GIT).
- (+) Presencia de instituciones para la formación: SENA, OIM y TECNICAFE.
- (+) Existencia de gremios y asociaciones: Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, Cooperativa de Caficultores del Cauca, AMUCC y 20 Asociaciones de Pequeños Productores.
- (+) MULTISCAN: proveedor de tecnología de SUPRACAFE (Selectora electrónica por color en la industria del café).

Contexto, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

- (+) Número significativo de pequeños productores.
- (-) Diferentes niveles de desarrollo de los productores.
- (+) Oferta de diversas variedades de café gourmet.
- (+) Café con certificado de origen.
- (+) Central de beneficio instalada en la planta de SUPRACAFE Colombia, con innovaciones para el procesamiento del grano bajo estándares internacionales en trazabilidad y control de procesos saco a saco, desarrollo que realizó con base en el análisis de caficulturas de otros países y de la industria agroalimentaria de prestigio internacional, como es el caso de la aceituna.
- (+) Certificación de comercio justo, LO FAIR TRADE de AMUCC.
- (+) Certificación UTZ (sello internacional que representa la agricultura sostenible) de SUPRACAFE Colombia.
- (+) Alto nivel de asociatividad de los productores.

Papel del Gobierno:

- (+) Política comercial de apertura.
- (-) Creación de Fondo de Estabilización de Precios del café.

(+) Programa “Alianzas Productivas” - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del cual se fortalecieron las asociadas de AMUCC en aspectos productivos, de manejo ambiental y comercial.

(+) Programa “Escuela Café” para estudiantes de bachillerato que inician un proyecto de producción de café desde grado noveno hasta grado once, financiado por la Secretaría de Educación de la Gobernación del Cauca.

OA. 4.

4. ¿Es posible afirmar que existe un clúster de café gourmet en el departamento del Cauca? ¿Si existe, por qué? cuál es su grado de desarrollo?

Referente Teórico:

En el capítulo 7 “Clústers y competencia”, en las páginas 267 a 268, Porter a la pregunta “¿Qué es un clúster? define “Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional”.

Con relación al “Desarrollo de los clústers, establece que el proceso depende en gran medida de la eficiencia de las flechas o de los circuitos de realimentación del rombo”.

“Hay 3 áreas que merecen especial atención: la intensidad de la competencia local, el clima general del lugar para la formación de nuevas empresas, y la eficiencia de los mecanismos formales e informales de unión entre los integrantes del clúster”.

Análisis:

De acuerdo con lo anterior, se identifica que en el departamento del Cauca se encuentra un clúster de café gourmet en etapa inicial de desarrollo.

Para que el clúster se fortalezca se requiere la ubicación en la región de más competidores, de tal forma que se favorezca un contexto competitivo para la estrategia y la rivalidad.

Figura I. Línea de Tiempo

La línea de tiempo se estructuró en 3 etapas:

La primera etapa plantea los antecedentes del caso en torno al mercado mundial del café, el cual pasó de un mercado regulado por el “Pacto Cafetero” a un mercado de libre comercio, a partir de 1989 debido al rompimiento de dicho Pacto. Esta etapa finaliza con la creación de SUPRACAFE España en 1990.

La segunda etapa, comprendida entre los años 1999 y 2010, relacionada con el desarrollo de la caficultura en el departamento del Cauca, gracias a la apuesta de la gobernación departamental y el apoyo del Comité Departamental de Cafeteros. Esta etapa inicia en 1999 con la creación de AMUCC, incluye el relacionamiento comercial de esta asociación con SUPRACAFE España, la creación de SUPRACAFE Colombia y finaliza con la certificación de AMUCC con el sello de comercio justo FLO FAIR TRADE.

La tercera y última etapa ocurre entre los años 2012 y 2017. Empieza con la iniciativa para la creación de un parque tecnológico de innovación en café. Con el apoyo de la gobernación departamental y recursos del Sistema General de Regalías de Colombia se crea TECNICAFFE en el año 2015.

La etapa finaliza en el año 2017 con la participación de AMUCC, a través de Fabiola Tombé, en el Foro de la OCDE en París, donde estaban reunidos varios representantes de los mercados potenciales de exportación degustando una taza de café gourmet colombiano de la más alta expresión de sabor. Mientras que los caficultores colombianos protestaban ante el gobierno nacional debido a que afrontaban una crisis económica por los bajos precios del grano.

