
El café, un laboratorio para innovar – Parte I



**CAMARA DE COMERCIO
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

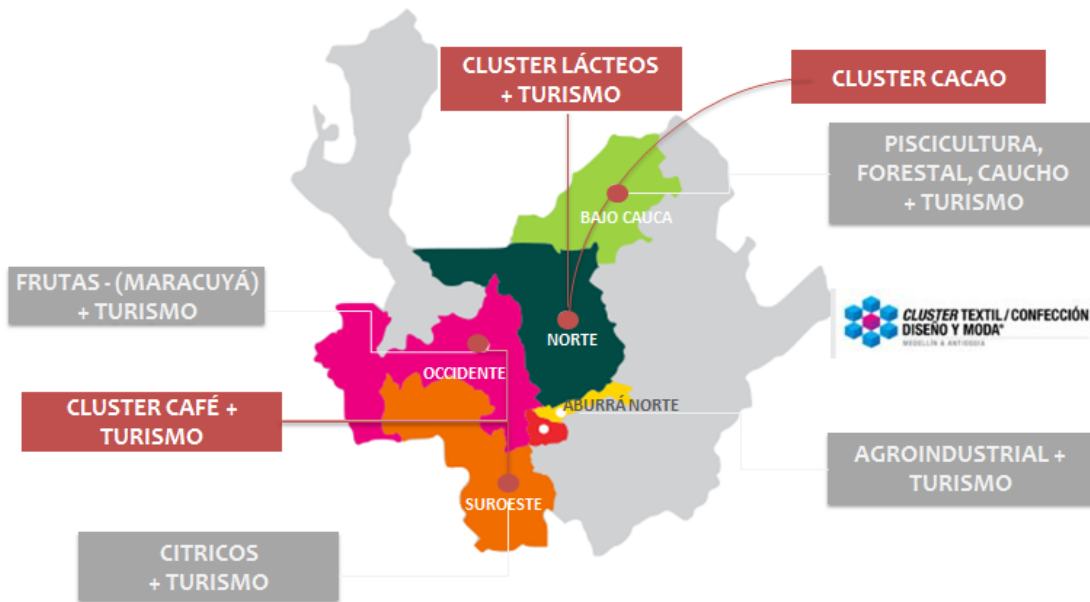
La [Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia](#) es una entidad privada que ejerce una labor pública y generalmente es reconocida por temas de registro. Sin embargo, su obligación con la base empresarial va mucho más allá, pues su misión es prestar servicios pertinentes y cada vez más cercanos a los empresarios de la región. De ahí que su mayor preocupación sea cómo saber qué es lo que esas organizaciones necesitan.

Si bien la gestión de la Cámara se ha hecho más evidente en Medellín, existe un fuerte compromiso con 69 de los 125 municipios de Antioquia. Y para poder dar soporte a las diferentes industrias, la organización cuenta con dos líneas estratégicas claras que apuntan a la competitividad empresarial, entendiéndola como una interacción más eficiente con el entorno, y la modernización del empresario antioqueño, que implica el acceso a mercados, fuentes de información, formación y herramientas tecnológicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las decisiones que tomó la Cámara en temas de competitividad fue apostarle a la especialización productiva, es decir, entender que cada región es distinta y que es necesario leerla según sus dinámicas y características. Esta tarea se hizo en Medellín hace 18 años cuando surgieron los clúster de la ciudad.

Y cuando la capital antioqueña se preguntó “¿para qué soy buena?”, las respuestas que surgieron en su momento fueron: para textiles, confección y moda; para salud y turismo, entre otras. A partir de ahí, se fueron desarrollando una serie de acciones que buscaban potenciar esas fortalezas ya identificadas.

Sin embargo, ese mismo ejercicio se debía hacer con las diferentes regiones del departamento. Una vez realizado, se encontró que muchas de ellas tienen su desarrollo basado en actividades rurales y agropecuarias. La siguiente imagen resume los hallazgos del mapeo hecho en el departamento.



Fuente: Material Cámara de Comercio de Medellín

Al hablar de desarrollo económico existe otra pregunta importante: ¿en qué escenario nos estamos moviendo? Conocer la situación actual para poder definir hacia dónde se quiere llegar y cómo se va a lograr implica conocer el factor humano, y muy puntualmente qué está pasando en términos de necesidades básicas insatisfechas.

