

---

## Innovación cafetera. La cooperativa y el caficultor empresario

---



Fuente: Material delosAndes Cooperativa

La industria cafetera es, sin duda, una de las más importantes en Colombia. Más de 100 años marcan la tradición de este producto que se ha posicionado como uno de los mejores del mundo. Sin embargo, existen actualmente toda una serie de retos que deben enfrentar los caficultores de la mano de las cooperativas. Una de las preocupaciones de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) es mejorar la rentabilidad y dinamizar el

negocio. Pero, ¿cómo hacerlo?

delosAndes Cooperativa, una de las cooperativas caficultoras más importantes del país que cuenta actualmente con más de 3.500 asociados y 35.000 hectáreas de café en seis municipios de Antioquia y uno en Chocó, tiene una propuesta: evolucionar al concepto del caficultor empresario.

¿Qué significa esto? Que quienes se dediquen a esta actividad puedan convertirlo verdaderamente en un negocio. Esto es fundamental para la viabilidad del campo y la caficultura. Si las nuevas generaciones no ven en la actividad agrícola una posibilidad de vida para el futuro, que se pueda desarrollar y les permita vivir dignamente, difícilmente tendremos en el país agricultores educados.

Esta estrategia pretende ligar las actividades realizadas por la cooperativa a través de cinco ejes fundamentales:

- Educación
- Créditos
- Asistencia técnica
- Insumos
- Comercialización

## **Educación**

La caficultura necesita un relevo generacional. Es por eso que uno de los ejes principales de esta estrategia es la educación. La cooperativa, desde los años 90, empezó a educar su base social. Actualmente hay 830 hijos de asociados que están estudiando con recursos de la cooperativa, con una inversión de más de \$4 mil millones. Así mismo, se han destinado más de \$600 millones para la capacitación de 1.521 caficultores.

La edad promedio de los productores de la cooperativa es de 55 años. El propósito es entonces que los jóvenes vayan a educarse a la ciudad y puedan regresar al campo para aportar su conocimiento y contribuir al desarrollo de la región de la mano de la experiencia de quienes llevan años en la industria.

## **Créditos**

Si bien delosAndes ha logrado ofrecerle créditos a sus asociados con recursos propios y bajas tasas de interés, resulta complejo para las cooperativas generar opciones de financiación para todos. Evaluando otras alternativas que permitan abrir líneas de crédito para los caficultores, la asociación encontró en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Starbucks dos actores importantes con los que está a punto de firmar una alianza que le permitirá sumar recursos.

El objetivo es poder ofrecerles a los productores créditos que realmente actúen como dinamizadores del campo; líneas diferentes a los microcréditos que tienen tasas de hasta 32% y que resultan completamente inviables para los caficultores. En ese sentido, la cooperativa ofrece los fertilizantes sin intereses, además de préstamos con un 9% anual.

El apoyo de Starbucks evidencia además su preocupación por mantener la cadena de producción que es finalmente la que le permite mantener sus tiendas de café. Así mismo, el interés de los caficultores es mejorar su calidad para beneficio de los consumidores.

## **Asistencia técnica**

La cooperativa lleva más de 50 años apostándole a diferentes actividades que pretenden fortalecer la caficultura. Una de las que ha recibido más recursos ha sido la educación del productor. Sin embargo, a la hora de evaluar resultados, los directivos vieron que la adopción de buenas prácticas no era la esperada.

Fue por eso que decidieron implementar una nueva estrategia, apostándole así al acompañamiento directo replicando los métodos exitosos en otras fincas. Para ello se conformó un equipo de jóvenes que lograron estudiar gracias a recursos de la cooperativa y regresaron a trabajar al campo.

Complementando lo anterior, la cooperativa logró, en alianza con S&D Coffee, construir un laboratorio de suelos que entrará en funcionamiento en los próximos meses. Éste cuenta con los equipos más modernos y ayudará a los caficultores a nutrir adecuadamente las plantas para mejorar la producción. La intención es evolucionar en las prácticas agrícolas para dejar a un lado aquellas que resultan más costosas y menos efectivas.