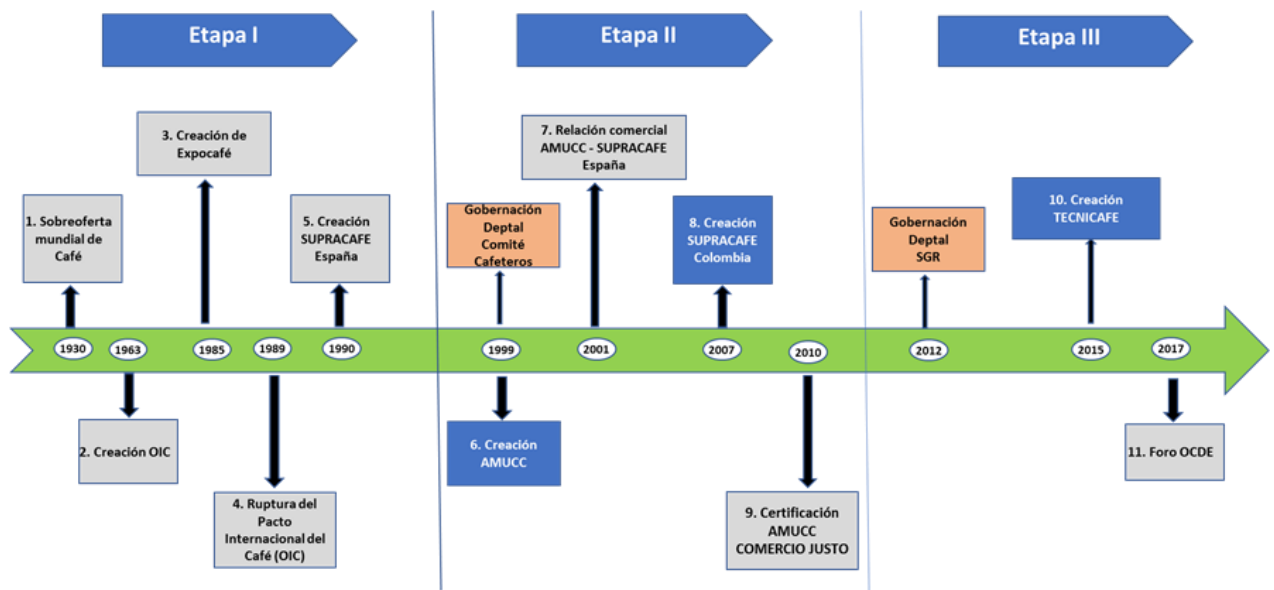


Figura 2. Tablero - Diamante de Competitividad del Clúster de Café Gourmet del Cauca