Haciendo un análisis con información suministrada por el DANE, se encontró que mientras en el Vallé de Aburrá el porcentaje de personas en situación de pobreza es cercana al 12%, en regiones como el Bajo Cauca es de aproximadamente 60%. Este tipo de indicadores lo que muestra es que hay mucho trabajo por hacer, pues la brecha entre el desarrollo de Medellín y los demás municipios es muy grande. Si este tipo de variables se midieran en términos de tiempo, se podría decir que al salir de la capital hacia otras áreas hay un retroceso de casi 40 años en la historia.

Al hacer un zoom en la densidad empresarial de Antioquia se encontró que en el año 2015 por cada mil habitantes había cerca de 36 empresas en Medellín, mientras que en regiones como el Suroeste tenían apenas 16. Estos resultados tienen una relación directa con la situación de desarrollo humano mencionada anteriormente, pues uno de los grandes aportes del desarrollo de empresas es la generación de riqueza que se traduce finalmente en mejor calidad de vida para sus habitantes.

Evaluando las condiciones de la densidad empresarial con respecto a otras ciudades del país, Medellín tiene una situación satisfactoria, aunque no alcanza todavía los niveles de

Bogotá y Barranquilla. Este hallazgo implica pensar en estrategias para evolucionar más rápidamente en el desarrollo de esa base.

El panorama actual, según las cifras encontradas, es complejo, pero al mismo tiempo lleno de oportunidades para aprovechar. Los retos existentes le exigen a las organizaciones de fomento al desarrollo empresarial, como Cámara de Comercio, proponer una manera diferente de hacer las cosas.

Hace aproximadamente cuatro años, la Cámara de Medellín tuvo la oportunidad de vincularse a un proyecto del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo denominado Rutas Competitivas. Esta iniciativa era básicamente una metodología que permitía el desarrollo de iniciativas clúster partiendo de una realidad económica definida.

Partiendo de una base empresarial definida, de un potencial y un factor diferenciador identificados, se debían implementar estrategias que permitieran mejorar esa realidad económica para luego ejecutar proyectos asignando roles y responsabilidades en el entorno.

Teniendo la competitividad como centro y eje fundamental, se deben construir unos pilares que puedan dar soporte a esa misión de generar valor extraordinario. Uno de ellos es la sofisticación de las estrategias en las empresas a través de la implementación de modelos de integración y consolidación productiva, el acceso a mercados de mayor valor y el conocimiento del consumidor futuro, la innovación en el producto, una mayor integración entre los agentes y el acceso a mercados de exportación.

El segundo pilar es el mejoramiento de la calidad del entorno para hacer negocios. Esto implica un cierre de brechas entre empleabilidad y formación, generación de empleo cualificado, creación de políticas de inversión públicas enfocadas a retos de negocio y por supuesto el posicionamiento de la región.

La implementación de estas estrategias ha permitido generar nuevos diálogos entre lo público y lo privado. Un ejemplo de ello es lo que ha venido sucediendo con el clúster de cacao. Las asociaciones de productores, en su mayoría, están acostumbradas a ser financiadas en todas sus labores. Sin embargo, la propuesta de trabajo conjunto ha sido tan clara en cuanto a los beneficios otorgados, especialmente en términos de generación de valor, que los asociados han decidido aportar recursos como contrapartida para la ejecución de proyectos.