Fuente: Material delosAndes Cooperativa

¿Pero cómo hacer el seguimiento? Gracias al apoyo de la Fundación Grameen y a una donación del BID, se está desarrollando actualmente una plataforma que le permitirá a los productores acceder, a través de tabletas, a todos los servicios ofrecidos por la cooperativa: solicitud de créditos, compra de insumos, entre otros. Con este tipo de proyectos, lo que se busca es tecnificar y modernizar cada vez más a los caficultores. De ahí que la participación de las nuevas

generaciones sea tan importante.

## Insumos

Además de los créditos y la asistencia, delosAndes se ha propuesto ofrecerles a sus asociados los insumos necesarios para el cultivo del café. Actualmente cuenta con una cadena de 26 almacenes ubicados cerca de las unidades productivas, donde se ofrecen insumos a los mejores precios.

La preocupación por mejorar la rentabilidad de los caficultores y encontrar alternativas que resulten beneficiosas para ellos, llevó a la cooperativa a realizar importaciones desde Rusia. Es la primera vez en la historia que un productor de fertilizantes en el mundo hace negocio directamente con una asociación.

Lo anterior evidencia el cambio de esquemas que ha venido promoviendo la globalización durante los últimos años. Los espacios para las intermediaciones son cada vez más reducidos. ¿Y cómo es que una planta que produce 6.5 millones de toneladas al año se interesa en una cooperativa, cuando Colombia en todos los cultivos de su territorio consume sólo 1.5 millones de toneladas en ese mismo periodo? La relación comercial entre ambos se estableció simplemente, en sus inicios, como un piloto, un experimento.

La compañía rusa se adaptó entonces a las necesidades de la asociación, enviando el fertilizante en contenedores, en lugar de buques de 25 mil toneladas. Buscando mayor

eficiencia en los costos logísticos, sus directivos identificaron que en Santa Marta y Ecuador necesitaban contenedores refrigerados para llevar banano y otras frutas a Rusia, pero no tenían en qué devolverlas. Fue así como decidieron aprovechar el envío del fertilizante para transportar ambos productos.

Aunque últimamente se ha venido comentando en el país la posibilidad de que sean los mismos productores quienes importen sus insumos, esto es algo que delosAndes ha venido haciendo desde hace dos años. No en vano esta cooperativa es una de las líderes a nivel nacional.

## **Comercialización**

El café es el único producto con garantía de compra en Colombia. Los caficultores siempre encontrarán dónde vender su producción a un precio de referencia y de contado. Este mecanismo hizo que durante mucho tiempo las cooperativas se concentraran únicamente en la comercialización interna del café, es decir, comprarlo para vendérselo a la Federación.

Anteriormente, se compraba el pergamino. Sin embargo, delosAndes decidió explorar otros caminos. Al sondear alternativas en Centro América, y particularmente Costa Rica, sus directivos encontraron las centrales de beneficio comunitarias. Esto permitiría cambiar el modelo antioqueño, en el que por lo general cada finca se encarga del proceso de beneficio del café recolectado.

Nuevamente aparecieron aliados importantes que apoyaron la iniciativa. Esta vez fue Nespresso, filial de Nestlé que se dedica a la venta de café de alta calidad en cápsulas, y quien compra todo el café que llega a la central. Esta fue construida en el municipio de Jardín, y en el año 2012 recibió un reconocimiento por parte de Rainforest Alliance como una de las ideas más innovadoras a nivel mundial para la sostenibilidad.

La central de beneficio lo que permite es ser más eficientes. Bajo este modelo, el caficultor entrega su producción, dejando la transformación del grano en manos de una planta especializada. Adicionalmente, al no tener que involucrarse en el proceso, no es necesario esperar hasta despulpar y secar el café para poder ir a venderlo y recibir su dinero. En pocas palabras, los productores que llevan sus sacos a la central, tienen flujo de caja diario.

Otro de los beneficios se traduce en la reducción de costos, pues además del ajuste en la mano de obra, el gasto por el agua que se utiliza en el lavado también disminuye. Normalmente las fincas necesitan de 30 a 40 litros por cada kilo de pergamino seco, mientras que en la central gastan sólo nueve, de los cuales el 40% es aguas lluvias.

Adicionalmente, se hicieron estudios de la mano de Cenicafé y se construyó una planta que permite tratarla adecuadamente, haciendo más eficaz el proceso.

Trasladar estos pasos a la central significa a su vez que los productores tienen más tiempo libre para invertir en otras actividades, por lo que, en resumen, los beneficios de esta iniciativa no sólo son económicos y ambientales, sino sociales.

Una de las inquietudes que han surgido a partir de la construcción de la central de beneficios, es cómo poder utilizarla durante todo el año, pues la cosecha de café toma sólo cuatro semanas. Inicialmente, se intentó sacar pectina de la pulpa, pero los resultados no fueron los esperados. Las investigaciones siguen y con esto delosAndes ha demostrado que el ensayo y error hacen parte fundamental de la evolución.

Hacer el proceso de beneficio en un mismo lugar le ha permitido a la cooperativa homogeneizar el producto, logrando así estandarizar la calidad del café que vende. Para llegar a esto, fue necesario desarrollar un modelo de evaluación que permitiera seleccionar el café en cereza, asociando factores como peso, volumen y lotes. Así, el caficultor debe esperar entre 45 segundos y un minuto y medio para que su producto sea evaluado.



Fuente: Material delosAndes Cooperativa

Este proyecto, que se empezó a gestar en el 2008 y se hizo realidad en el 2010, ha crecido exponencialmente. La cooperativa pasó de comprar un millón de kilos en cereza a dos millones el año pasado. Viendo entonces las bondades de una iniciativa como esta, delosAndes decidió apostarle a otra central en el municipio de Ciudad Bolívar, esta vez de la mano de Colcafé, gracias a una donación realizada por la Fundación Nutresa.

Los errores cometidos en el primer proyecto dejaron aprendizajes importantes que fueron aprovechados en la construcción de esta nueva central. Su diseño, infraestructura y tecnología son diferentes. La inversión superó los \$8 mil millones y el potencial de beneficio es para 696 familias, todas con menos de 15 hectáreas. A diferencia de la central en Jardín, donde todo el café es comprado por Nespresso, en esta la producción no es exclusivamente para Colcafé; es una opción, no un requisito.

Y por qué no apostarle una tercera vez a esta iniciativa. delosAndes espera iniciar la construcción, en los próximos meses, de una central de beneficio más con un aliado

norteamericano; se trata de Gaviña, un tostador que donará 750 mil dólares. En esta ocasión, buscaron buenas prácticas en el país más exitoso en esta industria: Brasil. Fue así como decidieron contactar a Pinhalense, empresa líder en tecnología de procesamiento de café.

Todo este valor agregado se traslada a los caficultores. 3205 asociados fueron beneficiados con un sobreprecio de \$2.010 millones. Con respecto a los microlotes, fueron \$275 millones distribuidos en 35 familias que hacen parte del programa.

Los cinco ejes estratégicos que ha planteado la cooperativa abarcan toda la cadena, desde la producción hasta la comercialización. En este último punto también decidieron probar otras alternativas, explorando así la exportación directa. El resultado: 307.000 sacos de excelso exportados directamente que llegaron a 49 puertos en 19 países alrededor del mundo.



Fuente: Material delosAndes Cooperativa

Mientras que hace algunos años la cooperativa ni siquiera imaginaba exportar, hoy está en el puesto número 11 de exportadores, alcanzando en el 2015 ventas al exterior por 65 millones de dólares. Esto ha convertido al municipio de Andes en un actor fundamental para la economía regional.

Pero además de las exportaciones directas, la cooperativa decidió incursionar en la bolsa. Hoy, delosAndes es el primer cliente de FCStone, uno de los brokers en “commodities” más importantes de Norteamérica. Adicionalmente, hoy los caficultores pueden vender su cosecha tres años adelante, hasta 2018, asegurando su ingreso desde ya.

De los 50 millones de kilos de pergamino seco comercializados en el 2015, 12 fueron vendidos a futuro. Esto lo están haciendo caficultores que producen desde 125 kilos, hasta aquellos que ofrecen 10, 20 o 30 mil kilos. Fueron en total 753 asociados los beneficiados con esta nueva estrategia, que les dejó además \$109.000 de sobreprecio transferido por carga, es decir, aproximadamente un 15% más.

Lo anterior implica que la economía regional se vio beneficiada con cerca de \$11 mil millones. Actualmente, la cooperativa tiene 20 millones de kilos vendidos para los siguientes tres años.



Además de todo lo anterior, la cooperativa ha diseñado programas de acompañamiento a los pequeños productores. El 70% de los caficultores de delosAndes produce en promedio 1.300 kilos de café pergamino seco. De ahí el surgimiento de Buen Precio, un programa que consiste en garantizar el precio de la carga de café por un valor de \$800.000 beneficiando a los asociados hasta con mil kilos. Gracias a esta iniciativa, en el 2015 se entregaron cerca de \$2.500 millones a 3.007 asociados.

Estas son las estrategias que ha venido desarrollando delosAndes Cooperativa para continuar con su labor de comprar, transformar y comercializar café de excelente calidad. Con la educación como eje principal, esta asociación que abarca municipios como Ciudad Bolívar, Betania, Andes, Jardín e Hispania en el suroeste de Antioquia, y Carmen de Atrato en Chocó, pretende cambiar la perspectiva del caficultor, mostrándole que en su oficio existe también una gran oportunidad para convertirse en empresario.

## Conclusiones

- ✓ La educación es un asunto fundamental que necesariamente impactará la cultura innovadora de una organización, región o país.
- ✓ El éxito en los procesos de innovación está dado, en gran medida, al ensayo y error. La capitalización de aprendizajes sobre los errores cometidos es vital para la implementación de estrategias que resulten adecuadas.
- ✓ Las cooperativas deben enfocar sus esfuerzos en toda la cadena y no simplemente en la comercialización del café. El caficultor, como asociado y razón de ser de estas organizaciones, debe ser siempre el eje de todos los esfuerzos.
- ✓ Los clientes o proveedores pueden llegar a ser aliados fundamentales en el desarrollo de proyectos de manera conjunta.
- ✓ La innovación requiere pensar en grande y salirse de los esquemas para probar cosas diferentes.
- ✓ El relevo generacional en una industria o sector requiere no sólo de educación a las nuevas generaciones, si no también de alianzas estratégicas en toda la cadena de valor, con el fin de asegurar un futuro sostenible.
- ✓ La gestión de la innovación requiere la dinamización de actores (investigadores, financiadores, comercializadores, empresarios) en una industria y la reinvención de sus roles o el ajuste al nuevo modelo de innovación establecido por un miembro del ecosistema o del sector.
- ✓ Las técnicas y la tecnología son ejes transversales en los proceso de innovación que son indispensables adquirir y adaptar.

- ✓ El cuestionar su quehacer diario, observar mejores prácticas, experimentar en diversos frentes y realizar alianzas estratégicas, hace parte esencial de los procesos de innovación en las organizaciones.
- ✓ Los indicadores de la gestión de la innovación deben incluir no sólo elementos racionales, sino también emocionales y sociales, y deben incluir sin falta la medición de todo el impacto en la cadena de valor.
- ✓ La labor en el campo requiere un empresario comprometido con su gente; innovador en todo sentido, abierto y conectado al mundo.
- ✓ La innovación hace posible, entre muchas cosas, la rentabilidad de una industria, la formación de nuevas generaciones y la sostenibilidad de todo un país.
- ✓ La capacidad de visionar el futuro y la generación de capacidades para innovar a través de toda una industria haciéndola rentable y sostenible, son parte de los retos a los cuales se enfrenta hoy el caficultor empresario.

### **Conferencista**

Juan David Rendón es contador público y especialista en finanzas con enfoque en liderazgo estratégico y táctico. Tiene amplia experiencia en análisis de mercados cafeteros, definición y aplicación de estrategias financieras para la promoción y desarrollo de nuevos mercados y servicios del sector agrícola cafetero. Actualmente se desempeña como gerente de delosAndes Cooperativa.