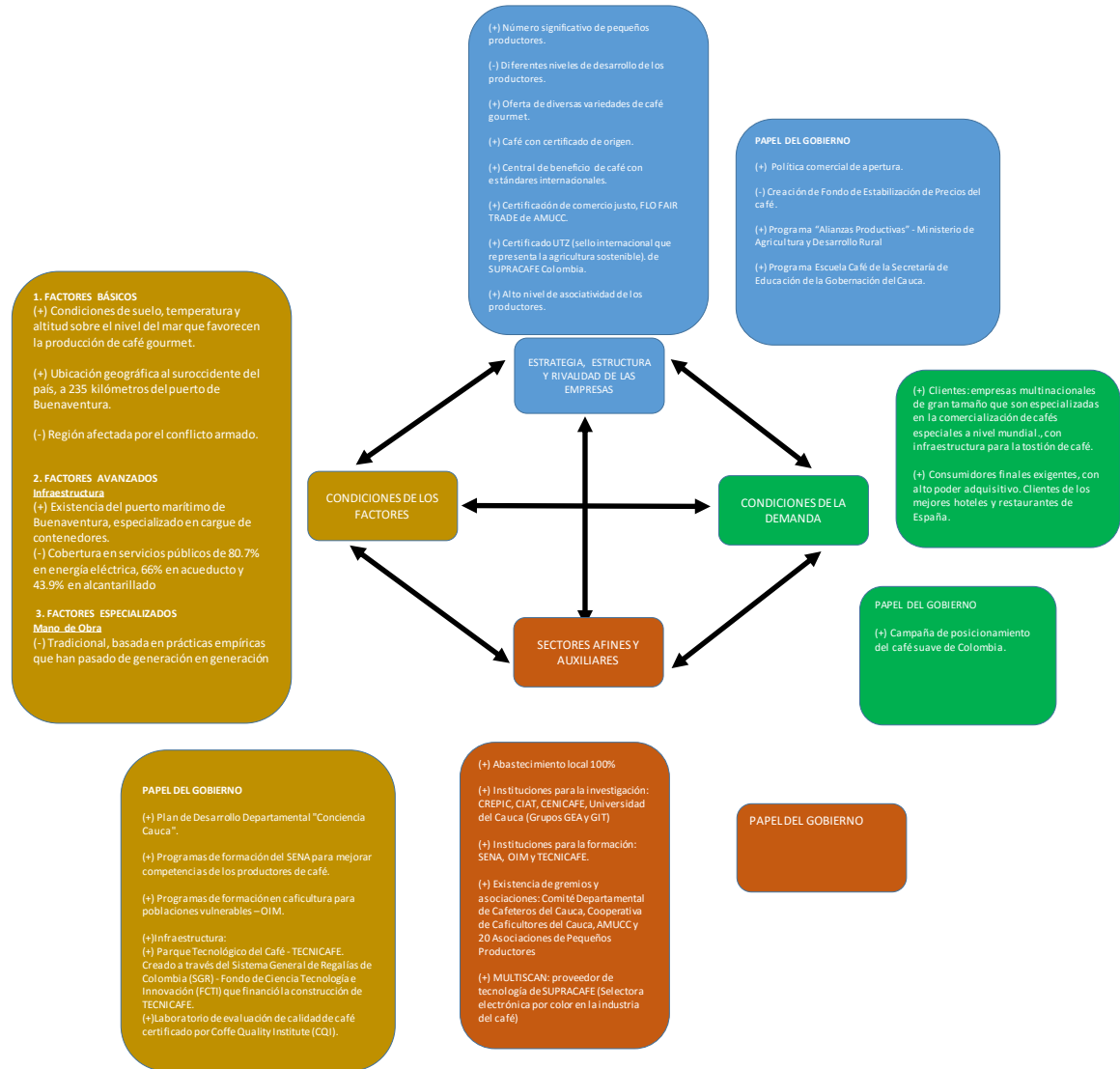
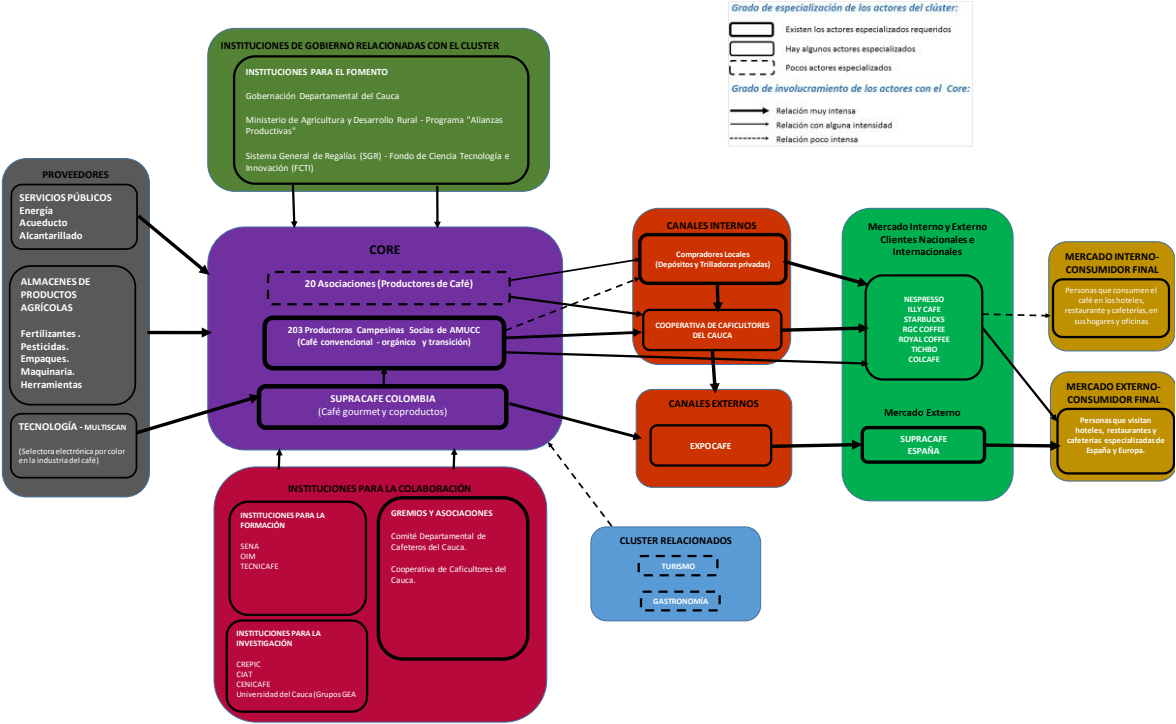


Figura 3 - Mapa del Clúster de Café Gourmet del Cauca



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libro

Porter, Michael. E. *Ser Competitivo, edición actualizada y aumentada*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A. 2017.

Informes

Banco de la República de Colombia. (2012). *El Mercado Mundial del Café y su Impacto en Colombia*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254392373_El_mercado_mundial_del_cafe_y_su_impacto_en_Colombia

Organización Internacional del Café – OIC. *Informe del Mercado del Café. Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-1217-c.pdf>

Páginas en el World Wide Web

Administrador, A. (2018). Video institucional: Almacafé. Recuperado de <http://almacafe.com.co/en/>

Administrador, C. (2018). Que hacemos: CIAT. Recuperado de <https://ciat.cgiar.org/what-we-do/breeding-better-crops/>

Administrador, C. (2018). Quienes somos: Colciencias. Recuperado de http://www.colciencias.gov.co/quienes_somos

Administrador, E. (2018). Sobre nosotros: Expocafé. Recuperado de https://www.expocafe.com/English/about_us.html

Administrador, F. (2012) Glosario para conocer más sobre el café de Colombia: Café pergamino seco. Recuperado de <https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc->

es/index.php/comments/glosario_cafetero_para_conocer_mas_sobre_el_cafe_de_colombi
a

Administrador, M. (2013). Proyecto apoyo a alianzas productivas – PAAP: Objetivo. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>

Administrador, M. Sobre nosotros: Multiscan. Recuperado de <http://www.multiscan.eu/en/company-sorting-machines/>

Administrador, S. (2018). Sobre el Sistema General de Regalías (SGR). Recuperado de <https://www.sgr.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/SobreelSGR.aspx>

Administrador, S. (2018). Sobre nosotros: Supracafé Colombia. Recuperado de <https://www.supracafe.com/en/nosotros/>

Administrador, T. (2018). El parque: Tecnicafé. Recuperado de <http://www.tecnicafe.co/>

Administrador, S. (2018) <http://siatac.co/Atlas/cauca.html>

Videos

Rivera, Vladimir, F. (2016). *Alianza productiva-café especial - Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca AMUCC*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=k-Ht-H6OIe0&t=115s> Alianza productiva-café especial - Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca AMUCC

RGC Coffee. (2018). *RGC Coffee & Fair Trade USA Farmworkers Colombia Origin Project*. Recuperado de https://www.youtube.com/results?search_query=RGC+AND+AMUCCRGC+Coffee+AMUCC+Group+Colombia

Entrevistas realizadas a

Echeverry, Cesar, A. (2018). Gerente General SUPRACAFÉ Colombia y director TECNICAFÉ.

Gómez, Gustavo, A. (2018). Gerente de EXPOCAFÉ.

Montenegro, Gerardo. (2018). Director Ejecutivo del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

Oteros, Ricardo. (2018). Director General SUPRACAFÉ España.

Plazas, Adolfo, L. (2018). Director del Grupo de Investigación Tecnología GIT de la Universidad del Cauca.

Rivero, Apolinar. (2018). Director del Grupo de Investigación Ambientales GEA de la Universidad del Cauca.

Sánchez, Hernando. (2018). Subsecretario de Agricultura de la Gobernación del Cauca.

Soler, Alvaro, E. (2018) Gerente General MULTISCAN.

Tombé, Fabiola. (2018). Representante Legal de AMUCC.