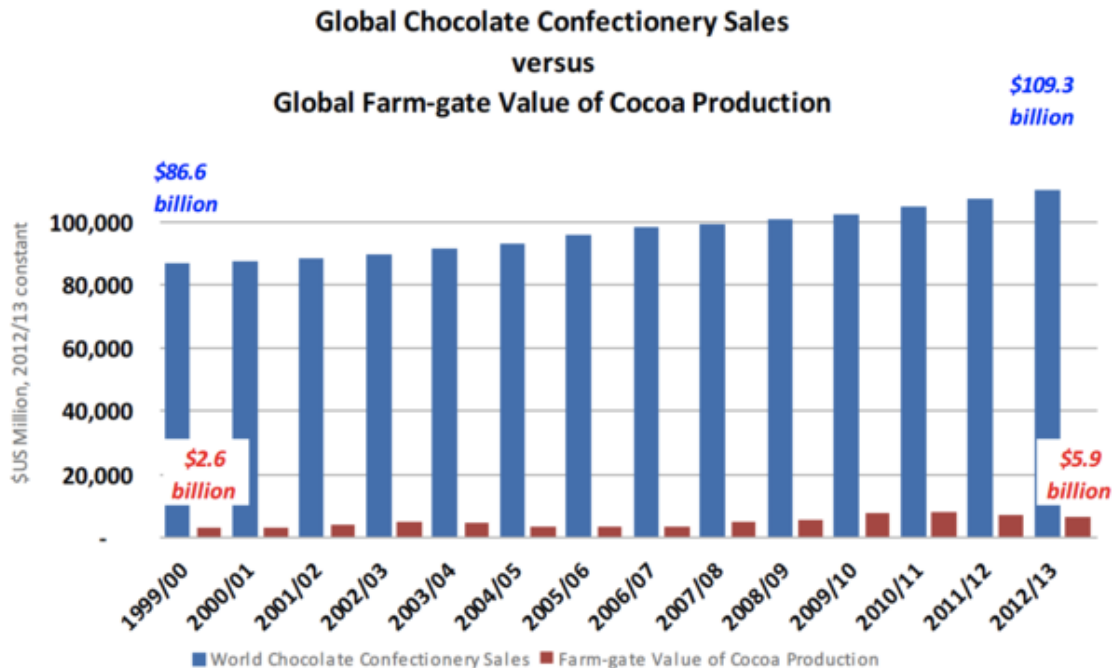
Y quizás una de las fases más importantes dentro del desarrollo metodológico de un nuevo clúster es lo que muchos empresarios llaman “cambio de chip”. Se trata de un rompimiento

del saber convencional que permite impulsar el cambio estratégico; es una invitación a que piensen diferente y vayan más allá.

Todo este esfuerzo le ha dejado a la Cámara una serie de aprendizajes importantes que, aunque a veces parecen obvios, es necesario rescatar.

- **La perspectiva de mercado es fundamental.** Aunque al hablar de negocios el análisis desde la demanda es algo básico, esta visión se pierde con el tiempo. Muchas veces los productores se concentran en variedades (bien sea de cacao, café o la industria que corresponda) que son más resistentes a plagas o que brindan mayor productividad, dejando a un lado la demanda del mercado.
- **Mirada integral de la cadena.** Muchos de los organismos de apoyo a la agricultura en el país ven las industrias desde la oferta: cómo aumentar la productividad, cómo promover el desarrollo, etc. Actores como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en cambio, las evalúan desde el mercado. Por eso exigir una mirada integral de la cadena es fundamental. Es tan importante el productor como el desarrollo de canales en el mercado local.
- **Trabajo articulado con los diferentes actores.** Cuando las estrategias están claras es más fácil que cada organización determine, según sus fortalezas y recursos, qué necesidades tiene. Esta claridad permite que otros actores, como el SENA, puedan ofrecer herramientas mucho más pertinentes.
- **Basarse en variables maniobrables por los actores.** Si bien es necesario conocer elementos del contexto como los tratados de libre comercio, entre otros, lo importante es trabajar sobre aquellas variables en las que los empresarios puedan generar acciones definidas.
- **Énfasis en la generación del mayor valor agregado posible.** Esta premisa es el pilar de lo que viene haciendo la Cámara de Medellín en temas de desarrollo regional y básicamente traduce la necesidad de aumentar la competitividad de los empresarios en el departamento.

Precisamente en términos de generación de valor existe hoy en día una brecha considerable entre productores y comercializadores. En la industria del cacao, por ejemplo, las ventas de las fábricas de chocolate desde el 2000 hasta el 2013 incrementaron año a año, superando los 100 billones de dólares. Los registros de los productores, en cambio, apenas alcanzan los 6 billones de dólares. Estas cifras, y lo que implican, muestran uno de los desafíos grandes que tiene la Cámara de Medellín.



Fuente: Material Cámara de Comercio de Medellín

Clúster de café

Como se mencionó anteriormente, la definición de rutas competitivas en una región debe estar basada en las fortalezas encontradas. El café es, sin duda, una de las que caracteriza al departamento de Antioquia. Con más de 93 mil caficultores en 94 municipios y alrededor de 133 mil hectáreas cultivadas, la región produce hoy el 16% del café del país.

La industria, según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros, aporta cerca de \$400 mil millones, convirtiéndose así una fuente de ingresos y de desarrollo importante para la región. No en vano el departamento representa el 12% de las exportaciones de café verde en Colombia y produce el 50% de café tostado del país.

