

Prólogo

Para los cafeteros de Colombia el siglo XXI trajo innumerables desafíos. Los excesos de producción, desencadenados con la ruptura de las cláusulas económicas del Acuerdo Internacional del Café, en 1989, generaron la mayor crisis de precios de la historia del mercado cafetero mundial. Adicionalmente, los patrones de consumo habían cambiado drásticamente, influenciados por la aparición de nuevas preparaciones, productos más sofisticados y la creación de nuevos canales de comercialización. Esta situación no sólo tuvo graves consecuencias financieras sobre los ingresos de los productores y el Fondo Nacional del Café, el cual consumió casi la totalidad de su patrimonio transfiriendo a los productores precios superiores a los del mercado internacional, sino que evidenció el agotamiento del modelo de negocios implementado con gran éxito por la caficultura colombiana durante cerca de 40 años.

Esta compleja coyuntura reclamaba la necesidad de devolver la esperanza a más de medio millón de cafeteros colombianos quienes, sujetos a las vicisitudes del mercado internacional, recibían cada vez menores ingresos en tanto que el valor global de la facturación de café a los consumidores aumentaba a ritmos acelerados. Este desequilibrio fundamental de la cadena productiva puso en riesgo la estabilidad de la sociedad rural colombiana. Era necesario desarrollar estrategias de negocio que permitieran defender el ingreso de los caficultores y sus familias, posicionándolos para competir en el entorno de la industria del nuevo siglo.

En este contexto se diseñó la *estrategia de valorización del café colombiano*, cuyo objetivo básico es permitir que el caficultor se beneficie de los eslabones más altos de la cadena de valor que existe entre la finca y el consumidor final. Dicha estrategia fue aprobada por las máximas autoridades de la política cafetera en Colombia, el Comité Nacional y el Congreso Nacional de Cafeteros, y fue puesta en marcha en 2002, con la apertura de la primera tienda de café Juan Valdez.

La *estrategia de valorización* se basa en adaptar la estructura de la oferta de café de Colombia a las nuevas realidades del mercado, capitalizando las ventajas competitivas del sector y capturando un mayor valor para el caficultor. Se trata de un nuevo paradigma bajo el cual la industria cafetera colombiana no se limita a vender un producto de muy buena calidad, sino que, consciente de sus ventajas competitivas y del valor de sus activos intangibles, ofrece al consumidor un sofisticado portafolio de productos y servicios para asegurar su competitividad y sostenibilidad de largo plazo.

Este cambio de paradigma recuerda los debates y discusiones que se presentaron en 1959 cuando surgió la idea de crear el personaje Juan Valdez. En aquella época fue necesario convencer tanto a la industria internacional, como a los productores y a la opinión pública nacional sobre la conveniencia de promover un producto que en la mente de millones de personas no era diferenciable. Muchos se mostraron escépticos frente a la idea de resaltar los atributos del café colombiano en un contexto donde la industria tostadora internacional tenía una capacidad de influencia sustancial. Hoy, 50 años después de la creación del personaje, es común la admiración a los visionarios dirigentes cafeteros de la época que supieron afrontar la crisis del mercado con un exitoso ciclo de innovación.

Cinco años después de haber lanzado un portafolio novedoso de productos y marcas asociadas con la firma de Juan Valdez, es posible afirmar que la *estrategia de valorización* ha sido aceptada por los cafeteros y bien recibida por la opinión pública nacional e internacional. No obstante, es natural que todo cambio de paradigma traiga consigo un escepticismo inicial, que se explica en buena parte por la ausencia de un antecedente en Colombia o en el exterior de medio millón de productores de pequeñas parcelas que deciden tomar las riendas de su propio destino, utilizando las herramientas construidas con años de sacrificio y esfuerzo colectivos.

Las incursiones en las diversas líneas de negocio han permitido que los caficultores participen directamente en los segmentos más dinámicos y con mayor valor del mercado y, simultáneamente, le han dado un nuevo aire al posicionamiento del café de Colombia en la mente del consumidor. Así mismo, gracias a una comunicación permanente y transparente, se ha venido aliviando el escepticismo de algunos clientes frente a la idea de una Federación de Cafeteros más asertiva, que busca espacios con productos distribuidos directamente a los consumidores. Esta comunicación ha permitido transmitir a las diversas audiencias nacionales que la marca Juan Valdez tiene una esencia que la hace valiosa, y que perdería rápidamente su valor si se utiliza ignorando la legitimidad del caficultor que representa y sus intereses de largo plazo. En ese sentido, es fundamental entender que el valor de una marca en el largo plazo está asociado, en primer lugar, con su esencia y con los valores organizacionales de quien la creó.

Para implementar esta nueva estrategia los caficultores cuentan no sólo con sus marcas, sino con uno de los secretos mejor guardados de los últimos ochenta años. Los productores colombianos cuentan con su Federación, con la devoción y compromiso de todos y cada uno de sus empleados, con el poder de canalizar la acción colectiva a través de una institución democrática, profesional y responsable, que no tiene fines de lucro, y cuyo único objetivo es mejorar la calidad de vida del cafetero colombiano. Una vez más, esta institución ha estado a la altura de la responsabilidad de generar estrategias novedosas en tiempos de crisis.

Como cualquier visión de negocio, es claro que se enfrentan riesgos y oportunidades. Al lector de este libro le quedará claro que para el gremio de los caficultores de Colombia no existe la opción de observar con pasividad cómo el fruto del arduo trabajo de cientos de miles de familias cafeteras genera valor exclusivamente a otros miembros de la cadena productiva. A través de esta nueva estrategia la Federación cumple con su obligación de defender la competitividad del café de Colombia, que es uno de los elementos fundamentales para alcanzar su principal objetivo: un mayor bienestar para el caficultor.

Gabriel Silva Luján

Gerente general

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia