



---

## RUTA DE COMPETITIVIDAD CLÚSTER DE CAFÉ

---

¡Huila, eje de la calidad cafetera!



## Contenido

Introducción.....	5
1. Objetivos.....	6
1.1 Objetivo General .....	6
1.2 Objetivos específicos.....	6
2. Análisis del sector .....	7
2.1 Definición del Sector cafetero .....	7
3. Oferta Global.....	8
3.1 Oferta mundial total .....	8
3.2 Concentración de exportaciones .....	10
3.3 Importaciones.....	11
3.4 La Oferta en Nuestro País y su Evolución .....	13
4. Producción del Clúster.....	17
4.1 El perfil inicial (orígenes y actividades).....	17
4.2 Perfil del clúster.....	20
4.2.1 Número total de compañías .....	20
4.2.2 Valor agregado neto (valor agregado promedio).....	20
4.2.3 Empleos en el clúster .....	20
4.2.4 Porcentaje de las exportaciones. ....	20
4.2.5 Tipología y tamaño de las compañías .....	20
4.3 Peso del clúster en la economía regional (% del total).....	23
4.4 Peso del clúster en la economía nacional (% del total) .....	23
4.5 LOS AGENTES DEL CLÚSTER.....	24
4.6 Desarrollo de los agentes del Clúster .....	25
4.7 Mapa de Actores.....	27
4.8 Logística y Distribución de Café .....	31
4.9 Principales terminales portuarios en Colombia.....	32
4.10 Tiempos de tránsito competitivos y cumplidos (Figura 11).....	33
5. El Diamante del Clúster.....	34

5.1	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	34
5.2	Industria de soporte.....	34
5.3	Condiciones de la Oferta .....	35
5.4	Condiciones de la Demanda .....	35
5.5	Rol del Gobierno .....	35
6.	Cadena de valor .....	36
7.	Análisis del Clúster.....	39
7.1	Resultados de la segmentación estratégica.....	39
7.1.1	Segmento B3. Café a granel con criterios de sostenibilidad para exportación en pequeñas cantidades .....	41
7.1.2	Segmento D4: Café listo para preparar con criterios de sostenibilidad en pequeñas cantidades .....	42
7.2	Evolución de la atractividad del segmento estratégico.....	43
7.2.1	Segmento A1: Café granel – Consumidor tradicional.....	43
7.2.2	Segmento E4: Café listo para consumir – Experiencia Individual.....	44
8.	Estrategia de negocio .....	44
9.	Líneas de acción .....	46
9.1	Recordatorio de la Estrategia.....	47
9.2	Características de las líneas de acción .....	47
9.3	Contexto de las líneas de acción.....	48
9.4	Línea de acción 1: Formación recurso humano- Fortalecimiento Empresarial a las Asociaciones. ....	49
9.4.1	Actividades Línea de acción 1. ....	51
9.4.2	Objetivo .....	52
9.4.3	Resultado.....	52
9.4.4	Responsable de coordinación .....	53
9.4.5	Cronograma.....	53
9.4.6	Presupuesto.....	53
9.4.7	Fuentes de financiamiento (si aplica).....	54
9.4.8	Actores públicos y privado a involucrar .....	54

9.4.9	Plazo sugerido de ejecución .....	54
9.5	Línea de acción 2: Mejoramiento de infraestructura productiva .....	55
9.5.1	Actividades línea 2.....	55
9.5.2	Objetivos .....	55
9.5.3	Resultados .....	55
9.5.4	Responsable de coordinación .....	55
9.5.5	Cronograma.....	56
9.5.6	Presupuesto.....	56
9.5.7	Fuentes de financiamiento (si aplica).....	56
9.5.8	Actores públicos y privado a involucrar .....	57
9.5.9	Plazo sugerido de ejecución .....	58
9.6	Línea de acción 3. Promoción del consumo local - Cultura del Consumo Fortaleza comercial 58	
9.6.1	Actividades.....	59
9.6.2	Objetivo .....	59
9.6.3	Resultado .....	59
9.6.4	Responsable de coordinación .....	59
9.6.5	Cronograma.....	60
9.6.6	Presupuesto.....	60
9.6.7	Fuentes de financiamiento (si aplica).....	60
9.6.8	Actores públicos y privado a involucrar .....	60
9.6.9	Plazo sugerido de ejecución .....	61
9.7	Propuesta alterna hacia la diversificación de ingresos de pequeños y medianos productores a partir de la iniciativa clúster. ....	61
10.	Retos.....	62
	Revisión bibliográfica .....	64

## Lista de Figuras

Figura 1. Exportaciones de café como porcentaje del total de exportaciones del país según la clasificación de nivel de renta del Banco Mundial. ....	10
Figura 2. Porcentaje de exportaciones mundiales de café, por país. ....	10
Figura 3. Diversificación de los importadores.....	12
Figura 4. Producción de café en Colombia, FNC. ....	15
Figura 5. Distribución porcentual producción de café por regiones, 2018. ....	16
Figura 6. Información estadística cafetera de la última década.....	18
Figura 7. Mapa de actores cadena de producción y cadena de valor del café.....	28
Figura 8. Herramienta utilizada para validar el mapa de actores - II taller participativo de competitividad. ....	30
Figura 9. Puertos y Aeropuertos Nacionales. ....	31
Figura 10. Principales puertos marítimos de Colombia. ....	32
Figura 11. Tiempos de tránsito competitivos y cumplidos. ....	33
Figura 12. Esquema cadena de valor - Clúster café .....	36
Figura 13. Desarrollo I taller participativo. Neiva, Julio 2019. ....	38
Figura 14. Estrategia de negocio - clúster de café. ....	45
Figura 15. Apuesta propuesta por FUNDECINTEC - Dinámica del clúster. ....	46
figura 16.Segmentos estratégicos del mercado objetivo .....	47
figura 17. Consenso colectivo de la cadena de valor – I Taller participativo .....	48
Figura 18. Referente citado por Carlos Brando, 2019, memorias Perspectivas P&A - Brasil.50	
Figura 19. Instrumento utilizado para la proyección del mapa de actores en negocios sostenibles. ....	57
Figura 20. Diseño propuesta adicional de valor a la iniciativa Clúster.....	62
Figura 21. Proyección retos ruta de competitividad.....	63

## Lista de Tabla

Tabla 1. Segmentación estratégica de café.39

## Lista de Anexos

Anexo 1. Informe y presentación de apoyo I taller participativo. Neiva, julio de 2019.

Anexo 2. Informe y presentación de apoyo II taller participativo. Neiva, septiembre de 2019.

Anexo 3. Artículos divulgativos periódico

Anexo 4. Documento Quien es quien

## Introducción

El presente documento es la construcción realizada por la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en las áreas agrícolas, sociales y ambientales - FUNDECINTEC, como ruta de competitiva cafetera, a partir de lo cual se dará a conocer la situación actual de la industria del café en un contexto global, determinando cómo se encuentra competitivamente el sector en el departamento del Huila con respecto a otros sectores en el mundo. Se identificará información sobre la producción y oferta, cifras de exportaciones, las empresas más importantes y las macro tendencias.

De acuerdo con la metodología planteada por FUNDECINTEC, en la ruta competitiva se abordará la apuesta estrategia de negocio del clúster, donde se identifica número de empresa, exportaciones del clúster, demanda del mercado, peso del clúster en la economía nacional y regional y la cadena de valor. Posteriormente, se plantean 3 *líneas de acción* que fortalecen el proceso de cada una de las etapas de la estrategia, la estructura pertinente hacia la *diversificación de la oferta* y los *retos* a los que desde una visión integral de servicios para la industria y comercialización se deberán asumir a nivel departamental.

Finalmente, se espera generar una alianza gremial que fortalezca la articulación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor; los cuales, una vez consolidados permitirán minimizar la brecha de conocimiento entre el productor y el consumidor, potencializar la cultura cafetera y posicionar el café de alta calidad internacionalmente.

## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo General

Desarrollar una apuesta de **Desarrollo Departamental<sup>1</sup>**, garante del fortalecimiento de la cadena de valor, a través de la iniciativa Clúster.

### 1.2 Objetivos específicos

- Articular los diferentes actores e instituciones del sector productivo generando valor a la cadena de producción del café.
- Articular las diferentes instituciones con el sector productivo cafetero.
- Estructurar un programa de educación específico en la cadena de café en los diferentes niveles de formación.
- Internacionalizar el café del Huila, priorizando nuevos empresarios y asociaciones (modelo de negocio exportación de café en pequeñas cantidades).
- Generar encadenamiento social a partir de la renovación generacional en la *CULTURA DEL CAFÉ EN EL HUILA*.

---

<sup>1</sup> Comisión Regional de productividad y competitividad del Huila  
Iniciativa Clúster – Agenda integrada priorizada

## 2. Análisis del sector

El café es el producto por excelencia de mayor consumo a nivel mundial después del agua, data del siglo VI y X, D.C, descubierto en Etiopía-África. Su ruta histórica conllevó a que llegara al Sur de Arabia en el siglo XV, luego en 1.550 se dio apertura a las primeras cafeterías en Estambul – Turquía; en el siglo XVII el café se extendió por Europa Occidental e Inglaterra y un siglo después se popularizó en la era industrial en estados unidos, posteriormente se reportaron varias fechas de la llegada del café a Colombia a través de los Jesuitas en 1.730 (FUNDECINTEC, 2017).

### 2.1 Definición del Sector cafetero

Se conocen como café los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales (cafetos), morfológicamente muy variables, los cuales, tostados y molidos, son usados principalmente para preparar y tomar como una infusión.

El género pertenece a la familia de las Rubiáceas (Rubiaceae), que tiene alrededor de 500 géneros y más de 6000 especies, la mayoría árboles y arbustos. Son principalmente de origen tropical, y de una amplia distribución, a ella pertenecen plantas medicinales como la ipecacuana (*Psychotria ipecacuanha*), o la Cinchona spp., de la cual se extrae la quinina.

Taxonómicamente, todas estas plantas se clasifican como del género *Coffea*, y se caracterizan por una hendidura en la parte central de la semilla. Se encuentran desde pequeños arbustos hasta árboles de más de 10 m.; sus hojas, que son simples, opuestas y con estípulas, varían tanto en tamaño como en textura; sus flores son completas (en la misma flor se encuentran todos los órganos) blancas y



tubulares; y los frutos, son unas drupas de diferentes formas, colores y tamaños, dentro de las cuales se encuentran la semillas, normalmente dos por fruto.

La primera descripción de una planta de café fue hecha en 1592 por Prospero Alpini y, un siglo después, Antoine de Jussieu (1713) la denominó *Jasminum arabicum* (la consideró un jazmín). Fue Linneo (1737) quien la clasificó en un nuevo género, el género *Coffea*, con una sola especie conocida: *C. arabica*. Hoy, se reconocen 103 especies, sin embargo, sólo dos son responsables del 99% del comercio mundial: *Coffea arabica* y *Coffea canephora*, que son originarias de África, o de Madagascar (incluido los Comores).

Los granos de café son las semillas de un fruto llamado popularmente cereza. Estas cerezas están compuestas por una cubierta exterior, el exocarpio, el cual determina el color del fruto; en el interior hay diferentes capas: el mesocarpio, es una goma rica en azúcares adherida a las semillas que se conoce como mucílago; el endocarpio es una capa amarillenta que cubre cada grano, llamada pergamino; la epidermis, una capa muy delgada conocida como la película plateada; y los granos o semillas, el endospermo, conocidos como el café verde, que son los que tuestan para preparar los diferentes tipos de café.

### 3. Oferta Global

#### 3.1 Oferta mundial total

El café es un mercado de crecimiento y proporciona beneficios económicos en cada eslabón de la cadena mundial de valor, desde los cultivadores hasta los consumidores. En las dos últimas décadas la producción mundial de café aumentó casi un 61%, ya que se calcula que pasó de 94,6 millones de sacos por término medio en la primera mitad de la década de 1990 a los 152,2 millones de sacos que se produjeron por término medio en 2012-2018. En este período el consumo interno en los países productores se duplicó y el mercado en conjunto creció alrededor de

un 55%. En términos de exportaciones regionales, el crecimiento más elevado fue en Asia, donde las exportaciones se triplicaron en 20 años.

Las exportaciones de café de Sudamérica también tuvieron un aumento considerable, del 51%, mientras que las de América Central mostraron cierto estancamiento y aumentaron tan solo el 3%. Las exportaciones de África experimentaron una reducción en el volumen del 17,6%. El sector mundial del café hace una contribución tanto a las economías de los países exportadores como de los importadores. Se calcula que en los países de origen la producción de café proporciona empleo y renta directamente a 25 millones de hogares. Por ejemplo, se calcula que, en Colombia, el tercer mayor productor del mundo, 800.000 puestos de trabajo dependen del café, lo que representó el 17,4% del empleo rural total en 2018.

El comercio internacional de café es también una fuente importante de divisas, puesto que las exportaciones de café verde y procesado representan una proporción elevada del total de exportaciones en muchos países productores, y en particular en los que tienen bajo nivel de renta (Figura 1). Por ejemplo, en Burundi, Uganda y Etiopía el porcentaje del café en los ingresos de exportación es de entre el 10% y el 40%. La dependencia del café podría ser motivo de preocupación en esos países, dado que están expuestos a fluctuaciones de los precios en un mercado volátil. Las economías de renta media inferior y de renta media superior, como las del Brasil y Viet Nam, diversificaron su sector de exportación, por lo cual están menos expuestas a las fluctuaciones de los precios y a la volatilidad.

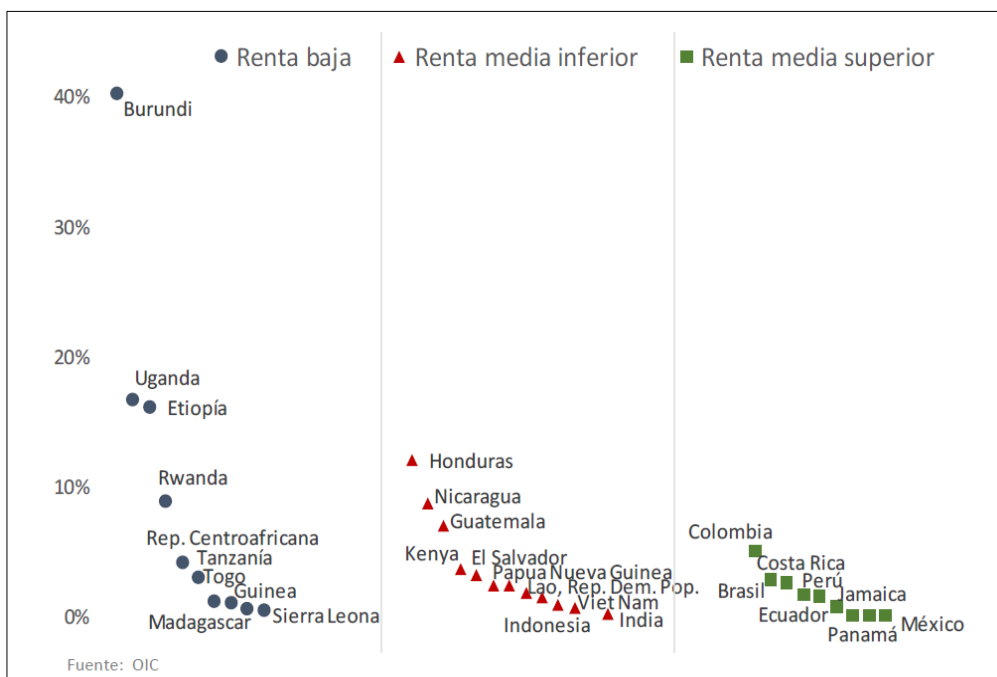


Figura 1. Exportaciones de café como porcentaje del total de exportaciones del país según la clasificación de nivel de renta del Banco Mundial.

### 3.2 Concentración de exportaciones

Como resultado de cambios en el volumen de exportación de los países, son menos ahora los países de origen que representan un porcentaje mayor de exportaciones. El desglose de las exportaciones por país indica que los 10 principales países exportadores de café representaron el 75% de las exportaciones mundiales (Figura 2) en el período 1992-1996. Veinte años después, los 10 principales países exportadores de café representaron el 86% del comercio mundial, lo que indica una

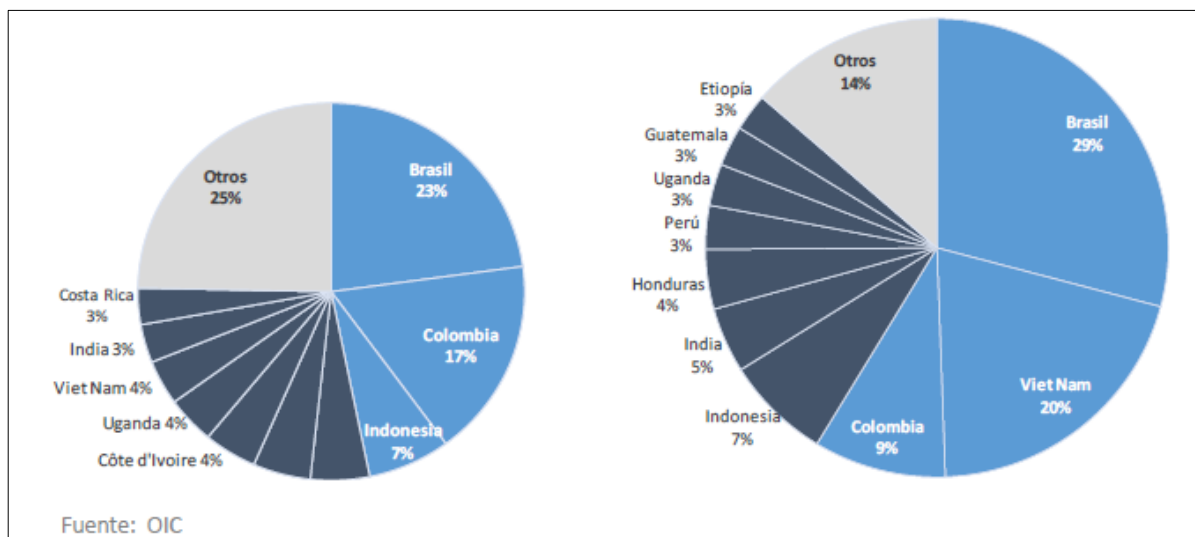


Figura 2. Porcentaje de exportaciones mundiales de café, por país.

mayor concentración del mercado en la parte correspondiente a la exportación. La clasificación de los productores también cambió: Viet Nam subió al segundo lugar y la India al quinto. Honduras, Perú y Etiopía entraron en la lista de los 10 mayores exportadores y México, Costa de Marfil y Costa Rica salieron.

### 3.3 Importaciones

De acuerdo con la evolución del volumen de importación del comercio mundial de café, resulta evidente la emergencia de nuevos mercados. A partir de principios de la década de 1990, Norteamérica y la Unión Europea (UE) aumentaron el volumen respectivo de sus importaciones de café en un 44% y un 26%. Sin embargo, su porcentaje combinado de mercado mundial descendió al 65%, comparado con el 79% de hace dos décadas. Eso fue el resultado del aumento de las importaciones efectuadas por Asia, el Oriente Medio y los Estados Árabes, y el resto de Europa (no UE), cuyos respectivos porcentajes en el mercado aumentaron el 15%, el 7% y el 5%. En esos “mercados no tradicionales”, el crecimiento más elevado en el volumen de importaciones de café fue en el Oriente Medio y en los Estados Árabes (171%), seguidos de Oceanía (133%) y Asia (131%). Las importaciones efectuadas por países productores aumentaron mucho en los 20 últimos años, si bien lo hicieron partiendo de una base baja. Algunos países, tales como Ecuador, empezaron a importar café verde para su industria emergente de café soluble cuando la demanda comenzó a sobrepasar la oferta del café que se cultivaba en el país. En definitiva, el papel de los países productores como importadores sigue siendo marginal y ninguna de las regiones tuvo un porcentaje por término medio de más del 2,5% en el total de importaciones efectuadas en el período 2012-2016.

En cuanto a la diversificación de los importadores se puede observar una concentración en el mercado por lo que respecta a los exportadores, y hay una tendencia opuesta respecto a los importadores. El número de países que importaron el 90% del comercio de café en 2012-2016 se duplicó ya que pasó de 21 a 40, desde 1992-1996 (Figura 3). El grupo de 40 países incluye otros 22 países en los que las importaciones crecieron por término medio un 38 % entre 1992-1996 y 2012-2016. Tres países (Singapur, Suiza y Dinamarca) salieron del grupo inicial de 21 países que representaron el 90% de las importaciones.

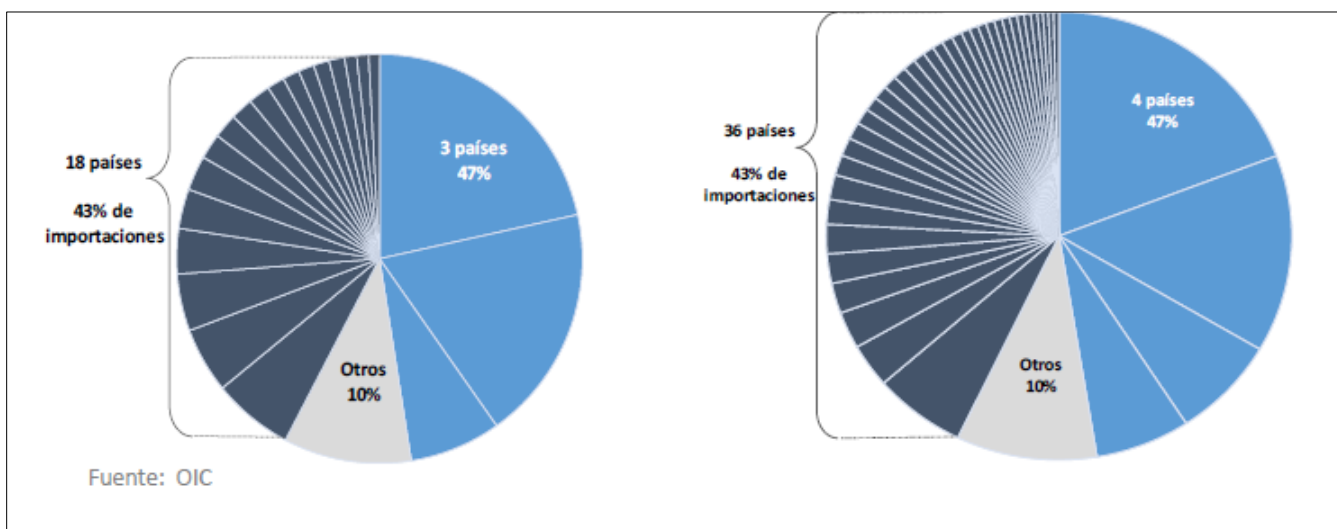


Figura 3. Diversificación de los importadores.

Si bien el destino de las corrientes del comercio se está haciendo más diversificado, como se mencionó anteriormente, el sector cafetero está también experimentando un proceso de consolidación. Como resultado de una serie de operaciones societarias, el porcentaje combinado de mercado en ventas mundiales de café realizadas por las dos empresas de café más grandes de los Estados Unidos y Europa fue del 39%.

### 3.4 La Oferta en Nuestro País y su Evolución

Según la Organización Internacional del Café – ICO (por sus siglas en inglés “International Coffee Organization), para el año cafetero 2016/17 (se entiende el año cafetero como aquel que inicia el 1 de octubre del año calendario y finaliza el 30 de septiembre del siguiente año calendario); se estima que la producción mundial de café se mantendrá en 151,62 millones de sacos, mientras que el consumo será de 155,10 millones de sacos; un desfase de 3,47 millones de sacos. De los cuales Colombia producirá 14,5 millones de sacos, aproximadamente el 9,3% de la producción mundial (OIC, 2017).

En la actualidad el café se ha posicionado como el primer producto agrícola (natural) que genera mayor movimiento y dinámica en la economía del mundo seguido del petróleo, en mantener los mejores precios dentro del comercio internacional (Temis-Pérez, 2018). El café es el motor económico de diversos países productores, en Latinoamérica aporta sustancialmente al producto interno bruto nacional (PIB) y ha servido de plataforma –a dichos países- para incluirse en el mercado mundial.

Según (Fonseca, 2003), “la historia del siglo XX en Colombia está marcada por el desarrollo de la actividad cafetera en el país. Las rutas del café en su proceso de expansión dentro del territorio nacional, determinaron la dinámica del mercado interno, de los servicios públicos e institucionales, de los transportes y de una cultura que se proyectó exitosamente a nivel internacional”. De ahí, que el mercado del café ha influido siempre en la política cambiaria y comercial del país; afectada así mismo, por los acontecimientos relacionados con este sector a nivel nacional e internacional.

(Murillo, 2010), establece que “Producto de la crisis, muchos caficultores colombianos optaron por la reducción del área sembrada con café, la diversificación de cultivos y/o por la adopción de paquetes tecnológicos que permitieran aumentar la productividad por hectárea, para compensar con un mayor volumen de ventas el

descenso de sus ingresos, atendiendo a las recomendaciones de renovación del parque cafetero establecidas por la institucionalidad cafetera”.

Colombia cuenta con cerca de 19 departamentos comprometidos o caracterizados con la siembra, cuidado, recolección y venta del café. En razón de ello, el país, como país cafetero se ha dividido en cuatro regiones: Centro-Occidente (a la que pertenecen los departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle), Oriente (conformada por Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander), Sur (la constituyen Cauca, Huila y Nariño), y Marginal Norte (a la que pertenecen César y Magdalena).

De acuerdo a las cifras de (FEDECAFE, 2012), se ha presentado una renovación en la tabla de posición de los departamentos cafeteros. En principio la zona de mayor producción de café en Colombia se centraba en lo que se conoce como el eje cafetero, pero en la actualidad se destacan nuevos líderes que sobresalen en términos de áreas cultivadas y cosechas extraídas. En dicho informe el nuevo puesto lo ocupa el departamento del Huila el área con mayor producción y cultivo de todo el país, seguido en orden descendente por los departamentos de Antioquia, Tolima, Caldas, Cauca, Valle del Cauca, Risaralda, Santander, Nariño, Cundinamarca, Quindío, Cesar/Guajira, Norte de Santander, Magdalena y Boyacá (Andrade-Navia, Bernal-Echeverría, y Silva-Rodríguez, 2015)

A nivel nacional, Colombia es el mayor productor de café del tipo denominado “suave o lavado” en el mundo. El café fue introducido en Colombia por los jesuitas a comienzos del siglo XVIII y desde entonces la caficultura desarrolló un papel clave en el proceso de colonización de tierras; así mismo, el cultivo le dio presencia al país en el mercado mundial de café hasta convertirse en el eje del comercio exterior. La caficultura colombiana se desarrolla en las laderas de la cordillera de los Andes y la Sierra Nevada de Santa Marta, una región con pendientes pronunciadas y prolongadas, zonas caracterizadas por regímenes pluviométricos de gran intensidad

(entre 1.500 y 3.000 mm de lluvia anual). En sus inicios se cultivó café variedad Typica, pero a finales de la década de los veinte se introdujo la variedad Bourbon por su alto rendimiento en producción. Después de 1.952 se introdujo la variedad Caturra desde el Brasil. Luego en la década de los ochenta se promovió el cultivo de la variedad Colombia desarrollada en CENICAFÉ, la cual se obtuvo de la variedad Caturra y el híbrido de Timor; dicho material fue desarrollado por su resistencia a la roya del cafeto. Esta variedad ocupa el 27 % del área sembrada, el resto pertenece a cultivos de las variedades Typica, Caturra y Bourbon, principalmente.

Colombia goza de reconocimiento internacional por el origen de su café. El café de Colombia es una indicación geográfica protegida que fue reconocida en forma oficial por la Unión Europea el 27 de septiembre de 2.007. Dicha denominación se le otorga al café 100 % arábigo (*Coffea arabica*) producido en las regiones cafeteras de Colombia. El término café de Colombia también es una marca de certificación registrada en Estados Unidos el 7 de julio de 1.981, y en Canadá el 6 de julio de 1.990. En la actualidad el promedio de exportaciones de los últimos tres años asciende a los 14.2 millones de sacos de 60 kg (Figura 4 y 6).

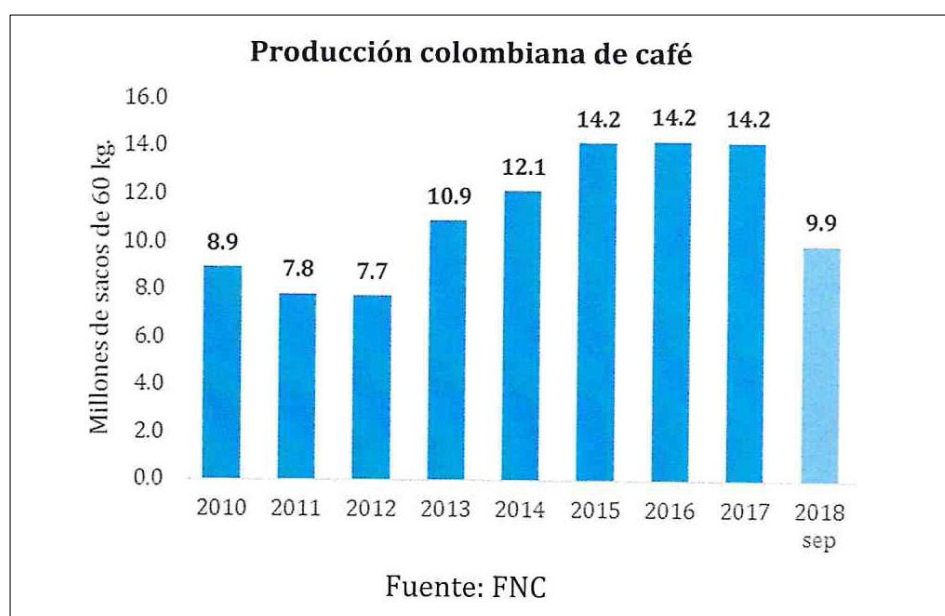


Figura 4. Producción de café en Colombia, FNC.



En la Figura 5, se puede observar la producción por regiones, donde el departamento del Huila a 2018 ocupó el primer lugar de producción con el 18.33 %, seguido por Antioquia con un 14.97 % y Tolima con un 12.82 % (Figura 5)

Figura 5. Distribución porcentual producción de café por regiones, 2018.

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA CAFETERA DE LA ÚLTIMA DÉCADA			DISTRIBUCIÓN PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTO
Histórico área cultivada por departamento Miles de hectáreas por departamento			Participación %
2008		2018	VIGENCIA 2018
102,5	1	146,76	18,33%
129,1	2	120,96	14,97%
102,8	3	111,71	12,82%
69,8	4	92,56	9,93%
85,00	5	66,02	8,27%
77,5	6	55,41	5,94%
54,4	7	46,39	5,68%
41,5	8	50,66	4,98%
29,00	9	37,26	4,38%
48,9	10	32,32	3,44%
42,4	11	21,25	2,56%

Fuente: FNC

## 4. Producción del Clúster

### 4.1 El perfil inicial (orígenes y actividades)

El café es considerado eje fundamental en el desarrollo y consolidación de la economía colombiana. Este posicionamiento resulta de ingentes esfuerzos de gobierno y productores orientados a la tecnificación, la mejora genética de semillas y la implementación de mejores prácticas de producción. A través de tales esfuerzos se ha logrado obtener una ventaja comparativa y competitiva frente a otros países productores (Figura 6).

El departamento del Huila goza de una ubicación estratégica que le permite desde hace 10 años aproximadamente, incrementar la producción y comercialización de cafés especiales y con ello un mayor aporte del sector al PIB (Producto Interno Bruto) y convertirse en el nuevo eje cafetero del país, desplazando en producción y calidad a departamentos tradicionalmente reconocidos como principales productores de café en Colombia como Caldas, Quindío, Risaralda y Antioquia, En el Huila 35 de los 37 municipios que lo conforman son reconocidos como cafeteros; se cuenta con 82 mil caficultores distribuidos en cerca de 147 mil hectáreas características que hacen de este departamento el principal productor de café de Colombia por volumen y calidad (Figura 6).

En lo expuesto por el Comité Departamental de Cafeteros del Huila “del millón 200 mil habitantes que hay en el departamento del Huila según cifras del DANE, el 40.7 %, es decir, un poco más de 476 mil habitantes y de esos el 88 %, cerca de 420 mil viven y tienen injerencia en actividades del café” (Ortiz Escobar, 2017).

El café es considerado el principal producto agrícola del Huila. Éste representa el 18.07% de la producción nacional, a nivel departamental, aporta el 14% del PIB y el 45% del PIB agropecuario. (DANE, 2018). La mayoría de las utilidades

proporcionadas por la producción de café, son invertidas en competitividad, proyectos de bienestar y desarrollo social. Sin embargo, existen condiciones adversas que amenazan este importante aporte a la economía; entre otras, el cambio climático, la disminución de la población dedicada a la recolección del café, el incremento en los costos de los insumos, entre otras, condiciones que se espera sean compensadas por la producción de café diferenciado o especiales. La Superintendencia de Industria y Comercio, a través de la resolución 17989 en el 2013, declaró la denominación de origen “Café del Huila”. Esta denominación es una huella que ofrece credibilidad y confianza al consumidor al tiempo que beneficios al productor como protección y exclusividad para la comercialización del producto y precio adicional por calidad.

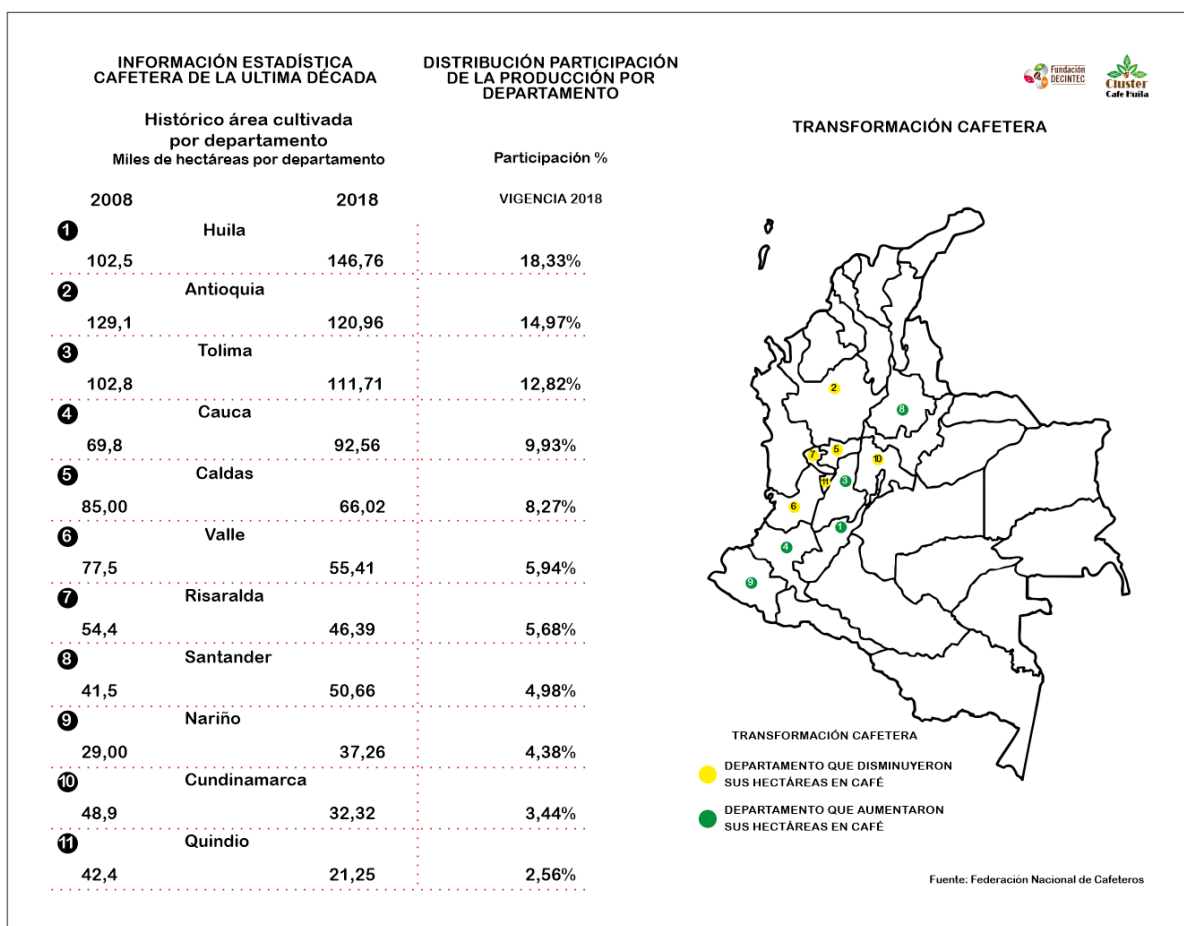


Figura 6. Información estadística cafetera de la última década

El café y el caficultor del Huila - ocupan un importante espacio en la agenda interna para la productividad y la competitividad (2014). El Gobierno Departamental incluye dentro las apuestas estratégicas para el fortalecimiento de la economía, la producción de café como práctica esencial en la agroindustria de base tecnológica y desarrolla acciones para favorecer la competitividad en el mercado globalizado. El resultado del interés gubernamental ha permitido que aproximadamente el 25% de la producción interna del departamento sean cafés especiales lo cual refleja el importante incremento de esta actividad en los últimos años pues el 75% son cafés estándar o convencionales. Según la Federación Nacional de Cafeteros, los cafés especiales deben cumplir con tres requisitos: conservación del medio ambiente, equidad económica y responsabilidad social.

Los cafés de alta calidad, entre los que se encuentran los producidos de forma social y ambientalmente sostenible, En este sentido las instituciones públicas y privadas del Huila, consolidan alianzas que se materializan en programas para atender la demanda mundial del café. Dentro de los programas en mención están: renovación de cultivos envejecidos e improductivos, asistencia técnica, mejoramiento de infraestructura y normalización de cartera en crédito cafetero las cuales pretenden garantizar el incremento de la producción.

En este sentido, el principal producto exportable del Departamento del Huila es el Café Pergamino Seco (excelso) seguido por el café tostado y molido. Las empresas involucradas en el clúster del café se clasifican en productores que realizan el proceso de siembra, cosecha y beneficio del café de donde obtienen el café en pergamino; estas son las empresas más pequeñas de la cadena de valor del café en las cuales solo los miembros de la familia trabajan y tienen en promedio menos de 4 hectáreas para la siembra y cosecha del café, y siendo estas las más numerosas dentro del clúster, después están las asociaciones y cooperativas, que agrupan a los productores y les compran la producción del café en pergamino. Este café en

pergamino es vendido a la Federación Nacional de Cafeteros que está representada por Almacafé, o a otras empresas privadas que realizan la trilla y exportación del café verde. También se encuentran algunas agremiaciones que realizan el proceso de transformación en el que se hace la torrefacción, molida y empaque del café para después distribuirlo a las grandes superficies, tiendas especializadas, cafeteras, entre otros.

## 4.2 Perfil del clúster

### 4.2.1 Número total de compañías

- 82.000 pequeños caficultores
- 57 compañías exportadoras
- 2 cooperativas caficultores (CADEFIHUILA y COOCENTRAL)
- 102 microempresas de café tostado y molido (Información suministrada por Gobernación del Huila)

### 4.2.2 Valor agregado neto (valor agregado promedio)

- 435 millones de dólares

### 4.2.3 Empleos en el clúster

- 110.000 empleos Directos

### 4.2.4 Porcentaje de las exportaciones.

- El 95% del café producido en el Huila es exportado a diferentes mercados internacionales.

### 4.2.5 Tipología y tamaño de las compañías

Las principales empresas son las siguientes, según el volumen de exportaciones:

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>EXPORTACIONES VALORES FOB EN DÓLARES 2018</b>
FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA S.A.	\$ 54.579.306
CARCAFE S A	\$ 53.868.931
OUTSPAN COLOMBIA S.A.S.	\$ 51.401.140
SKN CARIBECAFE LTDA	\$ 44.990.668
C.I RACAFE & CIA. S.C.A.	\$ 41.880.901
Noble Colombia SAS	\$ 38.999.391
TERESITA EXPORTADORES DE CAFE S.A.	\$ 22.904.603
EXPOCAFE SA	\$ 19.094.314
CADEFIHUILA LTDA.	\$ 16.952.206
Louis Dreyfus Colombia	\$ 16.874.763
COMPAÑÍA NACIONAL DE CAFÉ CNC LTDA	\$ 9.952.823
BTG PACTUAL COMMODITIES COLOMBIA SAS	\$ 9.681.866
COMPAÑIA CAFETERA AGRICOLA DE SANTANDER	\$ 4.255.103
SUCAFINA COLOMBIA S.A.S	\$ 3.947.244
COOCENTRAL	\$ 2.759.553
INVERCAFE CERRITOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	\$ 2.169.336
Mild Coffee Company Huila	\$ 1.990.013
CAFEXPORT S.A.R.L SUCURSAL COLOMBIA	\$ 1.950.157

BANEXPORT S.A.	\$	1.305.903
CAFE SAN MIGUEL	\$	799.397
A LAUMAYER Y COMPAÑIA EXPORTADORES DE CAFE S.A.	\$	578.156
Azahar Coffee	\$	471.317
IXTAPA S.A.S.	\$	420.617
ALTAMIRA SUPREMO	\$	406.224
INTEGRA TRADING S A S	\$	381.213
SELECTO EXPORTADORES S.A.S	\$	275.252
SHARED SOURCE S.A.S	\$	241.142
CAFETRILLA	\$	214.440
Café Los Andaquíes SAS	\$	193.137
ALMA DEL HUILA EXPORTADORES S.A.S. AEXPORT S.A.S.	\$	110.028
KAWA COMERCIO SOSTENIBLE S.A.S.	\$	96.495
COFFEELAND S.A.S.	\$	84.564
COOPERATIVA MULTIACTIVA CUATRO VIENTOS COFFEE HUILA	\$	66.819
C. I. Kyoto S.A.S.	\$	65.998
CAFÉ TARQUI	\$	64.399
GRUPO TAP SAS CI	\$	56.650
ALEXCAFE S.A.S	\$	56.128
LATINA COLOMBIA S.A.S.	\$	38.354
MOOD MASTERS S.A.S.	\$	34.496
THOSE COFFEE PEOPLE	\$	24.353
SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL MIL-AGRO SAS	\$	23.556

GRUPO SUAREZ SAS	\$	4.410
JOSE ALBERTO MUÑOZ	\$	4.148
Exportadora de Café Condor -Compañía Colombiana Agroindustrial	\$	4.042
INCONEXUS LTDA	\$	2.083

#### 4.3 Peso del clúster en la economía regional (% del total)

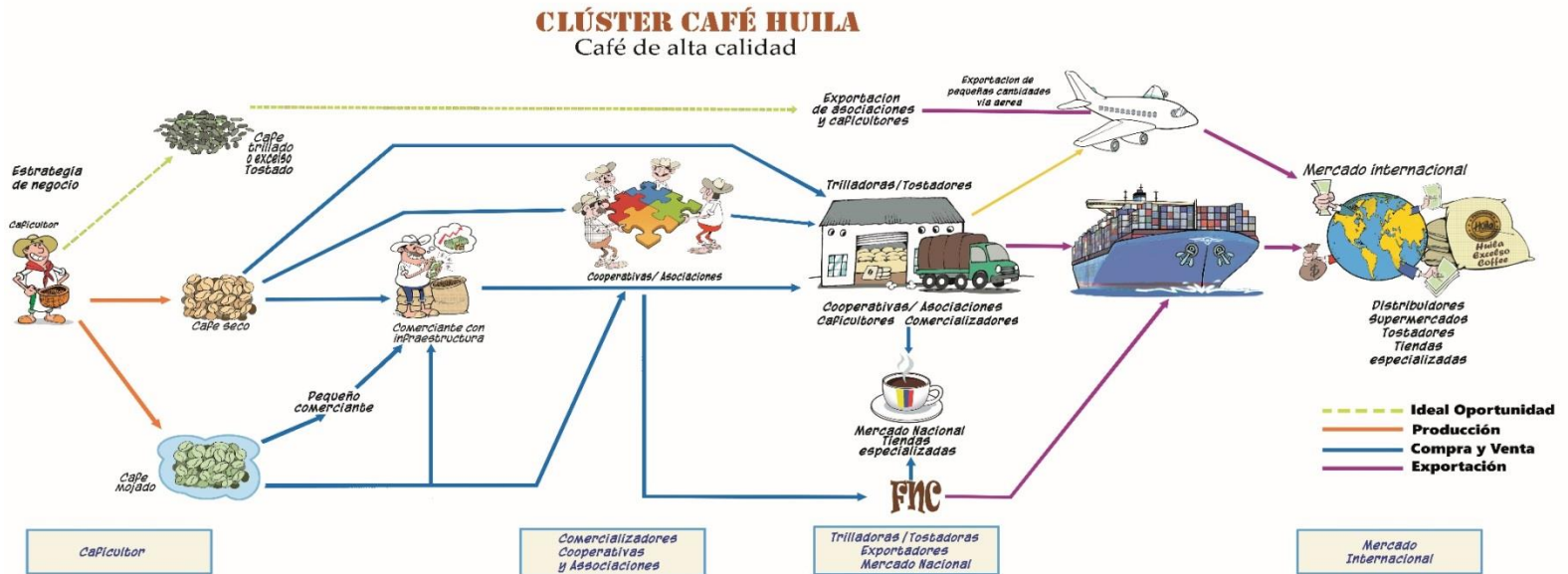
- 7,8% PIB Departamental
- 52% del PIB Agropecuario
- 43% de las Exportaciones del Departamento

#### 4.4 Peso del clúster en la economía nacional (% del total)

La participación del café en el PIB agropecuario de Colombia en 2018 alcanzó el 12,1 %, de acuerdo a la información del DANE, con respecto al PIB nacional, el café representa el 0,8%. Esto quiere decir que el que café del Huila representa el 0.16% del total del PIB nacional.



## 4.5 LOS AGENTES DEL CLÚSTER



Fuente: Fundación Decitec y Cesurcafe

### Investigación y desarrollo

Universidad Surcolombiana, Universidad Corhuila, Universidad Cooperativa, Universidad Uniminuto, Universidad Antonio Nariño

### Capacitación

SENA, Instituciones Especializadas, Universidades

### Capacitación

Cooperativas, Asociaciones, Federación Nacional de Cafeteros

### Gobierno y Gremios

Gobernación del Huila, Municipios, Comité Departamental de Cafeteros, Cámara de Comercio de Neiva

#### 4.6 Desarrollo de los agentes del Clúster

Los **Proveedores**, son aquellos que ofrecen semillas, insumos agroquímicos, bolsas, tierra y asistencia técnica al productor de café, En algunos casos son ofrecidos por empresas locales de ventas de insumos, cooperativas de productores y empresas multinacionales.

El **productor** realiza las actividades de siembra, sostenimiento, cosecha y beneficio que se encuentran detalladas así:

*Siembra, sostenimiento y cosecha*, es la etapa en la que el productor planta la chapola y desarrolla plantas. Adicionalmente hace actividades como la deshierba, fumigación, abono y apolcamiento. A partir del segundo año se empieza una pequeña producción año hasta llegar a una plena producción a partir del tercer año. El café se cosecha cuando el grano tiene un color rojo, llamándolo café en cereza.

*Beneficio*, en esta etapa el productor despulpa el fruto en una maquina despulpadora (tradicional) o a la desmucilagadora, posteriormente se lo envía a un canal de correteo donde se lava e inicia un proceso de clasificación por peso, aquí el café de calidad inferior flota y es retirado, este proceso se realiza varias veces. En adelante el café de calidad más alta continúa con el proceso de secado donde lo exponen al sol o lo llevan a una parabólica o secadora y transcurrido un tiempo se obtienen un café en pergamino seco. Cumplido el ciclo de secado el café es empacado en bultos de fique o sintéticos de acuerdo a las exigencias de los compradores como: cooperativas de caficultores, acopiadores particulares y organizaciones de productores.

**Trillado, Clasificación y Empaque** (café verde). El Departamento del Huila cuenta con varias trilladoras que disponen de maquinarias especializadas para retirar del cisco y clasificación por tamaño y peso del grano. Luego de este proceso el café es empacado en bultos de fique de 60kg como está estipulado en la norma

internacional. Los granos de inferior calidad son empacados y vendidos en el mercado nacional como Consumo, Pasilla entre otros y los granos de calidad superior son empacados y vendidos a los clientes en el exterior

**Torrefacción o Tostión:** antes de que el grano de café sea tostado este debe pasar por un proceso de calidad llamado **catación**, donde se verifica que el producto cumpla con las exigencias del cliente en cuanto al olor y sabor, perfilado el café ingresa a unas máquinas de tostión que se han programado con anterioridad unas curvas que marcan los tiempos y la temperatura a la que debe ser tostado el café cumpliendo las exigencias del cliente. Posteriormente el café tostado pasa a enfriamiento para luego ser molido.

**Molido**, es el proceso donde el café ingresa a una máquina de molienda y es catado para comprobar su calidad.

**Empaque**, cumplido los estándares de calidad y preferencias del cliente, el café es empacado en bolsas prediseñadas con válvulas, imagen corporativa, cantidad, forma de preparación y origen, en cantidades de 250gr, 500gr y 1000gr. en grano tostado o molido.

**Distribución**, es el proceso en el que las empresas hacen llegar el café al consumidor final, en este proceso se encuentran los supermercados, hipermercados, las tiendas especializadas y las cafeterías.

Finalmente, el café llega al **consumidor final** en forma de infusión o bebida de café.

En el esquema superior, las flechas representan los **intercambios comerciales de un eslabón a otro de la cadena** de valor. Los iniciales están principalmente en el clúster, pero ya en las primeras fases de producto café (café en grano verde) puede salir del entorno cercano. Las fases finales del proceso suelen estar más cerca del

mercado, ya sea en el nacional o en los países destino de exportaciones, las fases de torrefacción, molido y empaque suelen estar más cerca del consumidor.

Por otra parte, de manera horizontal y presentes en las diferentes partes de la cadena de valor representada a través de programas de investigación, de capacitación o de intermediación, están las instituciones de soporte al sector que desarrollan programas de distinta índole.

#### 4.7 Mapa de Actores

En la Figura 7, se relacionan los diferentes actores de la cadena de producción y de la cadena de valor, que representan cada uno de los eslabones y alcances de la ruta de competitividad, para lo cual FUNDECINTEC, en el mes de septiembre realizó un II Taller participativo, en alianza con la Cámara de Comercio de Neiva- CCN, donde se validó con los asistentes cada uno de los procesos, requerimientos y los actores que se involucran de forma directa e indirecta con el cúster, visionando esta apuesta como garante del desarrollo departamental.

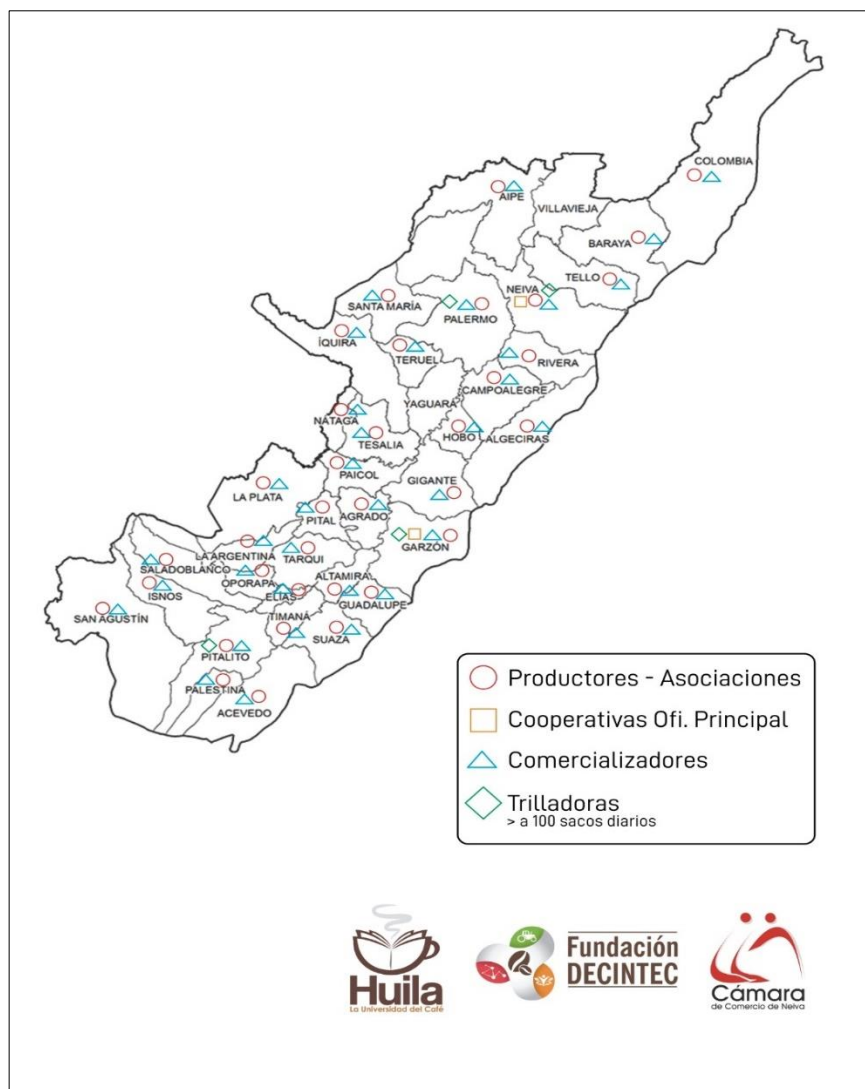


Figura 7. Mapa de actores cadena de producción y cadena de valor del café en el departamento del Huila.

A partir de la gestión de innovación para el clúster de café, fue necesario articular el presente análisis de competitividad y sistemas regionales de innovación, para la construcción participativa de algunos indicadores de base, con los cuales se validó el mapeo de actores, donde se consideró los siguientes aspectos: i) *productivo*

donde se tuvo en cuenta el tema del valor agregado (café de alta calidad), las brechas de conocimiento y entre ello la renovación generacional, el encadenamiento social, entre otros patrones; ii) *financiero*, donde se tuvo como referencia las diferentes oportunidades de la banca, las cooperativas de crédito y ahorro, los fondos internacionales (OIC, 2017-2018); iii) *tecnológico*, aspecto en el cual se debe apoyar el clúster de café con la infraestructura tecnológica que permitirá acceder a plataformas de mercado funcionales y dinámicas para diferentes niveles de formación en alianzas estratégicas con el SENA entre otros; y iv) *científico*, donde la Innovación, el desarrollo y la investigación son la bandera con la cual los centros de investigación, las universidades y demás instituciones de educación superior nacionales e internacionales pueden aportar en el fortalecimiento de dichos actores. Lo anterior, utilizando como herramienta el modelo de innovación para negocios verdes - MIPNV, adaptado y modificado por Vera, Q, 2018 (Figura 8).



MIPNV adaptado y validado por: Vera, Q. , 2018

Figura 8. Herramienta utilizada para validar el mapa de actores - II taller participativo de competitividad.

#### 4.8 Logística y Distribución de Café

Colombia cuenta con una ubicación privilegiada, situada en el punto focal de la actividad marítima por su cercanía al Canal de Panamá y en el cruce de las principales vías de comunicación del comercio mundial. Punto de conexión estratégico entre Norte y Sur América, y entre la Costa Este y Oeste de EEUU y Asia. Además, es una oportunidad como Plataforma de Intercambio Comercial Andino. En los puertos y aeropuertos nacionales, se enlazan las más importantes navieras y aerolíneas del mundo, siendo punto clave en la conectividad global (Figura 9).

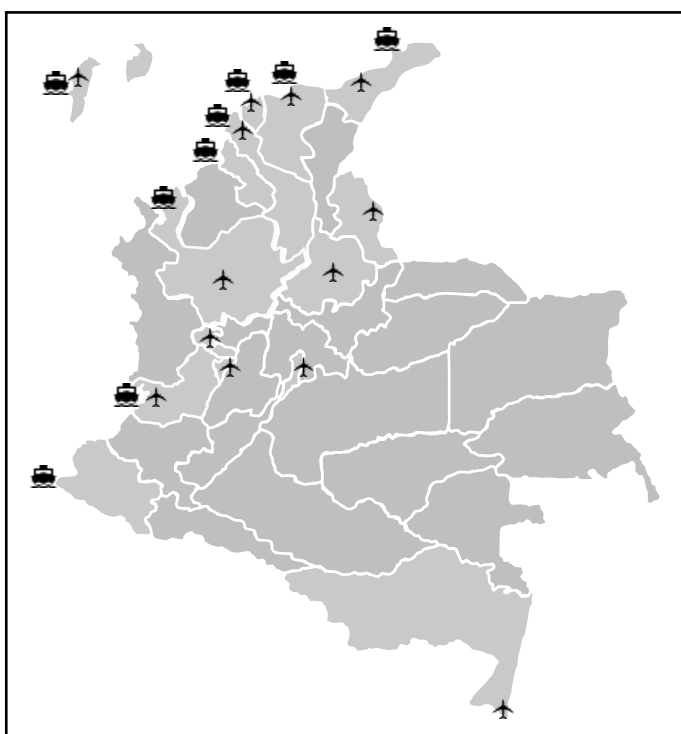


Figura 9. Puertos y Aeropuertos Nacionales.

Fuente: PROCOLOMBIA, s.f.



#### 4.9 Principales terminales portuarias en Colombia

En la Figura 9, se pueden identificar los principales puertos marítimos de Colombia, como potencial para los procesos de comercialización a través de canales internacionales. Colombia cuenta 10 zonas portuarias, ocho de ellas en la Costa Caribe: La Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés; y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco.

El 94 % del tráfico de mercancías que pasa a través de los puertos es producto de operaciones de comercio exterior, principalmente hidrocarburos y carbón, que salen del país por las Sociedades Portuarias de La Guajira, Morrosquillo y Magdalena.

La Capacidad nacional instalada es de 302,6 millones de toneladas por año (MTA), de ellas, Cartagena mueve 89, Morrosquillo 65, Santa Marta 62, La Guajira 36, Buenaventura 30, Barranquilla 15, Tumaco 2,6, Turbo 1,5 y San Andrés 0,6 (Figura 10).

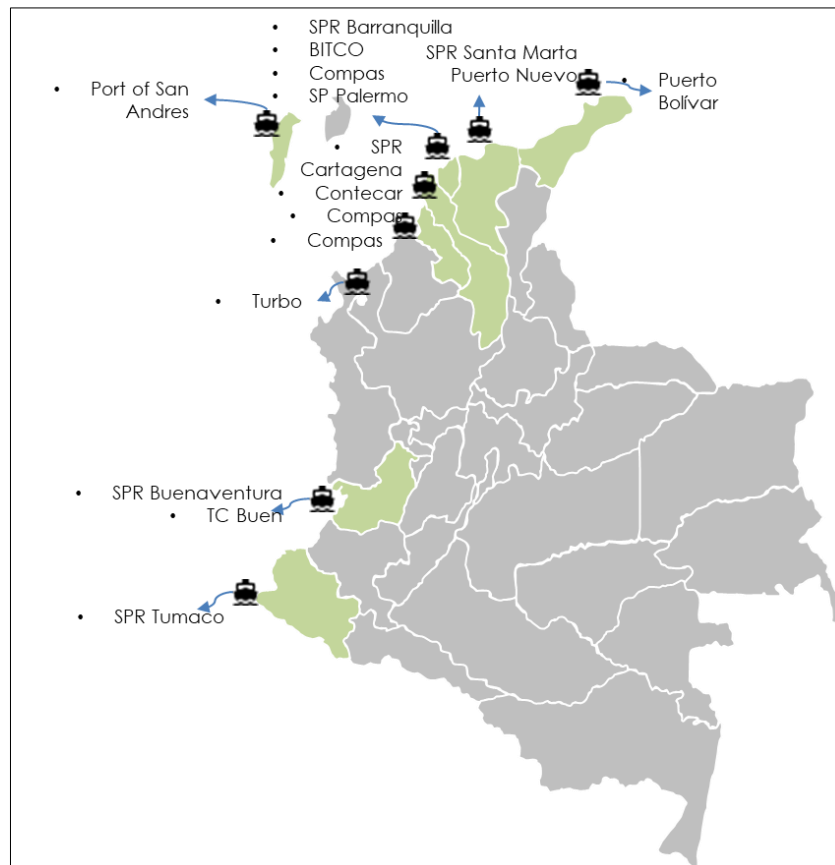


Figura 10. Principales puertos marítimos de Colombia.

Fuente: SISMAR – Superintendencia de Puertos y Transportes – 2016

4.10 Tiempos de tránsito competitivos y cumplidos (Figura 11)

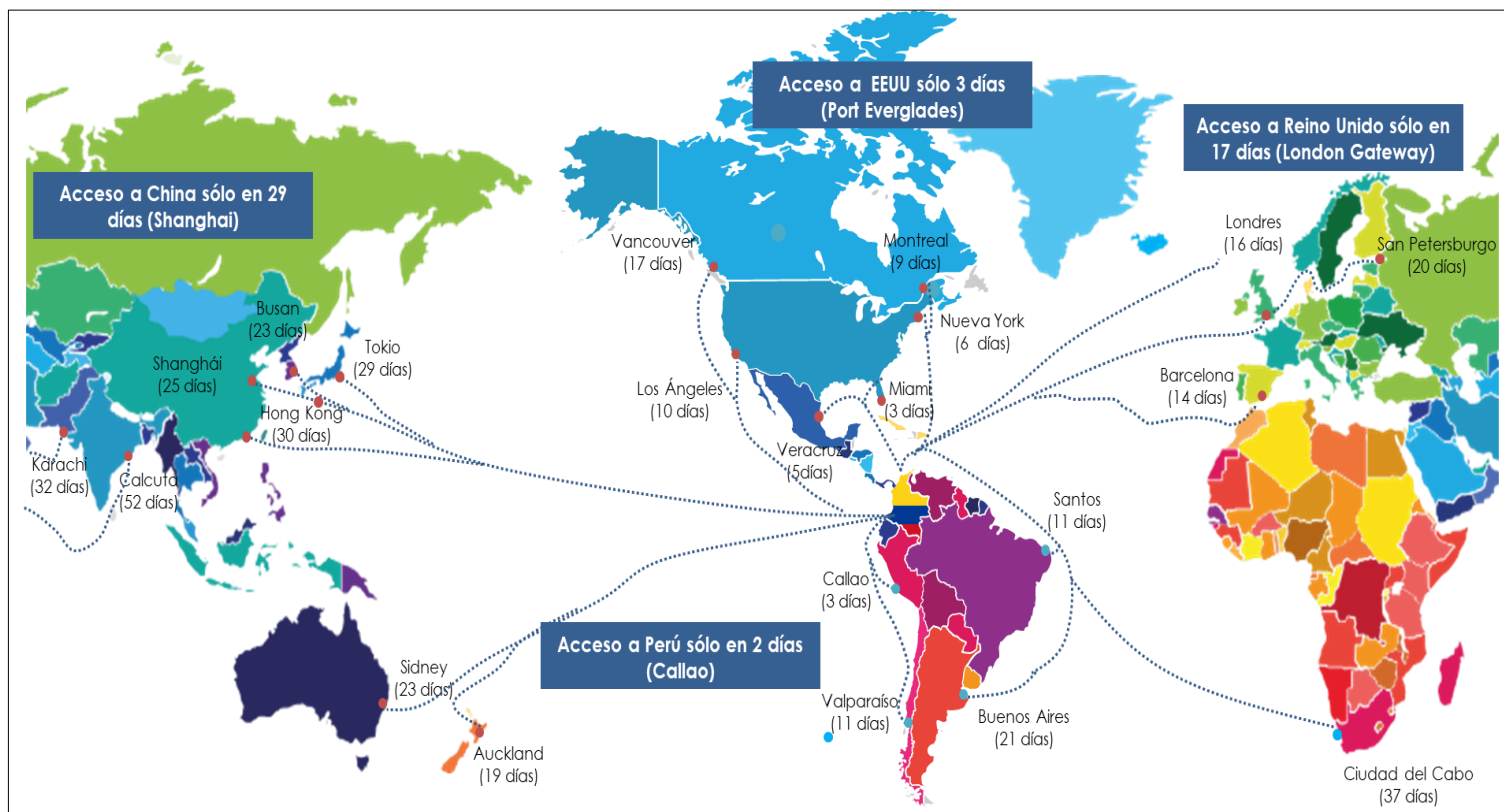


Figura 11. Tiempos de tránsito competitivos y cumplidos.

Fuente: PROCOLOMBIA-2019

## 5. El Diamante del Clúster

A 2019, para la apuesta competitiva del café, el diamante de competitividad de PORTER (Rice, 2013) refleja los siguientes aspectos:

### 5.1 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

- Existencia de muchos productores con estructura minifundista.
- En el clúster, están presentes unos pocos compradores que monopolizan la comercialización e intervienen en los procesos de producción.
- Existen lazos de cooperación entre las empresas productoras asociadas en cooperativas, que ofrecen asistencia técnica a los productores.
- La estructura productiva cafetera es ineficiente en escala, ineficiente en procesos y por el carácter micro de los productores, está sujeta a incentivos negativos a mejorar procesos.

### 5.2 Industria de soporte

- El clúster cuenta con algunas empresas de soporte que están dedicadas a la investigación, al desarrollo de nuevas formas de cultivo y de producción y la investigación de mercados aquí se encuentra CENICAFÉ, la Universidad Surcolombiana, la Universidad Cooperativa, CORHUILA, UNIMINUTO, el SENA, la Comisión Regional de Competitividad y. el CODECTI Huila.
- La asistencia técnica es prestada por la Federación Nacional de Cafeteros, las cooperativas, asociaciones y los proveedores de insumos agroquímicos presentes en el clúster.
- Los proveedores de insumos suelen tener representaciones comerciales en la zona, cerca de los productores.

### 5.3 Condiciones de la Oferta

- Altos costos de mano de obra, fertilizantes, agroquímicos y transporte.
- Limitado acceso a la asistencia técnica, muchos no lo reciben.
- Dificultades para el acceso al crédito y elevados costos de financiación.
- Mala infraestructura vial.
- Inseguridad.
- Baja tecnificación en los procesos de producción
- Dificultades de logística interna por las condiciones propias del terreno y ubicación de las fincas.

### 5.4 Condiciones de la Demanda

- Grandes compradores que fijan las condiciones de compra del café.
- Exigencia de calidad, trazabilidad, origen y certificación, no siempre asumibles por los productores.
- Los precios del café están regidos por los mercados internacionales y la tasa de cambio.

### 5.5 Rol del Gobierno

- El café es un sector muy intervenido por el gobierno en pues dentro del gobierno nacional y regional, el café ha sido priorizado como producto que impulsa la economía y la competitividad de las regiones, que lo convierten en objeto de la política pública y parte fundamental de los planes de gobierno.
- Además, los precios son intervenidos por normas internacionales en la bolsa de Nueva York.
- Las exportaciones son intervenidas y todo lote que salga del país es controlado y autorizado por la entidad designada por el gobierno, la Federación Nacional de cafeteros de Colombia.

## 6. Cadena de valor

La cadena de valor en el ámbito empresarial para el caso específico del café se fundamenta en la gestión del conocimiento a partir del territorio, así como en el contexto del departamento del Huila, donde la apuesta de la iniciativa Clúster se convierte en una ruta estratégica para el desarrollo agroindustrial, cuyo enfoque es el posicionamiento del café Huilense en las grandes tendencias hacia la calidad, la movilidad de personas, la innovación en productos e información, el incremento comunicacional, la complejidad de los sistemas y el valor del conocimiento y la cooperación marcan pasos continuos y sin retorno en el devenir del futuro basados en la tecnología y en las personas (Figura 12).

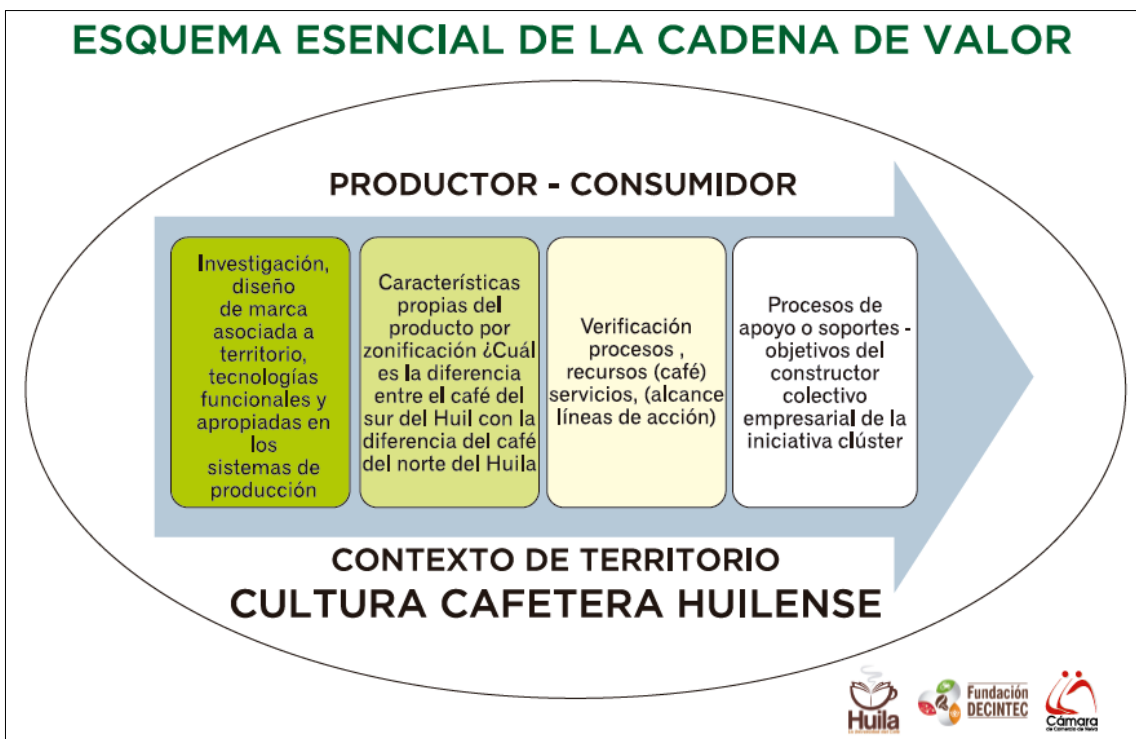


Figura 12. Esquema cadena de valor - Clúster café

Se debe tener en cuenta que la ventaja competitiva no puede ser analizada contemplando a la empresa o una región como un todo; esta, se genera por la interrelación de muchas actividades discretas que una firma ejecuta permanentemente de manera encadenada bajo la forma de procesos. Es por esto que en el desarrollo de este análisis se realizó como parte de uno de los procesos la articulación de diferentes actores de la cadena de valor, buscando validar el modelo de negocio sostenible a partir de la realización de un I Taller participativo: una apuesta estratégica para la productividad del café en el Huila, donde se trabajó en mesas de trabajo para la construcción y el análisis del modelo con la ficha CANVAS (Vera, 2018) .

En este espacio se obtuvo algunas consideraciones a manera de conclusión entre las cuales están: que existe la necesidad de generar la cadena de valor de forma significativa, es decir, que se visiona el posicionamiento del café del Huila como un producto de origen, cuyas características de tasa y de aroma identifican la región y por ende puede ser la expresión de la fertilidad natural de los suelos del departamento. Así mismo se resaltó la función dinamizadora de las mujeres dentro del proceso de la enseñanza se enfoca en el liderazgo y las habilidades de administración de recursos de forma más eficiente, generando gran importancia en los procesos de formación como empresarias del café.

Frente a la capacidad de negociación que el productor tiene, se evidencia la necesidad de un mayor aprendizaje de la cadena de producción y valor del café, desde una mirada global hasta lo local y de igual forma frente a la capacidad adquisitiva se requiere entrenamiento, formación y capacitación para lograr en forma eficiente una transacción comercial, derivada en incentivos financieros para las pequeñas y medianas áreas de producción. De igual forma, se logró proyectar como apuesta local y regional que las diferentes marcas de cafés molidos y tostados, generen en articulación con la CCN, una estrategia para colocar esos cafés en el

mercado para consumo nacional e internacional, enfatizando sus características propias como territorio a través de resaltar patrones como: cultural, avifauna, flora, agroturismo y diversidad del paisaje cafetero.

Se identificó como limitante a nivel del pequeño y mediano productor la falta de mano de obra tanto calificada como no calificada. La falta de cultura cafetera de los sectores estratégicos que quieren aportar a la cadena de valor y también de la falta de metas de los productores tradicionales en la construcción de apuestas de cambio o ajustes en el sistema de producción es un punto crítico para priorizar como territorio. Otros aspectos analizados fueron las ventajas y desventajas de los procesos de certificación por terceros, sus costos y la falta de conocimiento de los alcances y exigencias de estos estándares de calidad de diferentes nichos de mercado, para lo cual se propone que sea una de las dinámicas que aporte el Clúster de café (Anexo 1. I Informe ejecutivo I taller participativo) (Figura 13).



Figura 13. Desarrollo I taller participativo. Neiva, Julio 2019.

## 7. Análisis del Clúster

### 7.1 Resultados de la segmentación estratégica

Al haber realizado una investigación y análisis de las formas y tendencias en las que se está consumiendo café en el mundo se hace la siguiente segmentación estratégica (Tabla 1).

Tabla 1. Segmentación estratégica de café.

Mercado	Consumidor tradicional		Conocedor o experto	Experiencia individual	Industria química y farmacéutica	Industria alimentaria
	Individual	Corporativo				
Café a Granel	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Café a granel con criterios de sostenibilidad para exportación en pequeñas cantidades	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Café listo para preparar	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Café listo para	D1	D2	D3	D4	D5	D6



preparar con criterios de sostenibilidad en pequeñas cantidades						
Café listo para consumir (soluble)	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Café listo para consumir con criterios de sostenibilidad (soluble)	F1	F2	F3	F4	F5	F6

En la tabla 1, se observan ciertas diferencias entre el café común y el café con criterios de sostenibilidad, que podría tener diferentes fuerzas competitivas, dado que siendo una producción con criterios de sostenibilidad resultan barreras de entrada superiores a las del café común y el comprador establece vínculos más fuertes y de más largo plazo con el productor, dado que la competencia es menor. Y es por esto por lo que aparece en segundo término para cada segmento estudiado, como una segunda opción.

No obstante, en el transcurso de este documento nos centramos en el desarrollo de dos sectores, que consideramos que pueden tener mayor perspectiva de éxito en la comercialización. El segmento B3 y el segmento D4. Los consumidores cada vez más disfrutan del café como experiencia y en este sentido es donde mayores márgenes se concentran, como se describirá más adelante al explicar las 5 fuerzas.

#### 7.1.1 Segmento B3. Café a granel con criterios de sostenibilidad para exportación en pequeñas cantidades

En el eje vertical las barreras de entrada y los productos sustitutos determinan si en esta industria se genera margen: *Barreras de entrada:* En este segmento: café a granel para consumidor tradicional, las barreras de entrada son bastante escasas, se encuentran las condiciones geográficas, ambientales y de suelos, y el conocimiento del cultivo del café, circunstancias que fácilmente se pueden superar. Puesto que en otras regiones del país y del mundo con ambientes similares para la producción del café, han entrado a competir al mercado, de café.

*Sustitutos:* También el mercado ofrece una gran variedad de productos sustitutos, para el café como bebida que generan estímulos al organismo o contienen un porcentaje igual o superior de cafeína como lo son, chocolate, te, panela, gaseosas, bebidas energéticas, jugos de fruta, aromáticas y otros.

En el eje Horizontal, representando el poder de negociación de proveedores y de compradores se determina quién se queda con el margen comercial del sector.

*Proveedores:* Por otra parte, la baja oferta de productos y servicios que demanda los productores de café y el tamaño de las empresas proveedoras, provocan que la capacidad de negociación sea nula por parte del productor, exponiéndolo a altos costos de producción.

*Clientes:* En cuanto a los clientes de este segmento del café a granel consumidor tradicional, los compradores son quienes establecen las reglas y condiciones, en las que están el precio y la forma de entrega del producto.

Los márgenes más altos de utilidad se han concentrado y seguirán concentrados en los compradores pues son ellos los que establecen las condiciones de negociación.

La oferta internacional viene en aumento y muestra un futuro donde la situación interna no cambiará y, por el contrario, cada día se ve más amenazada la obtención de márgenes amplios en este segmento.

#### 7.1.2 Segmento D4: Café listo para preparar con criterios de sostenibilidad en pequeñas cantidades

*Barreras de entrada:* altas – se deben realizar importantes inversiones en tecnología que permita la trazabilidad del producto para poder compartir la experiencia al cliente final, la mano de obra cualificada para el adecuado cuidado del cultivo y la cosecha (solo cereza roja para garantizar la calidad). El personal capacitado en manejo de equipos y trazabilidad de la producción representa un importante costo.

La especialización en el proceso de torrefacción requiere capacitación e investigación, debido a que de la curva de tostado dependen las características que se resaltan en el café. La inversión en tiendas propias y la ubicación de las mismas, es una barrera importante, la mejor ubicación en una zona determinada es privilegiada y representa una inversión significativa de dinero.

*Sustitutos:* Existen menos sustitutos en este segmento estratégico porque es en otro tipo de bebidas, la trazabilidad en las materias primas con las que le elaboran no es relevante para el consumidor, generando un margen significativo en el negocio.

#### **Eje Horizontal:**

*Proveedores:* Los proveedores de insumos agrícolas para el proceso de cultivo, tiene un alto poder debido a que en su mayoría son multinacionales presentes en la zona y respecto al precio es muy difícil lograr descuentos.

*Clientes:* menor poder de negociación del cliente a que existen pocos productores tecnificados y especializados que le entreguen el producto con la información que él requiere y aún más dada la creciente demanda del consumidor especializado logrando que el margen se queda en las tiendas especializadas que dominan las actividades finales de la cadena de valor.

*Rivalidad:* Mayores barreras de entrada para cumplir los requisitos de compra del cliente reducen la incursión de competidores en este segmento disminuyendo la rivalidad, por tanto, el margen es mayor.

## 7.2 Evolución de la atractividad del segmento estratégico

### 7.2.1 Segmento A1: Café granel – Consumidor tradicional

Como se ha visto anteriormente, la evolución en este segmento ha sido hacia una pérdida de márgenes y el atractivo para el productor debido a que:

Las barreras de entrada han ido disminuyendo por escasa o nula tecnificación del cultivo que ha permitido la entrada de nuevos competidores (Vietnam, Indonesia) y crecimiento de otros con mejores productividades (Brasil).

Los precios son controlados por el mercado internacional en la bolsa de NY y los compradores son quienes manejan las primas y condiciones, guardando el margen.

Las tendencias de consumo han ido evolucionando hacia nuevas experiencias de café que aprecian nuevos atributos al margen de la cafeína y que este segmento no contempla.

### 7.2.2 Segmento E4: Café listo para consumir – Experiencia Individual

La tendencia mundial de consumo de café es creciente en este segmento. El mercado de consumidores es cada vez más grande, se incorporan nuevos consumidores más jóvenes y las nuevas cafeterías en las que se ofrece una experiencia alrededor del producto café están en aumento. Así se deduce de las tendencias comentadas para la industria.

Tanto en Estados Unidos como en Europa y en otros países avanzados, que son los grandes consumidores de café están creciendo el número de cadenas especializadas y temáticas alrededor de una taza de café.

El consumidor está dispuesto a pagar más por esta taza en comparación a la tradicional; el margen es mayor y así se espera que crezca todavía más. Por tanto, sigue siendo y será un segmento más atractivo en el que se obtiene un margen superior.

Por otra parte, el hecho de que sea un segmento relativamente nuevo hace que haya menos competencia. No todos los productores indiferenciados en el mundo podrán entrar en este segmento, ya que tienen que cumplir nuevos criterios para entrar como proveedores selectos. Es decir, que la competencia es menor

## 8. Estrategia de negocio

La apuesta hacia una ruta de competitividad se plantea sobre la siguiente estrategia a la cual se le ha dado el diferencial como Estratega de negocio, enmarcada en un mayor alcance (Figura 14).

Segmentación por Calidad

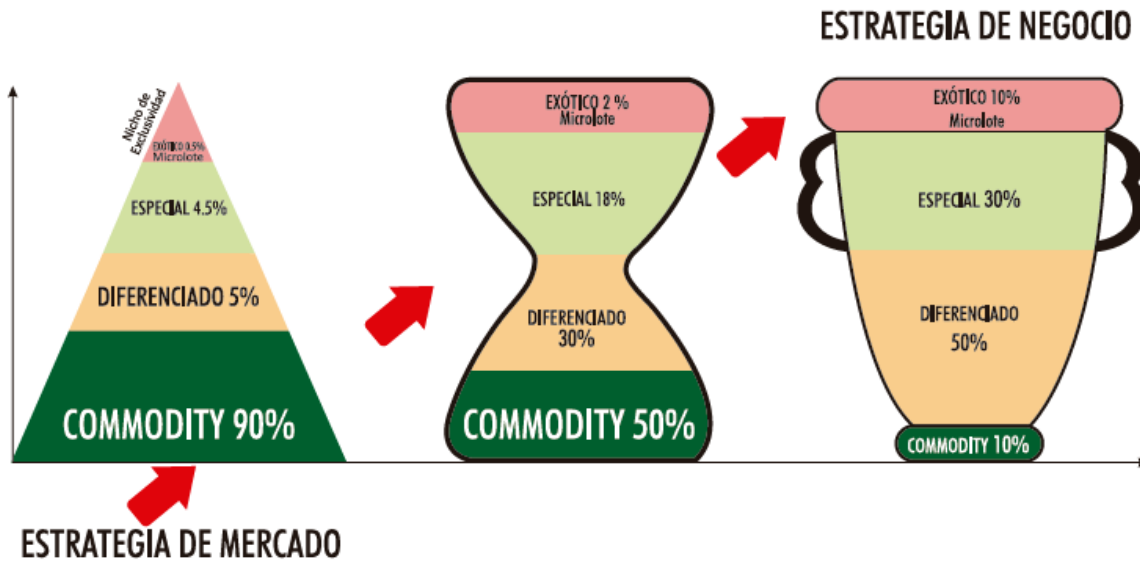


Figura 14. Estrategia de negocio - clúster de café.

La estrategia requiere de la articulación de los diferentes actores del territorio y de los eslabones de la cadena de valor, donde se le apuesta a (Figura 15)

## Apuesta Estratégica

### Disminución brecha Productor - Consumidor a través de la CALIDAD



Figura 15. Apuesta propuesta por FUNDECINTEC - Dinámica del clúster.

### 9. Líneas de acción

Las líneas de acción son el principio de un esfuerzo de largo plazo que se requiere para mejorar el desempeño del clúster. El objetivo es lanzar 3 a 5 acciones para comenzar a adoptar la estrategia y ayudar a las empresas a desarrollar el nuevo negocio. Estas líneas de acción deben ser coherentes frente a la iniciativa clúster, para que promuevan y fortalezcan la productividad de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de manera articulada e innovadora que permita obtener resultados inmediatos a corto y mediano plazo.

## 9.1 Recordatorio de la Estrategia

El segmento estratégico más atractivo y que permite mejorar la rentabilidad de las empresas que hacen parte del sector es el Café excelso y tostado (Grano/Molido) de alta calidad en pequeñas cantidades para el mercado internacional (Figura 16).

### Segmento estratégico del mercado:



figura 16.Segmentos estratégicos del mercado objetivo

## 9.2 Características de las líneas de acción

La visión de los procesos con mejoramiento continuo nos permite comprender de qué forma desarrollamos valor para el cliente -consumidor, entendiendo que la ventaja competitiva se logra cuando se analiza el clúster desde las potencialidades del territorio y la región, a través del diferencial del café de alta calidad del Huila.

La diferenciación del café de alta calidad del Huila es el engranaje de la cadena de valor, que se logra a partir de la interrelación de los conocimientos, experiencia y saberes que se obtuvieron en los dos talleres participativos, evidenciando con esto un constructor colectivo con enfoque empresarial obteniendo así una apuesta estratégica.



### 9.3 Contexto de las líneas de acción

De acuerdo con el desarrollo de la iniciativa Clúster, se ha madurado la propuesta en función de las convocatorias de participación a los diferentes actores del territorio, realizadas en los meses de julio y septiembre, donde FUNDECINTEC en alianza de la Cámara de Comercio de Neiva -CCN, lideró dos talleres participativos frente al tema, obteniendo aportes pertinentes como región a la iniciativa Clúster. La percepción generada en dichos escenarios fue clave, toda vez que se logró desde la discusión y concertación colectiva, enfocar las líneas de acción planteadas en la versión inicial (Documento Líneas de acción V 1.), presentando en este documento de forma más específica los alcances de cada una de las 3 líneas de acción a mediano y largo plazo, que fortalecen el desarrollo de la estrategia de café de alta calidad y amplía la vinculación de nuevos empresarios y asociaciones (Figura 17 ).



figura 17. Consenso colectivo de la cadena de valor – I Taller participativo



#### 9.4 Línea de acción 1: Formación recurso humano- Fortalecimiento Empresarial a las Asociaciones.

Esta línea surge a raíz la necesidad de tener un sector empresarial articulado dentro de la cadena de valor, sólido y fuerte con herramientas que le permitan a los productores aumentar la competitividad del negocio; por lo tanto, algunas de las acciones identificadas en el taller participativo I, realizado en el mes de julio, permitieron identificar la creación de una estructura de enseñanza que involucre todos los niveles de formación, aunando esfuerzos a través de la vinculación activa de Escuelas de campo promovidas por los mismos productores, trilladores, tostadores, catadores y con apoyo de expertos en cada uno de los temas a desarrollar, de forma tal que se fortalezca un modelo de educación experiencial, que desde temprana edad permita el enfoque cafetero de la población joven, proyectándola hacia un futuro articulado con oportunidades reales de cambio frente a las dinámicas tradicionales de producción en el departamento. De acuerdo a las estadísticas referenciadas en el marco del panel “De vuelta al futuro: el valor de la diversidad de orígenes”, publicado en Perspectiva P&A, 2019, Brando, C., expone que el 53,9 % de la población colombiana, le gustaría formar a sus hijos en cadena de producción de café (Brando, 2019).

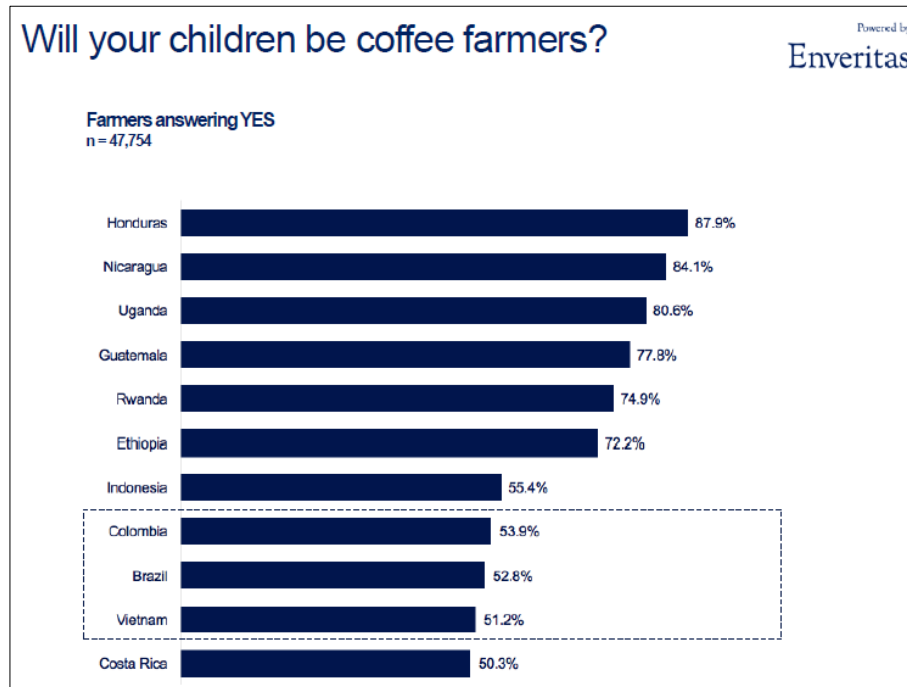


Figura 18. Referente citado por Carlos Brando, 2019, memorias Perspectivas P&A - Brasil.

Fuente: <http://www.peamarketing.com.br/SCTA-CarlosBrando-P&A-out2019-vfinal-ESPANHOL.pdf>

Los beneficiarios de esta línea son todos los actores de la cadena de valor del sector (proveedores, productores y comercializadores) que buscan desarrollar y ampliar los mercados, y obtener una mayor rentabilidad para su negocio. Sin embargo, estudios realizados como análisis de clúster para el sector cafetero, mencionan que en estos procesos predominan el individualismo, la desconfianza y la ausencia de elementos identitarios, que al igual que los fuertes lazos comerciales y prácticas de gestión se van institucionalizando por procesos desarticulados (López, 2006). Es así como,



esta apuesta de la iniciativa clúster – Huila eje de calidad cafetera, planteada por FUNDECINTEC busca promover oportunidades de desarrollo a partir de la educación empresarial, donde se proyecta en la formación de los nuevos empresarios visonar y visibilizar la cultura cafetera desde el productor hasta el consumidor, estableciendo una identidad departamental propia con reconocimiento internacional.

Frente a las instituciones participantes se espera un mejor entendimiento de las necesidades del sector, una oportunidad para diseñar nuevos programas y políticas de apoyo adecuados a las necesidades futuras del sector, coordinar los esfuerzos de diferentes organismos públicos para aumentar su efectividad y optimizar recursos y por ende mejorar las capacidades de las instituciones.

Así mismo, para la academia se proyecta como la oportunidad de desarrollar programas académicos y curriculares que respondan a los nuevos retos del sector y del mercado. Asumir retos en las áreas de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

#### 9.4.1 Actividades Línea de acción 1.

- Utilizar herramientas tecnológicas que le permita a productores aprovechar las nuevas tecnologías dentro de sus procesos de producción optimizando todos los recursos disponibles en la actualidad.
- Implementar y desarrollar programas de formación en competencias laborales para productores, a partir de las bases estructuradas por el SENA.
- Implementar programa de bilingüismo para productores



- Implementar programas de educación para jóvenes de secundaria que se articulan con programas técnicos y tecnológicos enfocados a la cadena productiva del café, a partir de diferentes metodologías entre ellas campesino a campesino, MESMIS, CANVAS, Aprendizaje experiencial, Escuelas agroecológicas sostenibles- ECAS
- Desarrollar e implementar programas de especialización tecnológica
- Implementar cursos orientados a café en los programas de formación profesional.

De acuerdo a lo anteriormente planteado la línea de acción 1, se desarrollaría de la siguiente forma: la acción está enfocada en formación de empresarios cafeteros. El grupo focal de trabajo está integrado por instituciones, centros de formación e investigación tales como:

- SENA
- UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
- UNIVERSIDAD COOPERATIVA
- UNIVERSIDAD CORHUILA
- UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
- UNIVERSIDAD UNIMINUTO

#### 9.4.2 Objetivo

Desarrollar e implementar una estrategia de formación orientada en formar al caficultor en empresario cafetero.

#### 9.4.3 Resultado

- Productores bilingües
- Productores capacitados en mercado internacional
- Empresarios cafeteros exportando directamente
- Trasferencia de conocimiento

#### 9.4.4 Responsable de coordinación

El responsable de esta línea está en cabeza del SENA y la Universidad SURCOLOMBIANA

#### 9.4.5 Cronograma.

ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
FORMACION DE RECURSOS HUMANO	• Utilizar herramientas tecnológicas que le permita a productores aprovechar herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad.	SENA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	• Implementar y desarrollar programas de formación en competencias laborales para productores.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar programa de bilingüismo para productores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar programas de educación para jóvenes de secundaria que se articulan con programas técnicos y tecnológicas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Desarrollar e implementar programas de especialización tecnológica		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implementar cursos orientados a café en los programas de formación profesional		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

#### 9.4.6 Presupuesto

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
FORMACION DE RECURSOS HUMANO	• Utilizar herramientas tecnológicas que le permita a productores aprovechar herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad.	550.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar y desarrollar programas de formación en competencias laborales para productores.	35.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar programa de bilingüismo para productores	750.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar programas de educación para jóvenes de secundaria que se articulan con programas técnicos y tecnológicas	250.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Desarrollar e implementar programas de especialización tecnológica	350.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	• Implementar cursos orientados a café en los programas de formación profesional	450.000.000	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



#### 9.4.7 Fuentes de financiamiento (si aplica)

Se iniciará un proceso de formulación de proyectos y se presentarán ante los siguientes entes:

- Fondo de regalías
- Diferentes convocatorias Innpulsa
- Sena
- Colciencias
- Otras convocatorias

#### 9.4.8 Actores públicos y privado a involucrar

Se requiere interactuar con diferentes institutos, asociaciones, centros de investigación, entes tanto públicos como privados con el fin de alcanzar lo planteado, para lo cual tenemos:

- Institutos: SENA, Universidades públicas y privadas
- Centros de investigación: CESURCAFE, CENICAFE

#### 9.4.9 Plazo sugerido de ejecución

Veinticuatro (24) meses.



## 9.5 Línea de acción 2: Mejoramiento de infraestructura productiva

### 9.5.1 Actividades línea 2

- Servicio de mantenimiento de equipos en fincas y secaderos
- Servicio de mantenimiento en trilladoras industriales - Electrónicas y Torrefacción.
- Centrales de beneficio húmedo.
- Infraestructura de compra (alianzas) Pequeñas trilladoras (conjugadas) - Electrónicas Tostadoras - Empacadoras de Café.

### 9.5.2 Objetivos

Implementar y mejorar la infraestructura dedicada al procesamiento de café en cuanto para la transformación de café excelso de alta calidad y café tostado y molido en pequeñas cantidades para exportar

### 9.5.3 Resultados

- 5 centrales de beneficio y secado construidas y funcionando
- 4 micro trilladoras construidas
- 250 personas formadas para prestar servicios de manteniendo preventivo y correctivo de maquinaria especializada en café.

### 9.5.4 Responsable de coordinación

El responsable de esta línea está en cabeza de la Cámara de Comercio de Neiva, Empresarios Cafeteros y Cooperativas de Productores y SENA.



### 9.5.5 Cronograma.

ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Mejoramiento de infraestructura productiva	• Servicio de mantenimiento de equipos en fincas y secaderos	Cámara de Comercio de Neiva, Empresarios Cafeteros y Cooperativas de Productores y SENA																									
	• Servicio de mantenimiento en trilladoras industriales - Electrónicas y Torrefacción.																										
	• Centrales de beneficio húmedo.																										
	• Infraestructura de compra (alianzas) Pequeñas trilladoras (conjugadas) - Electrónicas Tostadoras - Empacadoras de Café.																										

### 9.5.6 Presupuesto

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Mejoramiento de infraestructura productiva	• Servicio de mantenimiento de equipos en fincas y secaderos	250.000.000																								
	• Servicio de mantenimiento en trilladoras industriales - Electrónicas y Torrefacción.	250.000.000																								
	• Centrales de beneficio húmedo.	1.500.000.000																								
	• Infraestructura de compra (alianzas) Pequeñas trilladoras (conjugadas) - Electrónicas Tostadoras - Empacadoras de Café.	2.500.000.000																								

### 9.5.7 Fuentes de financiamiento (si aplica)

Se iniciará un proceso de formulación de proyectos y se presentarán ante los siguientes entes:

- Fondo de regalías

- Diferentes convocatorias Innpulsa
- Sena
- Colciencias
- Otras convocatorias

#### 9.5.8 Actores públicos y privado a involucrar

Se requiere interactuar con diferentes institutos, asociaciones, centros de investigación, entes tanto públicos como privados con el fin de alcanzar lo planteado, para lo cual tenemos los aportes recibidos en el consenso de una de las actividades del II Taller participativo, donde a través de un instrumento metodológico para negocios sostenibles (Vera, 2018) (Figura 17 ), se definió:

- Instituciones: SENA, Universidades públicas y privadas, Cooperativas de Productores, entre otros potenciales a la cadena de valor.

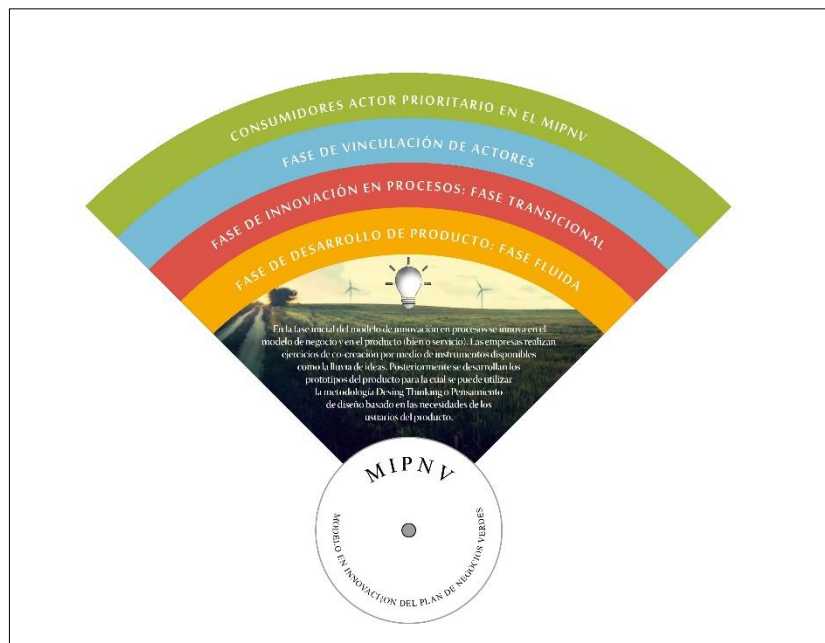


Figura 19. Instrumento utilizado para la proyección del mapa de actores en negocios sostenibles.



### 9.5.9 Plazo sugerido de ejecución

Veinticuatro (24) meses.

### 9.6 Línea de acción 3. Promoción del consumo local - Cultura del Consumo Fortaleza comercial

#### **Contexto**

Esta línea busca la identificación de acciones para generar un incremento del consumo local de café. De acuerdo con lo expresado por una consultora colombiana en 2018, de las cifras que no hay que perder de vista detrás del negocio del café es el gasto promedio, el cual “en un año por familia es de \$91,852 y es adquirido por 98% de los hogares en el país”, según Kantar Worldpanel, que además explicó que los hogares colombianos gastaron más de \$678,000 millones en el último año, lo que equivale a un consumo de 7.9 millones de tazas. Al mismo tiempo se tiene en cuenta que “En Colombia, 60% de los hogares conviven con los dos tipos de café, esta es una dinámica que se ha mantenido en los últimos tres años. Si miramos el detalle de los segmentos, en tostado/molido encontramos que las familias gastan en promedio \$67,375 al año, lo que significa un mercado de más de \$400,000 millones, teniendo en cuenta que 80% de los hogares lo consumen. De este segmento se venden en el país cerca de 5,5 millones de tazas al año”.

Finalmente es una ventaja competitiva que a nivel del mercado nacional desde el 2002, se viene promoviendo los hábitos de consumo de café en los hogares, sin embargo a 2019, con estas iniciativas empresariales, hay que ver que no se ponen en el mercado cafés de baja calidad, por tanto se debe promover como parte de esta



estrategia y esta línea de acción, la puesta en mercados locales de cafés de alta calidad- diferentes variedades el uso de las tiendas para actividades de teletrabajo y la variedad que ofrecen supermercados en categorías como Premium (Kantar, 2018).

#### 9.6.1 Actividades

- Análisis del mercado interno
- Fijación de objetivos y metas
- Establecer las estrategias para llegar al mercado interno
- Establecer un plan de acción
- Realizar supervisión

#### 9.6.2 Objetivo

Desarrollar e implementar una campaña que incremento del consumo local del café.

#### 9.6.3 Resultado

- Incremento de una 20% del consumo del café en el Departamento del Huila
- Consolidación de diferentes marcas de café local
- Creación de nuevas marcas de café tostado y molido del Departamento del Huila

#### 9.6.4 Responsable de coordinación

El responsable de esta línea está en cabeza de la Cámara de Comercio de Neiva, Empresarios Cafeteros y Cooperativas de Productores y SENA.

### 9.6.5 Cronograma.

ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Promoción del consumo local - Cultura del Consumo Fortaleza comercial	Análisis del mercado interno	Cámara de Comercio de Neiva, Empresarios Cafeteros y Cooperativas de	■	■																
	Fijación de objetivos y metas				■	■	■	■	■											
	Establecer las estrategias para llegar al mercado interno									■	■	■	■							
	Establecer un plan de acción												■	■	■	■	■	■		
	Realizar supervisión																	■	■	

### 9.6.6 Presupuesto

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION EN MESES																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Promoción del consumo local - Cultura del Consumo Fortaleza comercial	Análisis del mercado interno	25.000.000	■	■																
	Fijación de objetivos y metas	12.000.000			■	■	■	■	■											
	Establecer las estrategias para llegar al mercado interno	55.000.000								■	■	■	■							
	Establecer un plan de acción	550.000.000											■	■	■	■	■	■		
	Realizar supervisión	50.000.000																■	■	

### 9.6.7 Fuentes de financiamiento (si aplica)

Se iniciará un proceso de formulación de proyectos y se presentarán ante los siguientes entes:

- Fondo de regalías
- Diferentes convocatorias Innpulsa
- Sena
- Colciencias
- Otras convocatorias

### 9.6.8 Actores públicos y privado a involucrar

Se requiere interactuar con diferentes institutos, asociaciones, centros de investigación, entes tanto públicos como privados con el fin de alcanzar lo planteado, para lo cual tenemos:



- Instituciones: SENA, Universidades públicas y privadas, Cooperativas de Productores

#### 9.6.9 Plazo sugerido de ejecución

Dieciocho (18) meses.

#### 9.7 Propuesta alterna hacia la diversificación de ingresos de pequeños y medianos productores a partir de la iniciativa clúster.

Frente a los resultados parciales que ha generado la iniciativa Clúster y los resultados de los talleres participativos se plantea la necesidad de entender las diferentes dinámicas de producción existentes para el pequeño y mediano productor, a quienes se debe fortalecer con una apuesta de diversificación de la oferta cafetera, logrando un proceso de encadenamiento social y económico que se vea reflejado en las oportunidades de negocio alrededor del café, sin que se pierda la priorización de este.

Es así como FUNDECINTEC, propone de forma adicional empoderar los sistemas productivos cafeteros en el Huila, a través de una estructura dinámica que diversifique los productos que dentro de un sistema de producción pueden apostarle de forma indirecta al fortalecimiento de los ingresos familiares, con un valor agregado adicional como lo es: el agroturismo, los negocios sostenibles y el fortalecimiento de la cultura cafetera en el departamento, cada uno de los con su diferencial como apuesta de región (Figura 20).



Fuente: FUNDECINTEC

Figura 20. Diseño propuesta adicional de valor a la iniciativa Clúster.

## 10. Retos

Los retos a los que se proyecta esta ruta de competitividad permitirán abrir la frontera de la industrialización y comercialización hacia el fortalecimiento del desarrollo empresarial cafetero, para estar a la vanguardia de nuevos nichos de mercado catalogados como diferenciadores y especializados (Figura 21)

## Retos



Formación de nuestros productores, grupos asociativos y nuevos empresarios.  
Industria 4.0 / Desarrollo empresarial / Nuevos mercados / Marketing Global  
Emprendimiento en Agroturismo / Inglés



Conocer los costos y entender el mercado.



Eventos anuales: Expo Café Huila



Articulación de las instituciones con el sector productivo cafetero



Concentración Café de alta Calidad Cluster Café Huila



Diversificación de oferta Cluster Café Huila



Cultura de consumo local



Figura 21. Proyección retos ruta de competitividad





## Revisión bibliográfica

- Brando, C. A. (2019). *“De vuelta al futuro: el valor de la diversidad de orígenes”*, Brando, C. Brasil: Perspectiva P&A.
- FEDECAFE. (2012). *Cifras producción de café en Colombia*. Bogotá D.C.: FEDECAFE.
- Fonseca, L. A. (2003). *Colombia: escenario social, económico e institucional de la actual crisis cafetera*. . línea <http://www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/2/14772/CAF-G-ES.pdf> Consultado el, 9.
- FUNDECINTEC. (2017). *El Caficultor: Procesos productivos ecológicos y de calidad- Empresario cafetero*. Neiva - Huila (Colombia): Editora Surcolombiana S.A.
- Kantar, W. (24 de abril de 2018). *America RETAIL*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-en-colombia-el-consumo-local-de-cafe-crecio-4-en-el-2018/>
- López, L. &. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *ICESI Estudios Gerenciales N° 99 Abril-junio*, 25.
- Murgueitio, J. (2015). *Producción de Cafe Especial Del cultivo a la tasa*. Neiva.
- Murillo, M. (2010). La caficultura colombiana en el siglo XXI: Una revisión de la literatura reciente. *Revista Gestión y Región*, 127-153.
- OIC. (12 de Julio de 2017). *El Colombiano*.
- OIC. (2017-2018). Obtenido de <http://www.ico.org/documents/cy2018-19/annual-review-2017-18-c.pdf>
- Ortiz Escobar, C. E. (2017). *Ortiz Escobar, C. E. (2017). Productores de cafés especiales en el Departamento del Huila: Características e innovación social*. Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Rice, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis económico. *Redalyc.org*, 28(69), 55-78.
- Rojas Garcia , M. L., & Murgueitio Cortes, J. (2019). *Propuesta Educativa en Café*. Neiva.



Temis-Pérez, L.-M. y.-M. (2018). VALORACIÓN NUTRICIONAL DE GRANOS DE CAFÉ ROBUSTA (*Coffea canephora*) DE DIFERENTES ORÍGENES PROCESADOS EN MÉXICO. *AgroProductividad*, Vol 11, N° 4.

Vera, B. &. (2018). *MODELO DE INNOVACIÓN EN PROCESOS PARA FOMENTAR LOS NEGOCIOS VERDES EN LA REGIÓN DEL GUAVIO-CUNDINAMARCA*. Bogotá.

Vera, B. (2018). *Gestión del conocimiento e innovación socia base para un modelo de negocios sostenibles*. Bogotá, D.C. .