Además de lo anterior, el panorama de consumo a nivel mundial es bastante atractivo y denota grandes oportunidades. Aunque Colombia había sido uno de los países rezagados en términos de aumento en el consumo, las estrategias implementadas por el programa Toma Café han dado buen resultado. Según datos de la International Coffee Organization, la tasa anual de crecimiento a 2020 será del 2%, superando los 160 millones de sacos.

Sin embargo, a pesar de que Antioquia es una zona altamente cafetera, la comodidad de la garantía de compra le jugó una mala pasada a los caficultores, pues los acostumbró a continuar haciendo lo de siempre, entrando en una zona de confort. Gracias a diferentes iniciativas impulsadas por el gobierno local, la industria ha tomado una nueva dinámica que

ha propiciado el surgimiento de propuestas en las que el valor agregado juega un papel fundamental.

Como resultado a esos esfuerzos, el departamento cuenta hoy con 150 empresas productoras, comercializadoras y transformadoras que aportan valor a la cadena y facturan más de 500 millones de dólares. Son proyectos que decidieron salirse de lo tradicional percibiendo en el café algo más que un simple commodity, y que constituyen hoy la base con la que la Cámara está desarrollando el clúster.

Pero para poder agregar valor hay que saber leer el entorno y entender lo que está sucediendo en la industria a nivel global en términos de polarización. Por un lado están los grandes brokers y transformadores de café como Douwe Egberts, Louis Dreyfus, Nestlé, Kraft, entre otros, que son actores fundamentales dentro de la dinámica del café como un commodity. Este mercado, ya consolidado, presenta un crecimiento del 2%.

La otra cara de la moneda está representada por las tiendas y productos especializados o diferenciados. Aquí la oportunidad de consolidar nuevos mercados basados en valor se refleja en un crecimiento del 30%. Esto significa que hay un intento por responder a los nuevos criterios de compra de los consumidores que, al parecer, son cada vez más exigentes.

¿Y en Colombia qué está pasando? En 2012 se consumían 1.8 kilos anuales per cápita, mientras que hoy se habla de aproximadamente 2.4 kilos. Es un crecimiento interesante, aunque falta camino por recorrer y es ahí precisamente donde está la oportunidad. Brasil, por ejemplo, decidió hace 12 años que la mitad de su producción debía consumirse al interior del país. Luego de implementar diferentes estrategias, su consumo incrementó hasta llegar, hoy en día, al 6%.

En cuanto al comportamiento del mercado, nuestro país está viviendo la entrada de jugadores líderes mundiales en el segmento de café masivo. Adicionalmente, se ha evidenciado un crecimiento importante que va ligado a las cápsulas o café en monodosis y a nuevos formatos que están explorando el consumo como una experiencia.

Toda esta información es supremamente valiosa y debe tenerse en cuenta para el establecimiento del clúster. El trabajo conjunto entre la Cámara de Medellín y los empresarios del grupo base ha implicado precisamente un mapeo que les permita identificar oportunidades y desarrollar estrategias.

El posicionamiento estratégico actual en Antioquia, desde el punto de vista del café verde, muestra una cantidad importante de empresarios trabajando en el segmento de

commodity; otro tanto en el segmento estándar Premium y unos pocos en microlotes que representan el producto de más alta calidad.

En cuanto a café tostado, el panorama es muy similar. La mayoría se concentra en segmentos masivos, mientras que muy pocos se están moviendo en los segmentos multicanal y de tiendas experienciales.

Una de las particularidades encontradas tiene que ver con la coyuntura. Es común que muchos productores decidan sacar su propia marca de café cuando el precio ha bajado. Actualmente existen en el departamento unas 93 marcas. En ese intento por agregar valor y generar mayores ingresos, los caficultores están quedando en un limbo entre café verde y tostado. Veámoslo con un ejemplo.

José es un microcaficultor cuyo producto no tiene diferenciación. Si bien la garantía de compra le asegura que todos sus sacos de café verde serán vendidos, eso implica someterse a las reglas del juego del grande y aceptar el precio ofrecido. Con la intención de aumentar la rentabilidad, José decide tostar su café empacándolo bajo una marca propia. Esa decisión, aparentemente tan lógica, implica un cambio que no necesariamente traerá beneficios.

Al vender su café con una marca propia, José evita tener que acomodarse a la oferta de los grandes para comercializar sus granos, pero ahora debe competir con ellos. Eso implica conseguir un lugar en las góndolas de los supermercados. Y aun logrando entrar, habrá que establecer estrategias de mercadeo y demás para poder vender. En resumen, el caficultor pasa de competir no diferenciado a continuar compitiendo sin valor agregado, con el agravante de tener que haber hecho una serie de esfuerzos considerables.

Aquí es importante considerar que la generación de valor no necesariamente está relacionada con la transformación del producto. Pasar de ofrecer café verde a vender café tostado no implica que se esté logrando una diferenciación por el simple hecho de estar transformando la materia prima, sobre todo cuando muchos de los caficultores que están optando por esta vía no tienen la formación que se requiere para entender que tener una marca no es simplemente contar con un empaque y una etiqueta.

José podría generar valor agregado sin moverse de su ejercicio a través del mejoramiento de la calidad de su producto, del cultivo de microlotes con variedades y características que representen una verdadera diferenciación.

Y precisamente con respecto al mercado de café verde, la Cámara de Comercio decidió ampliar la polarización que existía anteriormente, pasando de dos (commodity y microlotes) a cuatro segmentos: commodity, estándar premium, especializado por mercado y microlotes. Esta nueva clasificación no es aleatoria y, por el contrario, obedece a las

características del café que son evaluadas según la escala establecida por la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA, por sus siglas en inglés).

A continuación se presentan algunas características identificadas por la Cámara de Medellín para estos nuevos segmentos en los que hay mayor posibilidad de agregar valor.

- **Microlote:** El café de microlotes debe tener un mínimo de 90 puntos en la escala SCAA. Según datos de la Federación, entre 2008 y 2011 la exportación de este tipo de producto en el país creció un 210%.

PRODUCTO	ACCESO A MERCADOS
<p>VOLUMEN: OFERTA LIMITADA</p> <p>ATRIBUTOS: CALIDAD EXCEPCIONAL, VARIEDADES EXÓTICAS.</p> <p>PROCESO: ALTAMENTE EXIGENTE EN LA COSECHA Y BENEFICIO. TRILLA ESPECIALIZADA Y EMPAQUE QUE ALARGUE FRESCURA DEL PRODUCTO.</p> <p>DIFERENCIACIÓN: CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.</p>	<p>CANAL: MICROTOSTADORES, TIENDAS DE EXPERIENCIA Y TIENDAS ESPECIALIZADAS DE CAFÉ.</p> <p>PRECIO: DEFINIDO POR OFERTA – DEMANDA (SUBASTA). PRIMA MÍNIMA DE U\$1.</p> <p>LOGÍSTICA: TIEMPOS DE ENTREGA ÓPTIMOS (30 DÍAS PROMEDIO).</p> <p>CRITERIOS DE COMPRA: EXCLUSIVIDAD, TRAZABILIDAD, CONFIABILIDAD FRENTE AL ORIGEN Y CONDICIONES DE PRODUCCIÓN.</p>

- **Especializado por mercado:** Este segmento implica un conocimiento muy detallado del mercado especializado y sobre todo establecer relaciones de confianza a largo plazo con los clientes. Para ubicarse aquí, el café debe tener un mínimo de 85 puntos en la escala.

PRODUCTO	ACCESO A MERCADOS
<p>VOLUMEN: ENTRE 250 Y 1.000 SACOS DE 60 KILOS.</p> <p>ATRIBUTOS: PERFIL DE TAZA Y DEFINICIÓN DE VARIEDAD A LA MEDIDA DE CADA NICHO DE MERCADO.</p> <p>PROCESO: EXIGENTE EN LA COSECHA Y BENEFICIO.</p> <p>DIFERENCIACIÓN: CONOCIMIENTO DETALLADO DE LOS MERCADOS.</p>	<p>CANAL: CADENAS ESPECIALIZADAS DE CAFÉ (MERCADOS DE NICHO INTERNACIONALES).</p> <p>PRECIO: U\$0,60 PRIMA PROMEDIO SOBRE EL PRECIO INTERNACIONAL.</p> <p>LOGÍSTICA: ADAPTADA A CADA MERCADO.</p> <p>CRITERIOS DE COMPRA: TRAZABILIDAD, DISPONIBILIDAD Y ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO AL MERCADO.</p>

- **Estándar Premium:** Con una ubicación en la escala entre 80 y 85 puntos, este tipo de café evidencia la tendencia del mercado a consumir productos de mayor calidad. En el 2013 el crecimiento en cuanto al valor del producto fue, con un 13%, mucho mayor al crecimiento en volumen, que apenas alcanzó el 3%.

PRODUCTO	ACCESO A MERCADOS
<p>VOLUMEN: MÍNIMO 3500 SACOS DE 60 KILOS.</p> <p>ATRIBUTOS: DIRIGIDO A UN MERCADO MASIVO CON NIVEL DE INGRESOS MEDIO – ALTO Y ALTO.</p> <p>DIFERENCIACIÓN: CERTIFICACIONES DE CALIDAD (ORGÁNICO, FAIRTRADE, ETC.).</p>	<p>CANAL: TIENDAS CADENIZADAS. HORECA: STARBUCKS, JUAN VALDÉZ, NESSPRESO, ILLY.</p> <p>PRECIO: U\$0,10 – 0,15 PRIMA PROMEDIO SOBRE EL PRECIO INTERNACIONAL.</p> <p>LOGÍSTICA: A TRAVÉS DE CONSOLIDADORES.</p> <p>CRITERIOS DE COMPRA: DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO.</p>

A partir de los factores clave de éxito que se fueron identificando, se definieron unas acciones fundamentales que buscan transformar la situación actual de la industria, en cuanto a café verde, aprovechando las grandes oportunidades que se encontraron. Lo primero entonces es poder realizar un mapa de calidad regional. La gobernación anterior logró avances importantes en el tema, sobre todo a través de concursos hechos de la mano de diferentes cooperativas.

Una vez lo anterior se haya establecido, se deberá desarrollar un paquete tecnológico por mercado donde se especifiquen las acciones a tener en cuenta en cada una de las etapas: cosecha, poscosecha, etc. En cuanto a productividad, se requiere asistencia técnica especializada, el desarrollo de la pirámide de calidad de la cadena de abastecimiento y muy especialmente la creación de modelos de integración entre el consolidador y el proveedor.

Otro punto importante a trabajar es el acceso a mercado con valor agregado, enfocándose sobre todo en mercados internacionales. Finalmente, se debe desarrollar talento humano especializado.

Para el café tostado también se estableció un plan de acción con tres frentes de trabajo fundamentales: desarrollo de canales, innovación y promoción del consumo de café. En este último se han concentrado algunos esfuerzos por fortalecer la cultura de café asociada a canales gourmet. Brasil, por ejemplo, entendió que la experiencia ofrecida en los restaurantes normalmente termina con una taza de café y que ese sabor final que se llevan los clientes debe ser lo suficientemente especial.

Producto de lo anterior, la Cámara de Medellín ha estado trabajando de la mano con los tomadores de decisión y quienes tienen la oportunidad de estar de cara al cliente para que vean en el café un posible elemento diferenciador en sus negocios.

Todas estas estrategias se están complementando con actividades de sensibilización, además de formación con diversos cursos ofrecidos por el SENA. Estos esfuerzos, realizados con otros actores clave como Cotelco, Tour Gastronómico y la misma Alcaldía de Medellín, dejaron cifras interesantes en el año 2015: más de 400 personas sensibilizadas y alrededor de 300 empresas participantes.

Para el 2016, además de todo lo que se viene realizando, la Cámara espera participar en ferias como Maridaje. Adicionalmente, se tiene planeada una activación para el Día Nacional del Café en junio; la idea es que en diferentes restaurantes de la ciudad la gente pueda tener la oportunidad de catar y conocer un poco más sobre la industria.

Conclusiones

- ✓ La cooperación entre diferentes actores alrededor del café en Antioquia ha permitido la generación de estrategias conjuntas para el fortalecimiento de la industria.
- ✓ Es necesario establecer otro tipo de relación entre productores y comercializadores en las diferentes industrias generando modelos de integración que impacten toda la cadena.
- ✓ La industria del café tiene hoy una serie de retos que se traducen en grandes oportunidades. El crecimiento en el consumo evidencia un panorama interesante para todos los actores involucrados.
- ✓ El valor agregado constituye un elemento fundamental en los diferentes eslabones de la cadena. Sin embargo, es necesario entender que la generación de valor no necesariamente está en la transformación del producto.

Conferencista

María Constanza Ramírez es administradora de negocios de la Universidad EAFIT con especialización en alta gerencia. Actualmente es la encargada del diseño e implementación de estrategias de desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Tomado de la conferencia “El café, un laboratorio para innovar”, dictada el 6 de abril de 2016 por María Constanza Ramírez, Jefe de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín.