



# **EL CLUSTER DEL CAFÉ,** UNA APUESTA POR LA ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA EN LAS REGIONES DE ANTIOQUIA

## INTRODUCCIÓN



1. Escrito por María Constanza Ramírez Fonnegra, Profesional Coordinador de Competitividad de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Este informe consolida los resultados del proyecto Rutas Competitivas Antioquia, liderado por la Gerencia de Competitividad de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el marco del convenio con Innpulsa Colombia.

2. Estévez, J. (julio, 2014). Los *clusters* como herramienta de mejora competitiva para las empresas. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, Edición 9

3. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (junio, 2009). Avances de la estrategia *cluster* en Medellín y Antioquia. *Documentos Comunidad Cluster*, Número 5

4. Según estadísticas de la FNC, en el país, el área cultivada de café representa 975 mil hectáreas.

5. Elaboración propia, basados en datos de la Federación Nacional de Cafeteros (2013).

Actualmente, se pueden identificar tres acepciones del término “*cluster*”. La primera, el “*cluster* como fenómeno natural”, que consiste en la concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores, empresas de servicios e instituciones de apoyo. Una segunda acepción es “*iniciativas cluster*”, entendidas como las actuaciones dirigidas a estimular la competitividad de un segmento económico. Y la tercera es la “*asociación cluster*”, que constituye el sistema de gobernanza que permite que la “*iniciativa cluster*” sea sostenible<sup>2</sup>.

La importancia de un *cluster* y de las iniciativas que se promuevan alrededor de este, reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes, para impulsar el crecimiento económico y social de una región en las industrias en que es naturalmente competitiva<sup>3</sup>.

Con una tradición cafetera de más de 140 años, Antioquia cuenta con 93 mil familias caficultoras presentes en 94 de sus 125 municipios, 133 mil

hectáreas cultivadas de café<sup>4</sup>, 16 % de la producción nacional valorada en cerca de 390 mil millones de pesos<sup>5</sup> y la producción del 50 % del café tostado de Colombia.

La estructuración de una iniciativa *cluster* de café en Antioquia obedece a la necesidad que tiene el departamento de recuperar la posición competitiva que ha perdido en el negocio. Por concentrarse históricamente en el mercado de los *commodity*, ha expuesto a los diferentes actores del negocio a la volatilidad del precio del grano y, con esto, a importantes riesgos frente a su sostenibilidad y oportunidades de crecimiento. El reto está, entonces, en desarrollar opciones estratégicas que respondan a las nuevas oportunidades que representa un mercado de café con enfoque de valor (especializado) que crece al 7 %, mientras el de volumen (*commodity*) lo hace a tasas cercanas al 2 %.

ARTÍCULO 1

► 01

► 02

► 03

ARTÍCULO 2

► 01

► 02

► 03

► 04

► 05

► 06

ARTÍCULO 3

► 01

► 02

► 03

► 04

En este escenario, para el mejoramiento de la competitividad del negocio del café y en general para el desarrollo regional, resulta clave el fomento de iniciativas de especialización productiva, en las que, a partir de una reflexión estratégica del negocio, se fortalece el tejido empresarial e institucional, mientras se construyen agendas de trabajo conjuntas con una clara orientación hacia el desarrollo de mercados especializados.

Dichos mecanismos basados en *clusters*, acompañados de modelos de colaboración público-privado, han mostrado en el mundo resultados importantes para la sostenibilidad de las industrias en el mediano plazo, por su capacidad para generar valor, inversión, modelos de innovación, sinergia empresarial.

El propósito de este documento es aportar elementos para entender la dinámica de la iniciativa

*cluster* de café en Antioquia, a través de un análisis general del presente y del futuro de la industria del café en el departamento, haciendo énfasis en los retos que enfrentan los diferentes agentes involucrados, tanto en el negocio de café verde como de café tostado, para generar y distribuir efectivamente valor a lo largo de la cadena.

En línea con dicho objetivo, este artículo presenta tres capítulos: en el primero se hace una caracterización del mercado del café y se identifican las oportunidades derivadas de este; en el segundo se hace una descripción de la industria del café en Antioquia, sus actores y dinámicas recientes; y en el tercero se presentan los retos estratégicos para los diferentes actores, de cara a una estrategia de diferenciación y acceso a mercados especializados.



## OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DEL CAFÉ

### A. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

El principal criterio para entender cómo se mueve la demanda de café en el mundo, es ser conscientes de que el comercio internacional de café está altamente concentrado. Algunos datos que soportan dicha afirmación:

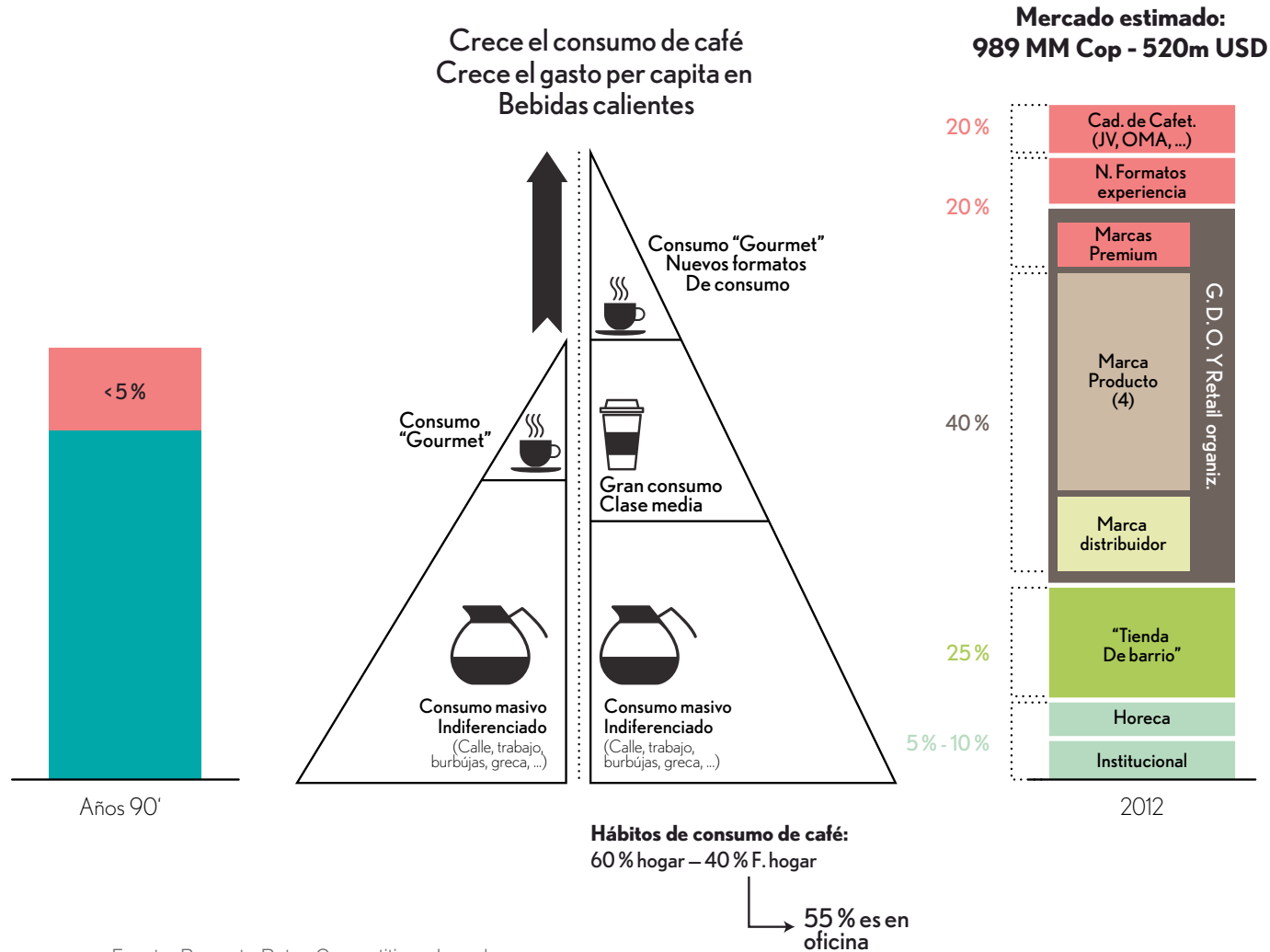
- **5 comercializadores internacionales** compran cerca de la mitad de la producción mundial de café oro (Neuman, Volcafé, Esteve, Cargill, Arom).
- **10 empresas tostadoras** controlan el 63 % del café tostado vendido (Nestlé, Philips Morris, Sara Lee, Procter & Gamble).
- **3 empresas** controlan el mercado de café tostado molido (Kraft Food, Sara Lee/DE y Nestlé). Estas empresas producen cafés estándar, buscan combinaciones cada vez más económicas y priorizan precios antes que calidad.
- **2 empresas** controlan el segmento de café soluble (Nestlé y Kraft Food)

- **En Europa, 10 principales cadenas de supermercados** controlan el 23 % de la venta minorista de alimentos, y en EE. UU., 4 cadenas de supermercados controlan el 28 %.
- **Neumann, Volcafé, Esteve, Cargill, Arom** son empresas transnacionales que comercializan café de los principales países productores (grandes traders).
- En la parte de tostación, las principales marcas son **Maxwell House, Nescafé, Folgers y Douwe Egberts**, priorizan precios antes que calidad, invierten fuertemente en publicidad y establecen relaciones con exportadores de países productores.

En el ámbito nacional, el consumo del café ha crecido, lo que se explica por la transformación en la estructura de la población, que se traduce a su vez en cambios en los canales y hábitos de consumo de café, como se evidencia en la siguiente gráfica.

**GRÁFICA 1**

Cambios en la demanda local de café



Fuente: Proyecto Rutas Competitivas, Innpulsa Colombia – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

## ARTÍCULO 1

▶ 01

▶ 02

▶ 03

## ARTÍCULO 2

▶ 01

▶ 02

▶ 03

▶ 04

▶ 05

▶ 06

## ARTÍCULO 3

▶ 01

▶ 02

▶ 03

▶ 04

En la década de los años 90, menos de un 5 % del consumo correspondía a la categoría de café gourmet, mientras que para el 2012 con el fortalecimiento de la clase media, este consumo se ha incrementado a niveles superiores al 20 %, incluyendo tanto las marcas premium que son comercializadas particularmente a través de la gran distribución organizada (GDO), como los cafés especiales, cuya comercialización se realiza a través de cadenas de cafeterías, tiendas de experiencia, entre otros.

En términos de hábitos de consumo de café, se estima que en Colombia 60 % del café se consume en el hogar y el restante, mayoritariamente en la oficina. En la medida en que el consumo crezca en el país como se estima, en un 30 %, entre el 2011 y 2017, esta situación evidencia una oportunidad para el desarrollo del mercado fuera de casa a través de canales especializados.

ARTÍCULO 1  
► 01  
► 02  
► 03  
ARTÍCULO 2  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04  
► 05  
► 06  
ARTÍCULO 3  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04

## B. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

La siguiente es la distribución de la producción mundial de café verde, en la que Colombia ocupa el quinto lugar en el ranking de países productores, con una producción equivalente al 5,4 % del total mundial:

### CUADRO 1

#### Mayores productores de café verde en el mundo, 2012

País	Sacos (en miles)	Producción en %
Brasil	50.826	35,18 %
Vietnam	22.000	15,23 %
Indonesia	11.250	7,79 %
Etiopía	8.100	5,61 %
Colombia	8.000	5,54 %
India	5.258	3,64 %
México	5.160	3,57 %
Honduras	4.900	3,39 %
Perú	4.750	3,29 %
Guatemala	3.100	2,15 %
Otros	21.134	14,63 %
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>144.478</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: International Coffe Organization



6. Federación Nacional de Cafeteros, estadísticas históricas, 2013.

La producción de café en Colombia está distribuida entre varios departamentos: Antioquia participa con cerca del 16 % de la producción nacional, muy cerca de Huila (16,30 %), departamento que en los

últimos años se ha consolidado como un importante productor, superando otros de reconocida tradición cafetera como Caldas (9,62 %), Risaralda (6,37 %) y Quindío (3,28 %)<sup>6</sup>.

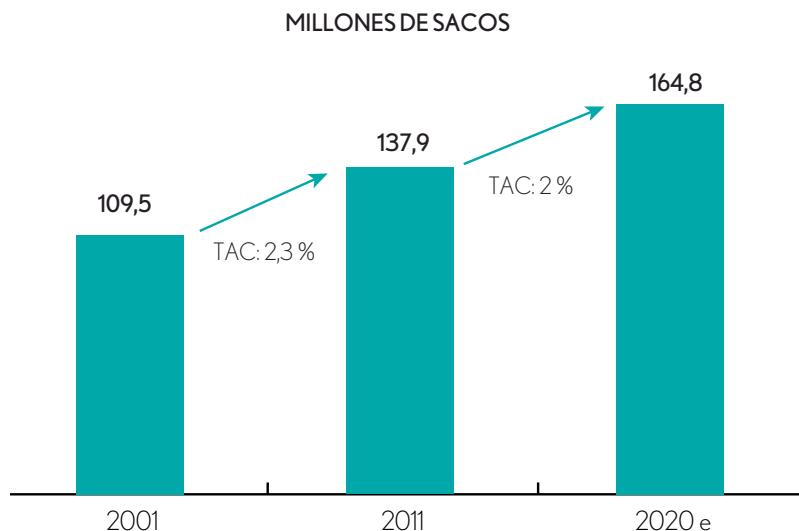
ARTÍCULO 1  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
ARTÍCULO 2  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
▶ 04  
▶ 05  
▶ 06  
ARTÍCULO 3  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
▶ 04

### C. PRINCIPALES TENDENCIAS

El crecimiento del consumo de café en el mundo es liderado por los países productores / exportadores que ya representan el 26 % del total y los países emergentes que representan actualmente el 18 %. Brasil, por ejemplo, representa 14 % del consumo mundial de café, siendo una evidencia del potencial del mercado local para los países productores.

## GRÁFICA 2

Análisis de tendencia de consumo mundial de café<sup>7</sup>



#### ¿DÓNDE CRECE EL CONSUMO?

- Países exportadores tac 01-11: 4,3 %
- Nuevos mercados consumidores Tac 01-11: 3,5 %
- Mercados tradicionales solo uk (2,6 %) y Canadá (3,5 %) crecen por Encima
- Países exportadores asiáticos: Filipinas (10,1 %), Vietnam (14,3 %), Indonesia (5,7 %), India (5,7)
- Países exportadores latam: Brasil (3,8 %) y México (5,7 %)



7. Fuente: elaborado en el marco del programa Rutas Competitivas (Innpulsa Colombia-CCMA), a partir de información de *World coffee consumption, International Coffee Organization, 2012.*

Millones de sacos-TAC: Tasa Anual de Crecimiento

Fuente: Proyecto Rutas Competitivas, Innpulsa Colombia – Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.



ARTÍCULO 1
► 01
► 02
► 03
ARTÍCULO 2
► 01
► 02
► 03
► 04
► 05
► 06
ARTÍCULO 3
► 01
► 02
► 03
► 04



8. Hoteles, restaurantes y cafeterías.

En el ámbito nacional se espera un crecimiento sostenido del consumo (30 % entre 2011 y 2017), entre otras, por las siguientes razones:

- Cambian los hábitos de consumo y hacen evolucionar los canales de comercialización del café tostado.
- La gran distribución organizada (GDO) se consolida, y crece la marca blanca o marca de distribuidor. Los criterios de compra de la gran distribución organizada (GDO) no dejan espacio a los cafés superpremium de pequeño y mediano caficultor.

- Las cápsulas / monodosis incursionan en el mercado y tienen el potencial para liderar el crecimiento del consumo, teniendo en cuenta el aporte que hacen a la generación de cultura.
- Aparecen nuevos formatos de consumo de “experiencia de café” y el canal HORECA<sup>8</sup> organizado introduce el café como diferenciador.
- La demanda por servicios turísticos de experiencia y reconocimiento de la cultura cafetera.

## D. CRITERIOS DE COMPRA AVANZADOS

Con el fin de ampliar la caracterización del mercado de café, tanto verde como tostado, a continuación, se enuncian los principales criterios de compra por cliente:

### CAFÉ VERDE

**Espacios de experiencia de café**, “venden cultura de café” y “compran café de finca con perfil”:

Compran café verde con perfiles diferenciadores en cualquier lugar del mundo.

- Poseen un portafolio de productos que tiene entre 5 y 10 perfiles de café (atributos sensoriales diferenciados).

**Cadenas de consumo masivo**, “venden espacio tiempo-libre” y “compran café con origen indiferenciado-mezclan”:

Compran café verde con origen (Colombia, Antioquia), no importa finca, importa disponibilidad del perfil.

- Tienen entre 10 y 20 perfiles de café (venden un solo perfil en varios formatos de café, latte, capuchino, etc.).

ARTÍCULO 1

► 01

► 02

► 03

ARTÍCULO 2

► 01

► 02

► 03

► 04

► 05

► 06

ARTÍCULO 3

► 01

► 02

► 03

► 04

## CAFÉ TOSTADO

En el mercado del café han aparecido nuevos formatos, especialmente influenciados por el consumo fuera de casa, aquellos se consolidan rápidamente tanto en el ámbito nacional como internacional, generando nuevos criterios de compra:

### La gran distribución organizada (GDO):

- Busca minimizar costos.
- Desarrollo de marca de distribuidor.

### “Tienda de barrio”:

- Busca formatos de especialización para diferenciarse de la GDO de proximidad (estratos 3 y 4).
- Para estratos 1 y 2 priman los costos, por lo que le apuesta a productos masivos.

### Formatos de consumo de café fuera de casa:

- Las cadenas de consumo masivo siguen creciendo, buscando diferenciación en su oferta.
- Se consolidan los espacios de experiencia de café, en los que prima la exclusividad.

### HORECA no especializado en café:

- Cadenas HORECA: ven el café como un diferenciador y buscan definir uno propio con su marca.
- HORECA atomizado: algunos incorporan el café como diferenciador, pero en general, la inversión en maquinaria lo impide, siguen con la greca, primando el costo.

El *cluster* del café tiene como epicentro el Suroeste antioqueño e integra cerca de 60 empresas productoras, comercializadoras y transformadoras, que aportan valor a la cadena y facturan USD 504 millones<sup>9</sup>. Algunas características comunes de este grupo de empresarios son:

- Enfoque en producción de café con buen perfil de taza<sup>10</sup>.
- Orientación hacia mercados especializados.
- Integración desde la finca hasta el mercado:
- Han incursionado en el negocio del café tostado en una búsqueda para agregar valor.
- Cuentan con canales propios, como es el caso de las tiendas especializadas de café.
- Turismo experiencial cafetero: productores que tienen en sus fincas oferta especializada para turistas interesados en conocer la cultura cafetera.

Con el fin de caracterizar la industria del café en el departamento, a continuación se presenta una descripción de los principales eslabones del negocio.

### A. PRODUCTORES DE CAFÉ VERDE

En términos de su tamaño, los productores de café del departamento son mayoritariamente de pequeña escala, es decir, cerca del 95 % cuenta con menos de 5 hectáreas, lo que representa importantes desafíos para el desarrollo de mercados y por ende para su sostenibilidad. Algunas de las principales características de este segmento de la oferta son:

- Comercializan el café en pergamino o verde<sup>11</sup> a través de las cooperativas o a través de particulares, por lo que desconocen los criterios de compra del mercado, tanto nacional como internacional.
- En la búsqueda para agregar valor, especialmente motivados por los bajos precios del café en bolsa, algunas alternativas que han desarrollado son:
- Certificaciones que los habilitan para mercados específicos.



9. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del *cluster* y Legiscomex.

10. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del *cluster* y Legiscomex.

11. Corresponde al grano que ha pasado por el proceso de beneficio y trilla.

ARTÍCULO 1  
► 01  
► 02  
► 03  
ARTÍCULO 2  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04  
► 05  
► 06  
ARTÍCULO 3  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04



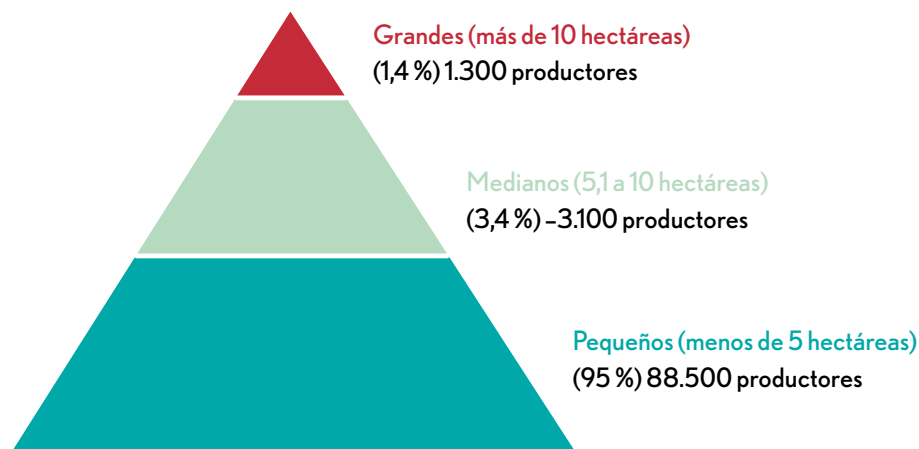
12. Productores con más de 10 hectáreas.

- De manera artesanal, o a través de maquila, han incursionado en el negocio del café tostado, asumiendo la tarea de comercializar de manera individual.
  - Algunos generan ingresos adicionales por turismo experiencial cafetero (fincas cafeteras).
- Por otro lado, en el universo de grandes productores<sup>12</sup> resulta igualmente importante analizar un grupo de empresarios que, habiéndose integrado a lo largo

de la cadena, han logrado desarrollar de manera independiente sus propios nichos de mercado, tanto en el país como en el mundo, lo que los convierte en agentes clave de la cadena por su capacidad para consolidar oferta y de ofrecer servicios de trilla y tostión a productores de menor tamaño. En la siguiente gráfica, se enuncian las principales características de dichos productores, incluyendo la descripción de cómo está compuesto su mercado.

## GRÁFICA 3

### Productores de café por tamaño



Fuente: El mercado mundial del café y su impacto en Colombia, Borradores Banco de la República, 2012.

ARTÍCULO 1  
► 01  
► 02  
► 03  
ARTÍCULO 2  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04  
► 05  
► 06  
ARTÍCULO 3  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04

## B. COMERCIALIZADORES DE CAFÉ VERDE

Teniendo en cuenta la composición de la oferta productiva del departamento, en la que 88 mil de los 93 mil productores son pequeños, el rol de las cooperativas de caficultores y de la Federación Nacional de Cafeteros ha sido clave para establecer relaciones

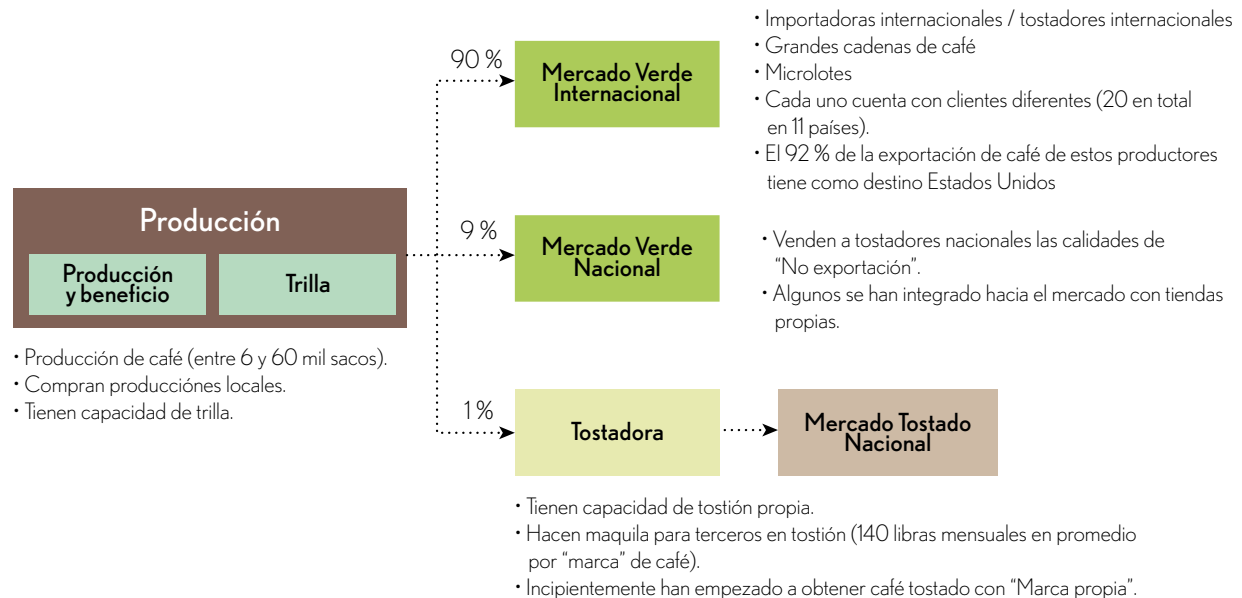
efectivas en el mercado internacional, especialmente en el segmento de café *commodity*, donde uno de los principales criterios de compra es el volumen. En este sentido, según datos de la Federación Nacional de Cafeteros, las cooperativas en Antioquia asocian



12. Productores con más de 10 hectáreas.

### GRÁFICA 4

Caracterización de productores grandes integrados hasta el mercado



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del *cluster*.

Representan el 10 % de la facturación de antioquia

ARTÍCULO 1  
► 01  
► 02  
► 03  
ARTÍCULO 2  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04  
► 05  
► 06  
ARTÍCULO 3  
► 01  
► 02  
► 03  
► 04

22 % de los productores del departamento, pero representan el 67 % de la facturación de café verde.

A continuación presentamos un diagrama que permite ampliar la descripción del rol que juegan las cuatro cooperativas existentes en el departamento, tomando como punto de partida la cadena de producción del café:

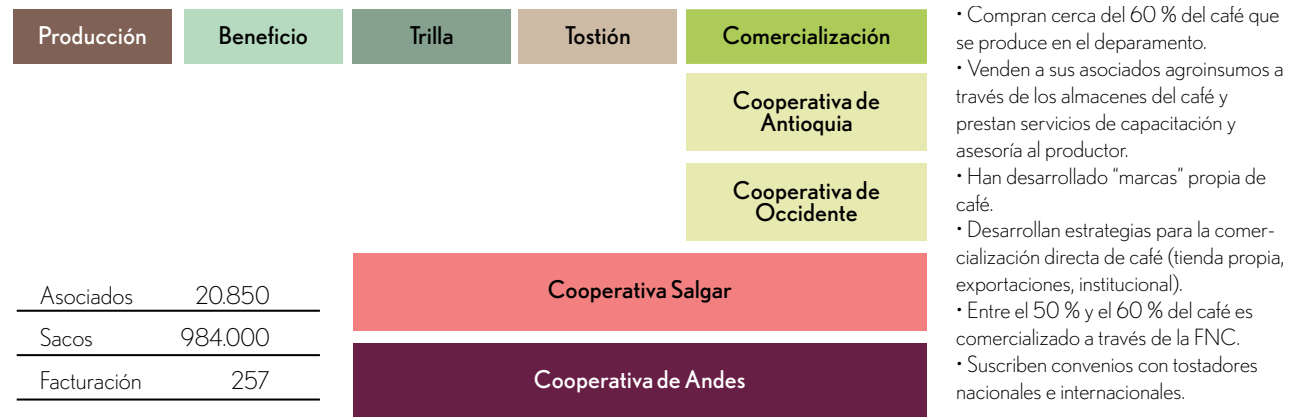
Otros actores importantes en el desarrollo del mercado internacional son los exportadores independientes. Es así como, del total de exportaciones de café verde de Antioquia en el 2013, el 24 % es

exportado a través de 11 comercializadores independientes, llegando a 26 países, los más representativos son Estados Unidos, Bélgica, Alemania y Canadá.

Frente a la comercialización internacional del café, tanto para cooperativas como para exportadores independientes, el reto está en consolidar mercados especializados, en los que un mayor perfil de taza se pueda traducir en mayor distribución de valor a lo largo de la cadena, de la finca a la taza.

## GRÁFICA 5

### Caracterización de las cooperativas de caficultores



Fuente: elaboración propia a partir del informe de gestión de las cooperativas-FNC, 2012.

**Las cooperativas asocian en 22 % de los productores y representan el 67 % de la facturación café verde de Antioquia**



ARTÍCULO 1  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
ARTÍCULO 2  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
▶ 04  
▶ 05  
▶ 06  
ARTÍCULO 3  
▶ 01  
▶ 02  
▶ 03  
▶ 04

### C. TRANSFORMACIÓN-CAFÉ TOSTADO

Ante la caída de los precios internacionales de café verde, en los últimos años han surgido nuevos jugadores en la tostación de café para el mercado nacional. A continuación, una descripción de este eslabón

de la cadena a partir de una caracterización del gran tostador y los microtostadores, que permite evidenciar sus modelos de negocio y los mercados en los que compiten.

## GRÁFICA 6

### Caracterización de los tostadores



- Líder nacional en café tostado con un 55 % de cuota de mercado.
- Tecnología de tostión y café soluble.
- Compran materia prima a través de cooperativas de caficultores, con calidad comercial.
- Ante incremento de precios internos, ha llegado a importar hasta el 15 % del café que requiere.
- Marcas posicionadas, compiten por precio en los diferentes segmentos del mercado.

### Microtostadores

- Independientes
- Con finca
- Cooperativas



- Poseen máquinas tostadoras de mediana o baja escala (5 a 12 Kg), para uso propio y de terceros.
- Maquilan una parte de la producción para complementar su producción.
- Están ampliando capacidades por incremento de la petición de servicios de maquila.
- Tienen marca propia de café tostado.
- Manejan líneas de café comercial y café especial.
- Comercializan el café a través de tiendas de café propias.
- Compiten con frescura de producto (5 a 30 días de tostado).
- Realizan perfilación de lotes.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del cluster.

## RETOS ESTRATÉGICOS: ENTRE EL CAFÉ VERDE Y EL CAFÉ TOSTADO

Convencionalmente, los empresarios del sector cafetero en el departamento se han centrado en la venta de su producto en el canal del café verde *commodity*, cuya característica principal es la comercialización en grandes volúmenes estandarizados. Como se expuso anteriormente, este modelo de negocios pone en riesgo la estabilidad financiera de las unidades productivas y limita sus posibilidades de crecimiento al estar expuestas a variables de difícil maniobra, como son los precios internacionales, la revaluación / devaluación del peso, las sobreofertas en el mercado, etc.

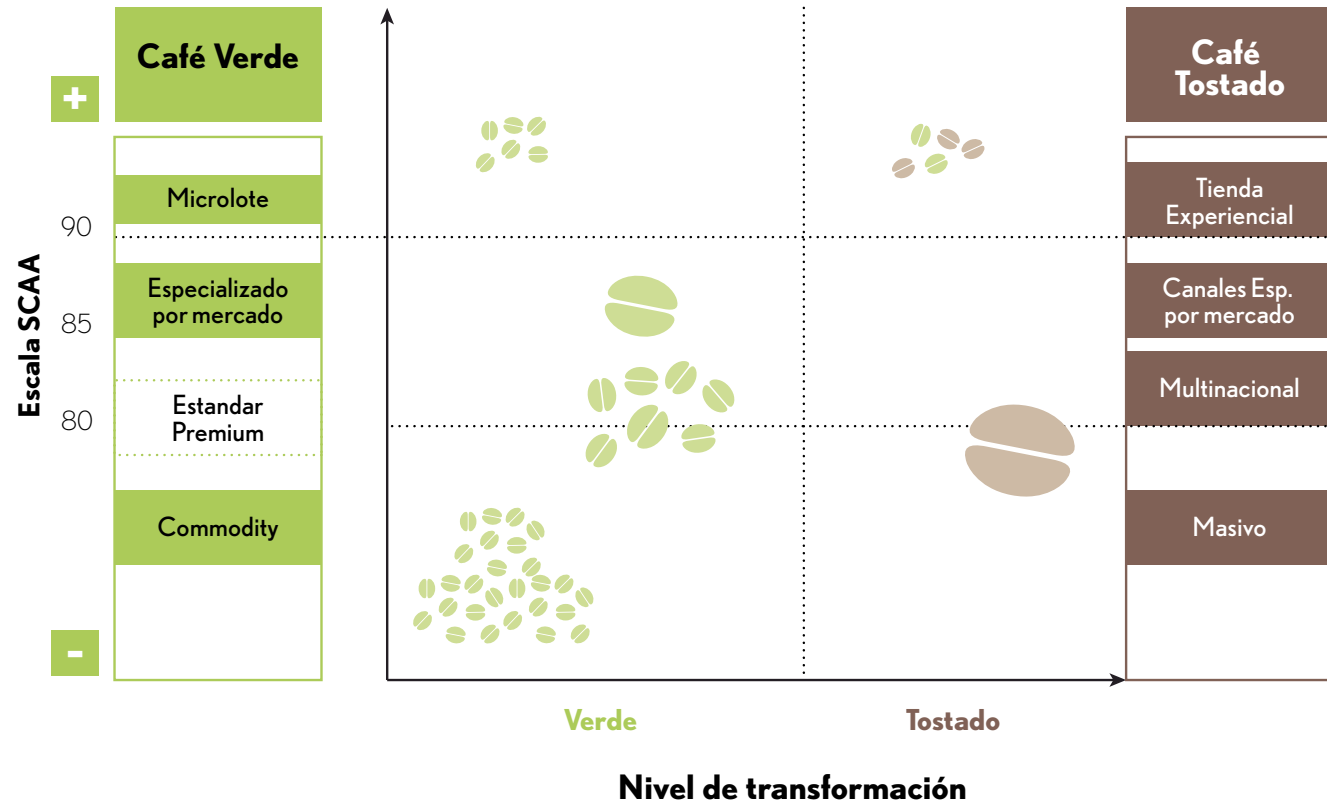
Producto de esta situación, en el país se ha evidenciado cómo en regiones de reconocida trayectoria cafetera se ha desestimulado la actividad hasta el punto de experimentar transformaciones de fondo en su vocación productiva. Este es el caso, por ejemplo, del Eje Cafetero, enfocado hoy más hacia el turismo que hacia la producción del grano.

La diferenciación y el acceso a mercados cada vez más especializados se configura, entonces, como la alternativa para devolverle la rentabilidad a una actividad que ha dejado de ser atractiva para los productores, pese a la tradición e importancia que ha tenido en el desarrollo del país.

En este sentido, en la siguiente gráfica se ilustra el posicionamiento actual de las empresas pertenecientes al *cluster*, tanto en el segmento de café verde como en el de café tostado. El análisis se realiza teniendo como punto de partida la escala de clasificación de la SCAA (por sus siglas en inglés, *Specialty Coffee Association of América*), que es uno de los instrumentos de medición de la calidad del café reconocidos en el mercado mundial. Según dicho instrumento, por encima de 80 puntos se puede considerar un café diferenciado, aunque los de mejor calidad son aquellos que superan los 85.

**GRÁFICA 7**

Posicionamiento estratégico de las empresas de café en Antioquia



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del *cluster*.

ARTÍCULO 1	
►	01
►	02
►	03
ARTÍCULO 2	
►	01
►	02
►	03
►	04
►	05
►	06
ARTÍCULO 3	
►	01
►	02
►	03
►	04

En la gráfica anterior, se puede observar cómo algunos productores han tratado de encontrar posiciones de valor diferentes a través del mejoramiento de sus cultivos con el fin de acceder al mercado de microlote<sup>13</sup>. Estos productores se han enfrentado a diferentes obstáculos por ser un canal donde priman los altos puntajes, la exclusividad del producto y es difícil garantizar su sostenibilidad en el tiempo (sin una estrategia orientada a ese mercado). Es así como para el café verde se perfila una opción intermedia de generación de valor en la que la diferencia se marca desde un café especializado por mercado, es decir, en el que el perfil del producto da respuesta a los gustos y características de cada cliente. Pese a que en la actualidad este es un mercado poco explorado, existen productores con capacidad para desempeñarse exitosamente en este segmento. Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad que tiene el productor de conocer su pirámide de calidad y con eso desarrollar la estrategia adaptada a cada mercado.

Como segunda alternativa, y en vista de que el mercado del café verde tiene una limitada distribución del valor hacia los productores, estos incurrieron en la transformación del producto, por lo que actualmente Antioquia cuenta con aproximadamente 96 marcas de café tostado de los productores

tradicionales de verde, buscando lograr una posición dentro de los canales de comercialización del café tostado.

Ahora bien, en esta segunda estrategia y en su esfuerzo por ingresar a los canales convencionales de comercialización (GDO, tiendas de barrio, HORECA, entre otros), se han encontrado con diferentes barreras, difíciles de superar teniendo en cuenta, entre otras condiciones, sus limitadas posibilidades de inversión en el desarrollo del canal, por lo que las ventas de muchos de estos caficultores se concentran en su círculo social.

En general, las dificultades que se encontraron los productores en el mercado del café verde y en el mercado del tostado al implementar dicha estrategia de integración horizontal, se deben básicamente a que se está compitiendo en ambos segmentos a la vez asumiendo que es uno solo, aunque, en realidad, se trata de negocios muy diferentes, y desconociendo los criterios de compra que rigen cada mercado.

Por todo lo anterior, un proceso de reflexión estratégica como el realizado desde la iniciativa *cluster*, resulta decisivo para el desarrollo del sector por cuanto permite a cada actor conocer en detalle cuál es su opción de mercado y con esto implementar las acciones necesarias para desarrollar de manera ajustada a su realidad cada oportunidad.



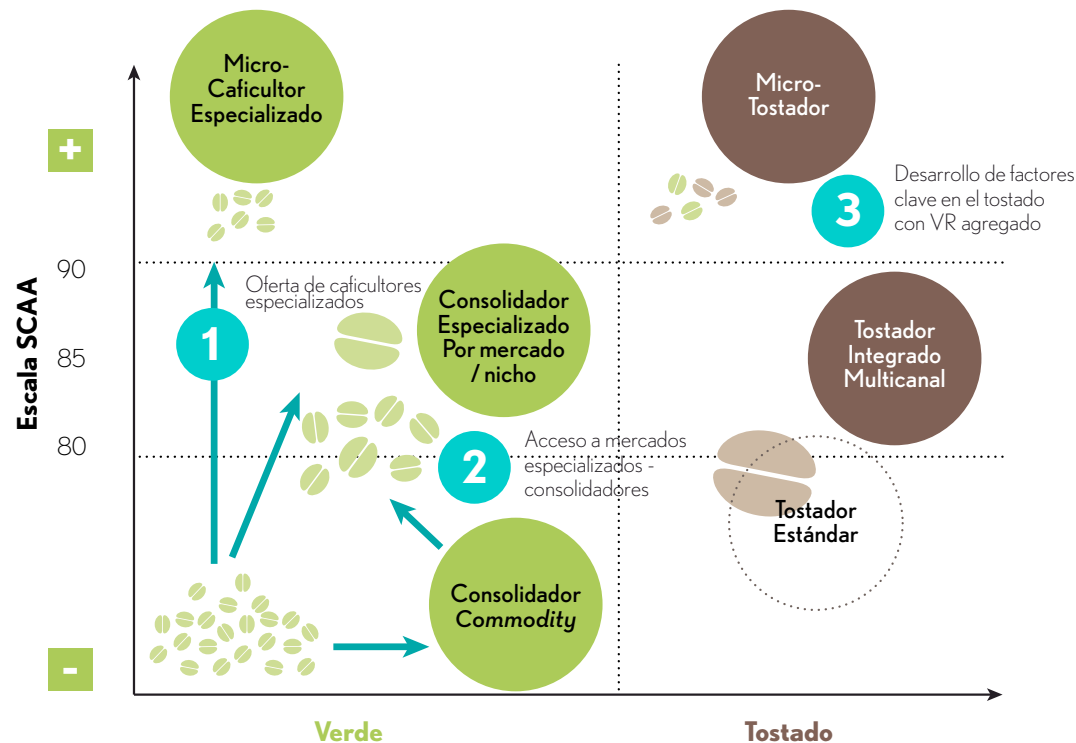
13. Los microlotes se refieren a cafés de oferta limitada, únicos por sus condiciones organolépticas y enfocados a mercados sofisticados que reconocen su valor.

Retomando los elementos de análisis de la gráfica anterior, y conforme a los retos y tendencias del mercado de café, para la identificación de las diferentes opciones estratégicas del *cluster* se han seleccionado como variables de análisis el nivel de transformación (verde) y el nivel de calidad del café (escala SCAA).

Partiendo de este cruce de variables, las siguientes son las opciones estratégicas identificadas con la respectiva descripción de los factores claves de éxito que debe cumplir cada empresario para su implementación:

## GRÁFICA 8

### Opciones estratégicas - *cluster* café de Antioquia



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas a actores claves del *cluster*.

ARTÍCULO 1	
►	01
►	02
►	03
ARTÍCULO 2	
►	01
►	02
►	03
►	04
►	05
►	06
ARTÍCULO 3	
►	01
►	02
►	03
►	04

## A. OFERTA DE CAFICULTORES ESPECIALIZADOS

Productores con énfasis en el desarrollo de microlotes (> 90 puntos en la escala SCAA) o lotes destinados a mercados especializados (entre 85 y 90 puntos en la escala SCAA).

Para que un empresario logre tener éxito en la implementación de esta opción estratégica, debe cumplir, entre otras, las siguientes características:

- Garantía de exclusividad y óptima calidad en el producto.
- Trazabilidad: capacidad para reconstruir la historia del producto desde su siembra, manejo en cosecha y poscosecha.
- Alto conocimiento de los criterios de compra de cada cliente (perfil de taza, volumen, etc.).
- Generación de relaciones de confianza con el cliente (mediano plazo).

## B. ACCESO A MERCADOS ESPECIALIZADOS-CONSOLIDADORES

Empresas orientadas hacia la consolidación de oferta con énfasis en la atención de mercados especializados. Pese a que actualmente las cooperativas y algunos productores grandes cumplen el rol de consolidadores, el reto está en hacerlo para mercados diferenciados, para lo que deben cumplir, entre otras, las siguientes características:

- Conocimiento de la producción de los proveedores de café y su pirámide de calidad de

producto (portafolio de variedades).

- Capacidad logística y de almacenamiento.
- Conocimiento sobre los atributos de cada producto.
- Desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo con tostadores nacionales o internacionales.
- Fomento a la producción con buenas prácticas y certificaciones por mercado / cliente.

## C. DESARROLLO DE FACTORES CLAVE EN TOSTADO CON VALOR AGREGADO

Empresas orientadas al desarrollo de canales de comercialización con énfasis en café especializado y microlotes. Para lograr un desempeño satisfactorio en esta opción estratégica, los empresarios deben cumplir, entre otros, con los siguientes atributos:

- Capacidades logísticas y técnicas desarrolladas para el abastecimiento de cafés especializados por mercado y microlotes.
- Relaciones comerciales desarrolladas para la estructuración de perfiles para canales HORECA.
- Baristas formados y disponibles para el desarrollo de los canales.
- Estrategias de promoción y free press para motivar consumo de café de calidad superior en canales HORECA e institucionales.
- Estrategias de desarrollo del canal retail o multicanal (experiencial, cafetería especializada).



# 4

## CONCLUSIONES

Entendiendo los grandes desafíos que son inherentes a la búsqueda del desarrollo de las regiones, las iniciativas *cluster* son un instrumento clave en este propósito por su capacidad para mejorar la competitividad de un territorio, ya que permiten transformar la realidad de un negocio, partiendo de una reflexión estratégica que posteriormente se traduce en objetivos superiores y comunes para los diferentes actores que lo integran.

En el caso del café en el departamento, desarrollar el mercado especializado por encima del mercado del commodity es el reto fundamental de la iniciativa *cluster* café de Antioquia. Las tendencias del negocio demuestran que es precisamente en este mercado de valor donde existen las mayores oportunidades, porque crece tres veces más que el mercado de volumen.

Resulta igualmente clave tener presente que existen diferencias sustanciales entre el negocio del café verde y el negocio del café tostado, y que no es

necesariamente la transformación el mejor camino, en todos los casos, para generar valor y con esto mayores niveles de rentabilidad. Por el contrario, gestionar de manera efectiva la pirámide de calidad del café verde se constituye en una clara oportunidad para los actores del *cluster* con tradición y experiencia en la comercialización de café en grano. De igual manera, y para aquellos que cumplen con las características necesarias para desarrollar canales de comercialización de café tostado, el mercado local abre un abanico interesante de opciones con base en su tendencia de crecimiento<sup>14</sup> y la capacidad e interés que tienen los consumidores por acceder a productos cada vez más especializados.

Para el desarrollo de estas opciones estratégicas no basta con tener la claridad del qué y el cómo, es fundamental que estas se traduzcan en hojas de ruta comunes para los diferentes actores vinculados a la actividad y, a su vez, en proyectos alineados con la estrategia, que permitan estructurar esquemas



<sup>14</sup>. Según datos del programa Toma Café, se espera que entre 2011 y 2017 el consumo de café en el país se incremente cerca del 30 %.

ARTÍCULO 1

► 01

► 02

► 03

ARTÍCULO 2

► 01

► 02

► 03

► 04

► 05

► 06

ARTÍCULO 3

► 01

► 02

► 03

► 04

de trabajo colectivo asociado a resultados. En este sentido, para el proceso ha sido clave contar con el liderazgo empresarial y el compromiso de instituciones dispuestas a brindar soporte a las diferentes acciones que se definan en búsqueda del objetivo establecido.

La iniciativa *cluster* café de Antioquia es, entonces, una clara alternativa de desarrollo regional, en la que el pensamiento estratégico, la sinergia entre los diferentes actores y la implementación de acciones concretas a partir de un foco de mercado definido, permitirán retomar la sostenibilidad y las oportunidades de crecimiento en un negocio de gran importancia para el departamento.