

# **INFORME DE CONSULTORIA**

**Jorge Ramírez Vallejo**

## **INTRODUCCION**

Como parte de la consultoría realizada por el consultor, se llevó a cabo la organización y facilitación de reuniones y talleres de competitividad con distintos grupos de interés del sector cafetero, entre los que se encuentran, los directivos de la Federación Nacional de Cafeteros, representantes de los Comités Departamentales de Cafeteros, Dignidad Cafetera, y representantes de la Asociación de Exportadores. El consultor diseñó la metodología de estos talleres y sirvió de facilitador. Adicionalmente, el consultor diseñó la metodología, realizó la organización, y facilitó la reunión de expertos en la que se aplicó los lineamientos metodológicos de la metodología de Planeación por Escenarios para su aplicación al sector cafetero.

A continuación se presenta un informe de consultoría que presenta en primer lugar el resultado del ejercicio de Planeación por Escenarios, y en segundo lugar, los reportes de los talleres realizados con distintos grupos de interés.

## **II. PLANEACION POR ESCENARIOS APLICADA AL SECTOR CAFETERO**

La metodología de Planeación por Escenarios se originó después de la Segunda Guerra Mundial como un método de planeación militar; posteriormente la Royal Dutch/Shell la adaptó para ambientes empresariales, y recientemente ha sido utilizada a nivel político, siendo Sur Africa el primer país en realizar un proceso de esta naturaleza, seguido de Canadá e Irlanda del Norte<sup>1</sup>. La metodología es útil cuando existe una alta incertidumbre respecto al futuro, como ocurre con el sector cafetero, donde está expuesto a cambiantes entornos económico, político, social y tecnológico.

Por ser muchas las variables que entran a definir el futuro de la caficultura, y las tendencias de estas variables no son del todo conocidas, son múltiples los escenarios que pueden suceder. De allí la importancia de una metodología como la de Planeación por Escenarios como herramienta de planeación, donde se permita identificar posibles realidades y actuar frente a ellas. Ante la imposibilidad de conocer con precisión las características del futuro, es necesario considerar distintos escenarios para encontrar estrategias “robustas” que enfrenten de la mejor manera el futuro incierto. Unos buenos escenarios, efectivos son aquellos que se basan en un análisis de la realidad y están orientados a cambiar los supuestos del agente tomador de decisiones de cómo trabaja el mundo. Deben ser retadores al pensamiento común.

Es así como los escenarios nos permiten evitar ser tomados por sorpresa, retar nuestros mapas mentales convencionales acerca del futuro; reconocer señales de cambio; y probar la sostenibilidad de nuestras estrategias frente a diversas circunstancias.

Los escenarios permiten también vivir el futuro con anticipación y poner a prueba las estrategias actuales, identificando amenazas, fortalezas, oportunidades, y debilidades, y de esta forma proponer unas nuevas estrategias organizacionales.

Un escenario es entonces una hipótesis internamente coherente sobre el futuro, que cumple con tres criterios. Debe ser un escenario relevante, es decir, tiene que estar conectados a aquellos aspectos que nos preocupan, novedoso, es decir, debe contener pensamientos nuevos sobre el futuro, y sustancial, es decir, debe basarse en los hechos, la razón y la lógica.

El sector cafetero enfrenta un cambio estructural y a un alto nivel de incertidumbre sobre su futuro. Anticiparnos al futuro en este ambiente volátil demanda un análisis sistemático, con creatividad e intuición por parte de los grupos de interés del sector. La metodología de Planeación por Escenarios, conjuntamente con los diálogos con los grupos de interés, combina adecuadamente estos elementos.

Para la realización del ejercicio de Planeación por Escenarios, se convocó a una serie de expertos que, siguiendo una metodología secuencial, aportaron los elementos para llevar a cabo la escritura de los escenarios que se presentan más adelante. Los expertos convocados fueron los siguientes: Pilar Esguerra, Manuel Ramirez, Carlos A Saldías, Juan J Echavarría, Diego Sandoval, Nicolás Perez, Leonardo Rueda, José Leibovich, Luis Taborda, Rafael Puyana, N. Matielo, y Jorge Ramírez.

Como resultado del ejercicio se identificaron las siguientes preguntas relevantes para la caficultura colombiana:

- ¿Debe la Federación promover el modelo actual del pequeño caficultor?
- ¿Debe la Federación retirarse y dejar que surja una nueva forma de cooperación a nivel local?
- ¿Deben sustituirse los Comités Departamentales por cooperativas locales?
- ¿Debe la Federación continuar reemplazando al Estado en la prestación de bienes y servicios en las regiones cafereras?
- ¿Debe la Federación combatir la pobreza en Colombia?
- ¿Debe la Federación continuar exportando café?
- ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?
- ¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?
- ¿Debe la Federación promover el cultivo de Robusta (y otras variedades) en distintas zonas del país?
- ¿Debe la Federación participar en la producción de café industrializado?
- ¿Debe la Federación promover un consumo interno de alta calidad?
- ¿Debe la Federación seguir administrando el Fondo Nacional del Café?

- ¿Debe la Federación recibir y administrar subsidios para la producción cafetera?
- ¿Debe ser un servicio de extensión o de asistencia técnica?
- ¿Debe la agenda de Cenicafe ser más descentralizada?
- ¿Debe el gobierno nacional ser parte integrante del Comité de Cafeteros?

Estas preguntas fueron posteriormente utilizadas en los ejercicios taller con los distintos grupos de interés.

Adicionalmente se identificaron las siguientes incertidumbres:

- Se mantiene una tendencia a la baja en el precio del café?
- Se mantiene una tasa de cambio revaluada?
- Crece de manera importante la oferta de cafés arábigos en otros continentes?
- Crece de manera importante la demanda mundial del café?
- Sucede una nueva bonanza cafetera?
- Aparece una nueva plaga y enfermedad?
- Apoya el gobierno al precio interno con recursos fiscales?
- Cambia el gobierno la contribución cafetera?
- Se encuentra finalmente el modelo de negocio de las tiendas de Juan Valdez y crece la expansión de las tiendas?
- Renuevan los caficultores sus cafetales?
- Continúa la participación del Gobierno en la agremiación?
- Libera el gobierno las importaciones de cafés de otros orígenes?

Algunas de las tendencias identificadas que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los escenarios fueron las siguientes:

- Descentralización se profundiza en el país
- Mano de obra más costosa
- Mayor competencia por mano de obra no calificada con otros sectores
- Recursos hídricos más escasos (competencia por su uso) y más contaminados
- Puertos más eficientes
- Mejores carreteras para acceso a puertos y logística en general del café
- Más recursos públicos regionales disponibles para inversiones públicas (educación, salud, infraestructura)

Como resultado intermedio del ejercicio, se resumen elementos propuestos para tres escenarios posibles para el sector cafetero, con una evolución particular para cada una de las fuentes de incertidumbre. Este resultado intermedio se presenta a continuación.

**Tabla 1. Resultados Intermedios del Taller de Expertos**

Incertidumbre	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Precios	Ciclos de precios con tendencia a la baja	Precios bajos en Arábica Lavada, pero altos y crecientes para cafés especiales.	Precios bajos de 2014 a 2017, y vuelven a subir entre 2018 y 2020 llegando a US\$ 2.50.
Cultivo Robusta	No se produce robusta en Colombia durante el período	Se promueve la investigación y producción de nuevas variedades (incluyendo Robusta)	Se mantiene el énfasis en producción de Arábica de calidad "Café de Colombia".
Negociación y Conflicto Armado	La negociación es exitosa y no afecta significativamente la caficultura.	Se firma un acuerdo con las FARC, que incluye propuestas para un cambio en la estructura del sector cafetero.	Se firma un acuerdo con las FARC y con otros grupos alzados en armas, sin implicaciones sobre el modelo agrícola.
Tasa de Cambio	No será tomada como una variable de competitividad en el largo plazo en la industria cafetera, por la exclusividad del Mercado al que se apunta	Se mantiene en un nivel similar al actual.	Mayor revaluación del tipo de cambio.
Infraestructura	No va a existir ninguna mejora en la competitividad derivada de mejoras en la infraestructura	Inversión en vías desde el 2014 lleva a una mejora concentrada en los Llanos Orientales.	Inversión comienza en 2018 y lleva a una mejora en condición de puertos y vías.
Agricultura vs Minería	No se resuelve, y es una fuente de tensiones	Se resuelve el modelo agrícola luego de la negociación, pero no hay prioridad frente a minería.	No hay un modelo agrícola claro, situación que se profundiza cuando llega en 2018 un gobierno ajeno a la caficultura. Se fortalece la minería legal e ilegal.
Choques de demanda y oferta	A pesar del crecimiento de la producción mundial y de que Colombia cada vez pierde mas participación en el Mercado mundial que puede implicar una reducción del tamaño del sector cafetero en el país, Colombia tiene un nicho de Mercado muy específico y hay oportunidades para seguir especializándose.	No hay crisis económica en países emergentes. Menor producción total de Arábica en Colombia, concentrada en áreas más productivas y de mayor valor. Al final del período comienza a surgir la producción de Robusta.	Crisis en China entre 2014 y 2017, seguida por una fuerte dinámica en los países emergentes.

Productores	Mientras seguir produciendo café sea rentable habrá relevo generacional.	Relevo generacional y negociación conducen a un mayor número de pensionados que se financian con cargo al presupuesto público, y a una concentración en productores jóvenes	Relevo generacional lleva a una mayor importancia de los productores jóvenes.
Modelos de Negocio y Tecnología	Transformación en el modelo de negocio hacia un modelo empresarial, aunque esto no implica que sea de mayor tamaño, se entiende el cultivo como un negocio de pequeña escala.	Los caficultores que subsisten y surgen son más "empresarios" en su producción, logrando mayor valor del café.	Los productores jóvenes se concentran en la comercialización de cafés especiales.
Fondo y Subsidios	Se logra una ligera reducción en costos institucionales que permiten la sostenibilidad del Fondo Nacional del Café.	Los subsidios se convierten en financiación pública para la compra de última instancia y las investigaciones en café.	Continúan los subsidios directos a los productores y las finanzas del Fondo Nacional del Café siguen deteriorándose.
Instituciones	Es muy probable que la dignidad cafetera se incorpore en las instituciones, pero éstas igual seguirán funcionando de la misma manera.	Triunfa Dignidad Cafetera en su intento por fortalecer las cooperativas locales (que ejercen como compradoras y exportadoras privadas) y restarle protagonismo a la Federación centralizada.	Continúan las instituciones actuales hasta 2018, momento en el que el gobierno entra en negociación directa con un grupo amplio de caficultores inconformes con la institucionalidad.

Posteriormente, con base en estos posibles desenlaces de las incertidumbres se trabajaron tres escenarios para ser difundidos como insumo en los procesos de reflexión estratégica. Se elaboró un video el cual fue presentado en algunos de los talleres que se presentan en la siguiente sección del documento, como punto de partida en la reflexión alrededor de interrogantes estratégicos.

Hay que recordar que los escenarios no corresponden a una predicción del futuro, sino a escenarios posibles y retadores, que nos inviten a pensar en estrategias sólidas y robustas que se apliquen a todos estos escenarios posibles. Este es el objetivo de este ejercicio.

## Escenario 1: Tinto tradicional

*Tema Central: La Federación Nacional de Cafeteros incorpora a un grupo de caficultores inconformes y continúa operando como lo viene haciendo. La productividad sigue estancada, por lo que sólo una parte de la caficultura logra sobrevivir, concentrándose en cafés especiales de denominación regional para exportación.*

Después de meses de marchas e inestabilidad en el sector cafetero, un grupo de caficultores inconformes logra obtener una participación en la Federación Nacional de Cafeteros. Este acuerdo pone fin a las manifestaciones, y la Federación se enfoca en la labor de realizar una reforma menor a su estructura, que reduce los costos institucionales y permite una mayor sostenibilidad al Fondo Nacional del Café.

A finales del mismo año, las conversaciones de paz en la Habana se rompen, y el gobierno se levanta de la mesa de negociación sin un acuerdo con los grupos armados. Esto deja a la caficultura en un entorno de incertidumbre, y mientras el gasto militar se intensifica para continuar la lucha armada, la infraestructura del país sigue presentando grandes vacíos que no permiten aliviar los costos de transporte de los productos agrícolas.

En los siguientes años el precio del café no deja de reducirse, y el peso colombiano fluctúa por la alta inversión extranjera. Esto impacta los ingresos de los caficultores en varias regiones del país, por lo que se refuerza la idea de que la competitividad del sector cafetero depende de una nueva forma de plantear el negocio.

Con el fin de reducir la vulnerabilidad de Colombia a la competencia de países como Vietnam y Brasil, algunos cafeteros afirman que es necesario aprovechar las diferencias climáticas y topográficas de las regiones cafeteras para contrarrestar la baja productividad de los cafetales colombianos. Sólo una parte de la caficultura del país - aquella que tiene un modelo de siembras de arábica de carácter empresarial - logra dar esa transformación, y los caficultores que subsisten tienden a ser aquellos que pasan a producir café de denominaciones de origen regional.

El cambio en la producción implica que hacia el 2020 el tamaño del sector cafetero en el país se reduce de manera importante, y Colombia llega a un 4% de participación mundial en un mercado que crece a un ritmo acelerado.

En el año 2025, mientras los caficultores que sobreviven lo hacen exportando cafés especializados, los colombianos seguimos consumiendo cafés de baja calidad, y se vuelve normal que el tinto en Colombia se prepare utilizando variedades importadas como la Robusta. No sorprende que la institución cafetera pierde el rol central que tenía décadas atrás, y se convierte en un ente que acompaña el nicho específico al que se vuelca la producción de café en Colombia.

## Escenario 2: Café granizado

*Tema Central: Se instaura un sistema de asociaciones departamentales de productores, la Federación se convierte en un gremio privado y los recursos públicos se usan exclusivamente para financiar pensiones de un grupo de caficultores retirados. Al final del período, sólo sobreviven las asociaciones en las regiones más productivas.*

Después de una negociación ardua y controversial en La Habana, el gobierno logra por fin llegar a un acuerdo con los grupos armados que cuenta con la aprobación de una justa mayoría de los colombianos; el acuerdo incluye una promesa de reestructuración del sector agrícola. Luego de meses de discusiones, la propuesta que toma fuerza para la caficultura es una de profundización del sistema de asociaciones de productores como entidades de coordinación. A finales del 2015 se establecen asociaciones locales en cada departamento y la Federación Nacional de Cafeteros se transforma en una agremiación privada sin uso de recursos públicos, y sus actividades comerciales se independizan del gremio en una compañía privada.

Como resultado, las responsabilidades de regulación del mercado de café son transferidas al Ministerio de Agricultura y al ICA. A su vez, el Ministerio de Hacienda pasa a administrar el Fondo Nacional del Café, con el que se le giran recursos a las asociaciones departamentales para financiar la garantía de compra y el servicio de extensión.

A cambio de esta reestructuración, el Estado promete asumir la pensión de un grupo considerable de caficultores como compensación para retirarse de la actividad cafetera. Sin embargo, la gran carga fiscal que esto genera lleva al gobierno a incumplir varios pagos, por lo que el ministerio de hacienda se ve obligado a cesar la financiación de las asociaciones departamentales, y a utilizar todos los recursos públicos disponibles exclusivamente al pago de pensiones.

En vista del fin del uso de recursos públicos para las funciones tradicionales de las instituciones cafeteras, en 2017 un conjunto de asociaciones de productores se declaran en quiebra. Las que continúan operando son aquellas que logran pasar a un modelo en el que se financian con una contribución privada y a cambio ofrecen el servicio de investigación y extensión de alta calidad y compran cafés de mayor valor.

Hacia el 2022, esta recomposición del sector cambia el mapa de la caficultura en Colombia. En las regiones cafeteras tradicionales, el desempleo rural alcanza niveles altos y la inversión en café cae a mínimos históricos. En otras regiones de la Zona Andina, la productividad crece rápidamente y la producción se concentra en cafés especiales para exportación, cosechados en fincas que cuentan con investigación especializada y técnicas empresariales. En los Llanos Orientales las nuevas siembras de robusta de amplia extensión comienzan a dar sus primeras cosechas, las cuales se transportan por autopistas amplias y rápidas para suplir la demanda de cafés de baja calidad del mercado interno.

## Escenario 3: Café en un post-conflicto agridulce

*Tema Central: Luego de una crisis extendida, la Federación Nacional de Cafeteros se reforma para funcionar de manera descentralizada. En algunas zonas se promueve la producción de robusta para exportación. En otras regiones se producen cafés especializados para exportar y para vender a una clase media colombiana más sofisticada.*

Luego de una negociación compleja, en 2014 el gobierno firma un acuerdo con los grupos armados en La Habana, el cual no contempla directamente al sector cafetero. La euforia inicial se desvanece parcialmente durante los siguientes años cuando se trata de poner en práctica lo acordado. Al no existir claridad en cuanto a la dirección del modelo agrícola, el gobierno se ve obligado a mantener subsidios directos al productor administrados por la Federación Nacional de Cafeteros. Los precios del café continúan a la baja hasta el 2017 por la crisis económica en China, y el gobierno entabla negociaciones directas con un grupo amplio de caficultores inconformes que piden soluciones a su situación precaria.

En este entorno de estancamiento, las Finanzas del Fondo Nacional del Café se deterioran. La solución parece encontrarse en una profunda descentralización de la Federación Nacional de Cafeteros en todas sus funciones, y en promover la investigación y producción de robusta en nuevas zonas - principalmente en la Costa Atlántica. Al mismo tiempo comienza a importarse café de buena calidad para atender la creciente demanda sofisticada de la clase media colombiana.

En el 2018 llega al poder un gobierno relativamente débil y ajeno a la caficultura, el cual concentra sus esfuerzos en la infraestructura vial y de puertos. Las mejores condiciones de exportación fortalecen a la minería legal e ilegal, pero implican también que el peso colombiano se revalúa fuertemente.

A partir del 2019 el ambiente internacional comienza a cambiar. Los países emergentes entran en una nueva y fuerte dinámica, y los precios se recuperan hasta llegar a niveles superiores a US\$ 2.50 en el año 2020. Ese año Colombia exporta 2 millones de sacos de robusta hacia países emergentes que demandan variedades de baja calidad. Por su parte, grupos importantes de pequeños productores, especialmente los jóvenes, incursionan en la producción y comercialización de cafés especiales, los cuales son apetecidos en países industrializados y en tiendas especializadas en las grandes ciudades de Colombia.

En respuesta a este cambio en el mercado, la Federación Nacional de Cafeteros en su nivel central concentra sus esfuerzos en relacionar comercialmente a las grandes multinacionales con estos productores de cafés especiales en Colombia.



### **III. TALLERES DE REFLEXION ESTRATEGICA**

#### Metodología

Los talleres tuvieron una duración que varió entre medio día y un día completo dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los participantes y de los interrogantes estratégicos propuestos para ser discutidos por ellos.

Para los ejercicios se adoptó una metodología de Espacios Abiertos, en la cual los participantes fueron organizados en mesas de trabajo. En algunos talleres hubo 4 mesas de trabajo, en otros solamente 3 mesas de trabajo fueron organizadas. A cada una de las mesas de trabajo se le asignó una serie de interrogantes estratégicos para la reflexión.

Utilizando la metodología de Espacios Abiertos, los participantes rotaban por cada uno de las mesas durante el ejercicio. Para esto, cada participante seleccionaba inicialmente una de las mesas de trabajo y cuando el facilitador lo anunciaba (después de 35-40 minutos de trabajo) se desplazaba hacia otra mesa con un tema diferente no abordado anteriormente por el participante. De esta forma, todos los participantes tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones sobre los distintos interrogantes. Cada una de las mesas tuvo un relator y un moderador. Estas personas se mantenían fijas durante el ejercicio, es decir, no se desplazaban hacia otras mesas cuando los participantes rotaban. Los resultados de sus relatorías sirvieron de insumo para la elaboración de este informe.

El objetivo de cada ronda de discusión era obtener una visión amplia del tema que se planteaba, con el fin de construir de manera conjunta una serie de recomendaciones para la caficultura en Colombia. Esto implicaba que se abordaran distintas posiciones y argumentos, guiados por los interrogantes estratégicos.

El rol del moderador consistió en propiciar una discusión en donde las opiniones no se quedaran estancadas en un solo lado del debate. El rol del relator era el de tomar nota de las conclusiones a las que llegaba en la mesa, con el fin de presentarlas al final de la sesión.

A continuación se presenta la síntesis de los distintos talleres. Se incluyen además los respectivos interrogantes estratégicos.

#### **3.1 Primer Taller con los Comités Departamentales**

##### Participantes

Este taller se realizó en Bogotá y participaron 30 representantes de los distintos Comités Departamentales de Cafeteros de Colombia.

##### Interrogantes Estratégicos

## Mesa 1 - El Rol de los Comités Departamentales

- ¿Deben ser los Comités Departamentales más independientes y autónomos, o deben contar con un mayor apoyo de la Federación?
- ¿Debe tener la labor de investigación y de extensión una agenda descentralizada?
- ¿Qué recomendaciones daría para lograr una descentralización?

## Mesa 2 - El rol de la Federación en el mercado del café

- ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?
- ¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?
- ¿Qué recomendaciones daría para lograr un mejor esquema de regulación y comercialización en el mercado del café en Colombia?

## Mesa 3 -Cultivo de variedades distintas de café en Colombia

- ¿Debe la Federación promover el cultivo de Robusta (y otras variedades) en distintas zonas del país?
- ¿Debe promoverse activamente la expansión de variedades como la Robusta a zonas no tradicionales (por ejemplo Llanos Orientales, entre otros)?
- ¿Qué recomendaciones daría para que se adopten (o eviten) variedades de Robusta y otras?

## Mesa 4 – Uso de recursos públicos a través de la Federación

- ¿Debe la Federación seguir administrando el Fondo Nacional del Café (FNC)?
- ¿Debe la Federación recibir y administrar recursos públicos para la producción cafetera?
- ¿O deben los recursos públicos estar canalizados por medios diferentes y a fines distintos?
- ¿Qué recomendaciones daría para un uso más eficiente de recursos públicos para la caficultura?

## **Resultados del Taller**

### Mesa 1 - El Rol de los Comités Departamentales

*¿Deben ser los Comités Departamentales más independientes y autónomos, o deben contar con un mayor apoyo de la Federación?*

Según los participantes, los Comités Departamentales ya son descentralizados y sienten que tienen el poder, pero necesitan más recursos. No están de acuerdo con la forma en que se distribuyen los recursos.

Para ellos, sin recursos no hay autonomía y en el Congreso Cafetero no se los deja mayor participación. La regla de oro de distribución de los recursos no ofrece equidad y los pequeños comités demandan mayores recursos. Por ello, solicitan un mínimo de recursos fijo para todos los comités. Así mismo, consideran que los recursos de la oficina central son muy altos en comparación con los de los departamentos y se quejan de la norma sobre los excedentes de liquidez, que deben ser prestados a la oficina central, quien a su vez les aprueba los presupuestos.

De otro lado, consideran que los Comités Departamentales son eficientes apalancando recursos. Pero solicitan más autonomía presupuestal, así como con el gasto. Quieren autonomía en contratación, presupuesto, compras, investigación, contratación y el desarrollo de proyectos regionales. Cada departamento tiene sus propias dinámicas, la autonomía les permitirá fortalecerse. Se quejan, por ejemplo, de la falta de autonomía en contratación de personal.

Según ellos, el centralismo de la FNC se ha dado en los últimos años. Este centralismo genera amplias capacidades de cooptación y captura de la oficina central a los comités departamentales. En relación con la centralización, consideran que Cenicafé ha avanzado, pero debe ser más descentralizada. Piden actualización del SICA cuanto antes.

Solicitan que exista una mayor participación regional en la oficina central (cargos y dignidades). Y piden que los miembros del comité directivo sean elegidos por voto popular.

Respecto a las cooperativas, opinan que éstas no son sustitutas de los Comités Departamentales. Las cooperativas tienen ánimo de lucro y su principal función es la comercialización. Esta función es muy particular frente a las de los Comités Departamentales que promueven la investigación, los programas de desarrollo, sostenibilidad y política social. Las cooperativas y los comités deben trabajar juntos, pero no deben desaparecer ninguna de los dos.

En la misma línea, opinan que las cooperativas no son políticamente representativas, en algunas se han dado escándalos de corrupción y otras no tienen credibilidad. Las cooperativas deberían ser más eficientes.

*¿Debe tener la labor de investigación y de extensión una agenda descentralizada?*

Los participantes opinan que la agenda debe ser descentralizada, las regiones son diferentes y las necesidades son específicas. Debe existir una política nacional pero complementada por la política local tanto en investigación como en extensión, y los Comités Departamentales deben poder definir las prioridades.

En lo referente a la investigación, consideran que debe ser más descentralizada por cafés regionales, ecotopos, climas etc. Esto les ayudaría a los caficultores en el propósito de vender cafés especiales y de origen. Aunque Cenicafé ya ha hecho investigación por regiones, se debe profundizar el conocimiento de las diferencias entre regiones para que los resultados de la

investigación sean aplicables. Debe continuarse con las parcelas demostrativas y se deben explorar componentes diferentes a la resistencia a la roya.

En cuanto a Cenicafe, se reconoce que ha avanzado en investigación regional, pero debe profundizar en difundir sus resultados a través de una mejor transferencia de tecnología. Así mismo, proponen que la rendición de cuentas del organismo sea ante una junta regional.

Por otro lado, los participantes opinan que el servicio de extensión no está haciendo el trabajo que debería. La extensión debe ser descentralizada y reforzada, pues algunos comités tienen muy pocos extensionistas. Los comités departamentales, si fueran autónomos, podrían manejar el servicio de extensión.

La investigación debería transmitirse de forma clara y práctica. Cenicafé puede aprovechar los institutos de investigación de las regiones para aportar su experiencia en una agenda local. El SENA puede ser un aliado importante para educar al caficultor y promover la creación de más granjas demostrativas.

*¿Qué recomendaciones daría para lograr una descentralización?*

Sobre este punto, los participantes manifiestan que la estructura está bien planteada, sin embargo, falta una mejor implementación. El centro es mucho más grande que las regiones, y si se respeta la estructura estatutaria, deberían fortalecerse las regionales. Para los participantes, es importante que las competencias no se traslapen, que se aclararen los responsables y se definan las responsabilidades de lo regional frente a lo central. Adicionalmente, se deben articular los esfuerzos con otras entidades para atacar las necesidades regionales.

En relación a los mecanismos institucionales, sugieren que el congreso cafetero se reúna con una mayor frecuencia y tome decisiones que se conviertan en realidad. Del mismo modo, los comités deberían ser en realidad proporcionales a la producción del departamento.

Mesa 2 - El rol de la Federación en el mercado del café

*¿Debe la Federación regular la comercialización del café?*

En este apartado las opiniones están divididas, los que están a favor opinan que la Federación debe garantizar la calidad del café y por tanto debe regular su comercialización, esto favorece al pequeño productor, ya que se le garantiza un precio mínimo. Según los miembros de los Comités Departamentales, cuando no hay intervención de la Federación los precios en el mercado local caen considerablemente.

Sin embargo, hay otros que opinan que la regulación y los parámetros deben ajustarse a los requerimientos de los compradores en el exterior, con la posibilidad de flexibilizarlos para que se comercialice café de distintas calidades. También sugieren que hay que evaluar la eficiencia de

la Federación y los costos asociados a la cadena de comercialización para determinar si se obtiene un beneficio real o sería mejor que la compra del café fuera directa.

Los que están en contra, exponen que la Federación hoy en día es juez y parte, pues regula el mercado pero también es un comprador. Según ellos, la Federación debería asumir una sola posición, por lo que debería darle más incentivos a las cooperativas para que éstas sean las que compren el café.

*¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?*

En este punto hay una opinión unánime, todos los participantes coinciden en que se debe mantener, pues la garantía permite proteger al pequeño caficultor de las fluctuaciones en el precio y hacer frente a los momentos de crisis.

*¿Qué recomendaciones daría para lograr un mejor esquema de regulación y comercialización en el mercado del café en Colombia?*

En cuanto a la regulación de las exportaciones hubo opiniones divergentes. Unos plantean que solo se debe exportar café 100% colombiano. Otros creen que debe existir regulación por parte de la Federación, pero también debe existir la posibilidad de exportar cafés de diferentes calidades.

Los participantes concuerdan en que hay que fortalecer el esquema regional. La mayoría coincide en que debe haber una mayor flexibilidad en los parámetros que se requieren para emplear recursos del Fondo Nacional del Café en las Cooperativas y se les debe dar más independencia. Esto implica que en un principio debería haber un control eficiente de la Federación, pero luego la Federación solo debería actuar donde las cooperativas no sean eficientes. Más aún, la Federación debería transferir los recursos directamente a las cooperativas, y se podrían generar otro tipo de beneficios a través de éstas como el acceso al crédito.

En línea con lo anterior, los participantes señalan que la Federación debería trabajar en el fortalecimiento de las cooperativas, pues esto genera un mayor sentido de pertenencia y mayor confianza por parte de los productores para que se asocien. Este apoyo se debe dar a través de controles en la parte administrativa y financiera para que las cooperativas sean viables. De igual manera, se requiere su modernización, y proponen que las cooperativas que logren mejores resultados deberían poder ejercer un mayor control sobre la calidad y contar con un mayor grado de autonomía.

Mesa 3 -Cultivo de variedades distintas de café en Colombia

*¿Debe la Federación promover el cultivo de Robusta (y otras variedades) en distintas zonas del país?*

Los participantes se oponen categóricamente a la promoción del cultivo de robusta, manifiestan que por tradición y posicionamiento no debería sembrarse, sería decirle “no” a la calidad, la cual ha sido siempre protegida por la Federación. En el mismo sentido, la caficultura actual es la que protege la biodiversidad y el medio ambiente.

Consideran que puede afectar la prima que tiene el café colombiano, y aunque la productividad podría ser mayor, el precio es la mitad. Adicionalmente, el cultivo de robustas podría generar problemas de estabilidad para un grupo amplio de caficultores. En general, piensan que es una solución para grandes capitalistas y extensiones, no para pequeños caficultores. Sembrar robusta sería competir con países con mejor tecnología. Finalmente, señalan que de llegarse a sembrar robusta por parte de los privados, éstos lo deberían poder hacer pero no promovido con recursos de la Federación.

*¿Debe promoverse activamente la expansión de variedades como la Robusta a zonas no tradicionales (por ejemplo Llanos Orientales, entre otros)?*

En este punto la opinión es igual a la anterior, se oponen porque va en contra de los intereses de aquellos caficultores que siembran en ladera, y porque las extensiones no son comparables con las que hay en Vietnam y Brasil, competidores, según ellos, mucho más eficientes.

*¿Qué recomendaciones daría para que se adopten (o eviten) variedades de Robusta y otras?*

Para evitar que se siembre robusta, los participantes sugieren que la Federación sólo debe darle sello de calidad 100% colombiano al café arábica de alta calidad, y trabajar en investigar para mejorar la productividad del arábica. Coinciden en que se necesitan herramientas para ser más productivos y se deben promover esquemas para tener acceso a tierras mecanizables para la siembra.

Una opción para mejorar calidad es que las fincas y veredas tengan catadores que ayuden a mejorar la calidad en taza. La Federación podría patrocinar un programa con el SENA para crear una escuela de catadores, lo que permitiría transmitir la experiencia que tienen los comercializadores en temas de cata. El SENA podría también ayudar a los caficultores a aprender sobre derivados del café y otros productos de valor agregado.

Resaltan la alternativa de explorar los cafés especiales y nichos de mercado de alta calidad. Según los participantes, la Federación debería concentrarse en crear mayores oportunidades y coordinar el trabajo entre distintos departamentos para exportar a estos nichos de mercado.

Mesa 4 – Uso de recursos públicos a través de la Federación

*¿Debe la Federación seguir administrando el Fondo Nacional del Café (FNC)?*

De manera unánime los participantes consideran que la Federación debe seguir administrando el FNC, porque desde su creación hasta el día de hoy es una institución que ha mostrado

transparencia, honestidad y claridad en la administración de estos recursos. Según ellos, la Federación conoce muy bien los problemas y las necesidades de los caficultores, creando tejido social de las regiones cafeteras.

*¿Debe la Federación recibir y administrar recursos públicos para la producción cafetera?*

En línea con la pregunta anterior, los participantes consideran que la Federación cuenta con la experiencia y las capacidades necesarias para administrar los recursos públicos direccionados al sector. Esto a su vez fortalece la institucionalidad cafetera y mejora la efectividad de los recursos públicos.

*¿O deben los recursos públicos estar canalizados por medios diferentes y a fines distintos?*

Al utilizar otros medios, los participantes resaltan que se corre el riesgo de que se presenten casos de corrupción, que se presten para oportunismo político, y que finalmente el dinero no llegue a los cafeteros.

Frente a la opción de fines distintos, los participantes señalan que alguna porción de estos recursos podría destinarse al fomento de cultivos alternativos al café, inversión en infraestructura y a proyectos dirigidos hacia la población más pobre.

*¿Qué recomendaciones daría para un uso más eficiente de recursos públicos para la caficultura?*

Lo primero que sugieren los participantes es revisar la estructura organizacional para que se haga más liviana, fusionar dependencias de la Federación que cumplan funciones similares para disminuir los costos. Condicionar las compensaciones salariales al cumplimiento de objetivos y ajustar los salarios de los empleados de acuerdo con la realidad del sector.

También sugieren flexibilizar el uso del paquete tecnológico de Cenicafé. Fortalecer el servicio de extensión para mejorar la producción agropecuaria y actualizar el SICA para mejorar la distribución de los recursos.

Desde el punto de vista institucional, proponen mejorar los canales de comunicación entre el Comité Nacional de Cafeteros y los Comités Departamentales. Así como una mayor descentralización de los recursos para otorgar más autonomía a los comités regionales. Consideran que se debe incrementar el control de los recursos del FNC y facilitar el pago del PIC vía exportador privado-compradores-cafeteros.

Por último, hacen énfasis en articular esfuerzos entre entidades públicas y la Federación para la solución de diferentes necesidades que tienen las regiones cafeteras, como por ejemplo, la cofinanciación de proyectos de infraestructura.

## **3.2 Segundo Taller con los representantes de los Comités Departamentales**

### **Participantes**

Dada la importante acogida que tuvo el primer taller, los representantes de los Comités Departamentales de Cafeteros solicitaron un segundo taller para reflexionar sobre interrogantes adicionales.

### **Interrogantes Estratégicos**

Mesa 1: Preguntas Relevantes para la Caficultura en Colombia

Pregunta Central:

- Cuáles considera que deben ser las preguntas relevantes que la Misión de Competitividad del Café debe responder? Utilizar como punto de partida de la discusión la lista (que se presenta en la segunda parte de este informe)

Mesa 2: El modelo del pequeño caficultor

Preguntas Centrales:

- ¿Debe la Federación promover el modelo actual del pequeño caficultor?
- ¿En caso que deba promoverlo, qué recomendaciones daría para lograrlo de manera más eficiente?
- ¿En caso que deba promover otro tipo de modelos, qué recomendaciones daría para lograrlo?

Mesa 3: La calidad de café en Colombia

Preguntas Centrales:

- ¿Debe la Federación promover un consumo interno de alta calidad? Debe importar robusta para satisfacer el mercado interno?
- ¿Debe la Federación concentrarse en promover el consumo de café colombiano de alta calidad en el extranjero?
- ¿Qué recomendaciones le daría a la Federación en relación con este tema?

Mesa 4: Recomendaciones Institucionales

Preguntas Centrales:

- ¿Qué recomendaciones de ajuste institucional daría usted para que la Federación de Cafeteros promueva una caficultura competitiva?
- ¿Cuál debe ser la relación entre el Gobierno y los cafeteros?



## **Resultados del Taller**

### Mesa 1: Preguntas Relevantes para la Caficultura en Colombia

*¿Cuáles considera que deben ser las preguntas relevantes que la Misión de Competitividad del Café debe responder? .*

En esta mesa los participantes reaccionaron a un listado de preguntas guía. A continuación se presenta cada pregunta, las apreciaciones y las preguntas adicionales que surgen del análisis realizado por los participantes.

Pregunta 1: ¿Debe la Federación promover el modelo actual del pequeño caficultor?

- Los participantes la catalogan como una pregunta altamente relevante, pues es la razón de ser de la institución.
- Recomiendan que es importante definir qué es un “pequeño caficultor viable”, de manera que se establezcan criterios sobre las condiciones (tamaño de finca, densidad de árboles, prácticas, etc.) mínimas para que la producción sea rentable.
- Preguntas adicionales o complementarias:
  - ¿Cómo deben los funcionarios de la Federación llegar mejor a los pequeños caficultores?

Pregunta 2: ¿Debe la Federación retirarse y dejar que surja una nueva forma de cooperación a nivel local?

- Es altamente relevante
- Sugieren que se debe especificar a qué tipo de cooperación se refiere y consideran que no es conveniente decir “retirarse”, debería ser “ajustarse”
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Debe la Federación ajustarse a la nueva realidad mundial?
  - ¿Debe la Federación volver a lo que era en su fundación, un grupo de pequeños caficultores y no un grupo que depende de una organización?

Pregunta 3: ¿Deben sustituirse los Comités Departamentales por cooperativas locales?

- También es altamente relevante,
- Pero falta definir a qué tipo de cooperativas se refiere. Las cooperativas actuales no son gremiales y por eso, no son substitutas de los Comités Departamentales.
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Deben los Comités tener más autonomía administrativa y presupuestal?

Pregunta 4: ¿Debe la Federación continuar reemplazando al Estado en la prestación de bienes y servicios en las regiones cafeteras?

- En esta pregunta hay diferentes apreciaciones, algunos participantes dicen que los recursos deben ir dirigidos a la caficultura, no a suplir el rol del Estado. Otros participantes dicen que la Federación no reemplaza al Estado, sino que realiza convenios que deben continuar, así implique el uso de recursos de la Federación.
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Debe la Federación continuar ejecutando proyectos del Estado, cofinanciando convenios?

Pregunta 5: ¿Debe la Federación combatir la pobreza en Colombia?

- En esta pregunta algunos indicaron que es relevante, aunque requiere cambios porque no se trata de combatir la pobreza en el país, sino tener un rol importante en el desarrollo económico y social en las Zonas Cafeteras.
- Sugieren cambiar “combatir” por “ayudar a combatir”.
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Debe la Federación combatir la pobreza de los caficultores en Colombia?
  - ¿Debe la Federación promover un mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores?

Pregunta 6: ¿Debe la Federación continuar exportando café?

- Altamente relevante
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿La Federación debe ayudar a realizar exportaciones directamente, sobre todo de los pequeños caficultores?

Pregunta 7: ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?

- Altamente relevante, debido a que esto protege la calidad del café.

Pregunta 8: ¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?

- Es altamente relevante, y es una parte central de la existencia de la Federación.

Pregunta 9: ¿Debe la Federación promover el cultivo de Robusta (y otras variedades) en distintas zonas del país?

- La pregunta es relevante, pero los participantes indican que la respuesta es un claro “no” pues no ven suficientes argumentos a favor del cultivo de Robusta más allá de que existe una demanda por él. Algunos participantes indican que debe esperarse a los resultados del estudio de la Comisión sobre este tema para entender si es viable o no. Otros indican que si los privados quieren sembrar estas variedades lo pueden hacer, pero no con el uso de recursos de la Federación.
- Preguntas adicionales/complementarias:

- ¿Debe la Federación promover otras variedades más productivas y resistentes que no afecten la calidad actual?

Pregunta 10: ¿Debe la Federación participar en la producción de café industrializado?

- En su redacción actual, los participantes opinan que no es muy relevante.
- Consideran que debe aclararse que se refiere a café liofilizado, tostado, etc. y debe quedar claro que también se refiere a una transformación y agregación de valor al café.

Pregunta 11: ¿Debe la Federación promover un consumo interno de alta calidad?

- Indican que la pregunta es de alta relevancia.
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Debe la Federación ser más agresiva en las campañas promoviendo el consumo interno de alta calidad?

Pregunta 12: ¿Debe la Federación seguir administrando el Fondo Nacional del Café?

- Es altamente relevante.

Pregunta 13: ¿Debe la Federación recibir y administrar subsidios para la producción cafetera?

- Es altamente relevante.
- Algunos también indican que es importante romper la mentalidad del subsidio.

Pregunta 14: ¿Debe ser un servicio de extensión o de asistencia técnica?

- Según algunos de los participantes, es medianamente relevante.
- Opinan que la respuesta es más asistencia técnica, sobre todo para los caficultores más grandes. Algunos incluso indican que debe ser asistencia técnica de tiempo completo, y no gastar tiempo en trámites que no son tan útiles para la productividad.

Pregunta 15: ¿Debe la agenda de Cenicafe ser más descentralizada?

- Es una pregunta altamente relevante.
- Sugieren que una manera de lograrlo es teniendo más centros demostrativos. Es importante que la comunicación entre investigadores, asistentes técnicos y caficultores mejore. Consideran que algunos temas que trabaja Cenicafe no son relevantes y muchos de los resultados no son difundidos y otros no contribuyen a mejorar la productividad y competitividad.
- Preguntas adicionales/complementarias:
  - ¿Debe Cenicafe revisar el paquete tecnológico del país?

Pregunta 16: ¿Debe el gobierno nacional ser parte integrante del Comité de Cafeteros?

- Es altamente relevante.

- Consideran que es un elemento diferenciador, pues otros gremios no tienen esta oportunidad, y por lo tanto debe protegerse.

## Mesa 2: El Modelo de Pequeño Caficultor

*¿Debe la Federación promover el modelo actual del pequeño caficultor?*

En esta pregunta, los participantes comienzan por resaltar que la Federación está compuesta en un 90% por pequeños caficultores. Se consideran pequeños caficultores aquellos que tienen menos de 5 hectáreas. Aclaran que la Federación no promueve ese modelo, es más bien un resultado de la legislación puesto que está obligada a atender a todos los cafeteros, y por eso se cobra un parafiscal. Sin embargo, coinciden en que los recursos no alcanzan para atender a todos los caficultores.

Respecto al modelo del pequeño caficultor, opinan que no debe incentivarse a ser pequeño caficultor. Según ellos, los microfundios generan expectativas de subsidios y disminuyen las motivaciones para incrementar su desarrollo y su progreso. Por esto, deben ayudarse para que crezcan, pues los pequeños son los menos competitivos y los que más requieren ayudas y tratamiento especial de la Federación. Coinciden en que hay que definir cuál es el mínimo de área que se debe promover. Finalmente, entendiendo que la escala es importante para lograr una mayor productividad del cultivo, deben definirse esquemas para que el pequeño pueda comprar tierras, acceder a la asistencia técnica y asociarse para alcanzar la escala adecuada.

También hay que tener en cuenta los temas culturales que prevalecen en el Norte del país donde hay minifundios porque las familias dividen la tierra, lo cual es diferente a la situación en el resto del país. Se ha ido subdividiendo la tierra y no se cumplen las recomendaciones generando problemas serios de baja productividad.

*¿En caso que deba promoverlo, qué recomendaciones daría para lograrlo de manera más eficiente?*

En caso de promoverlo, los participantes sugieren que debe llegarse a un escenario en que los nuevos cafeteros tengan un límite de área mínima y promoverse alternativas de otros cultivos. También debe profundizarse en el mejoramiento de la infraestructura y realizar mayores esfuerzos en las labores de mercadeo y comercialización.

*¿En caso que deba promover otro tipo de modelos, qué recomendaciones daría para lograrlo?*

En caso de promover otros modelos, consideran igualmente importante definir un área de producción o una UAF mínima, y si es el caso llegar a no promover nuevos pequeños. El

gobierno debe dar más garantías para que los productores aumenten su área, pues el otorgamiento de la cédula es un incentivo muy débil para aumentar el área. Para algunos de los participantes, lo ideal sería que los pequeños pasen a tener por lo menos 1 hectárea. Unos incluso sugieren que al pequeño debería dejar de reconocérsele el PIC para incentivarlos a crecer.

En relación con alternativas asociativas como modelos diferentes, sostienen que si bien éstos son buenos en la teoría, culturalmente pueden ser muy difíciles de aplicar en la práctica.

### Mesa 3: Promoción del consumo de cafés especiales

*¿Debe la Federación promover el consumo interno de alta calidad? ¿Debe importar robusta para satisfacer el mercado interno?*

De manera unánime se concluyó que la Federación estaba en la obligación de promover el consumo interno de café de alta calidad y los participantes dieron un no rotundo a la importación de robusta en Colombia.

*¿Debe la Federación promover el consumo de alta calidad en el extranjero?*

Todos los participantes expresaron que era imperante que la Federación cumpliera con la labor de promover el consumo de cafés especiales en el extranjero porque son mercados más sofisticados y maduros que históricamente han demostrado interés en cafés de altas calidades.

*Recomendaciones a la Federación para promover el consumo de cafés de alta calidad (tanto en el mercado interno como en el externo).*

Para el mercado interno, los participantes recomiendan formar alianzas estratégicas entre la Federación y diferentes entidades estatales –i.e. Min. Educación, Min. Agricultura, Bienestar Familiar, entre otras – para incentivar el consumo de café desde la niñez. Resaltan que es necesario fomentar el consumo de cafés de alta calidad especialmente en los jóvenes e idear mecanismos educativos para promover el consumo de cafés especiales en el mercado interno.

Adicionalmente, para incentivar el consumo de los cafés de alta calidad recomiendan ajustar los precios internos del café de calidad, instituir el consumo de café de calidad en las instituciones del Estado, incrementar el control de la DIAN para disminuir el contrabando de café de baja calidad desde países vecinos, establecer metas de consumo interno, y aumentar la producción de la fábrica de café liofilizado.

Para asegurar la calidad, recomiendan organizar redes de laboratorios que evalúen la calidad del café que se produce en cada departamento y crear escuelas de catadores de café, con la ayuda de

instituciones públicas para enseñar a la gente a diferenciar el café de alta calidad. Todo con el ánimo de fortalecer la identidad de la población nacional frente al café especial.

En cuando al consumo en el mercado externo, recomiendan conformar alianzas con países productores de cafés suaves, para aumentar el consumo de cafés especiales en todo el mundo. Así mismo, mejorar la gestión de la gerencia comercial para estrechar lazos comerciales con los principales nichos. Para poder satisfacer esos mercados, se deben constituir asociaciones entre productores y tostadores nacionales para exportar café procesado, y no solo materias primas.

Por último, recomiendan diseñar campañas de promoción y comercialización agresivas para los diferentes cafés especiales que hay en el mercado interno y externo, como fortalecer las tiendas *Juan Valdés* en Colombia y en el mundo, y afianzar el potencial de las denominaciones de origen, por ejemplo *Café de Colombia*.

#### Mesa 4: Recomendaciones Institucionales

*¿Qué recomendaciones de ajuste institucional daría usted para que la Federación de Cafeteros promueva una caficultura competitiva?*

En este punto, los participantes consideran que la Federación debe ajustarse a las dinámicas mundiales actuales, la caficultura ha cambiado y debe darse un ajuste, por un lado, que permita replantear los objetivos de la Federación, y por el otro que permita cambios de tipo organizacional.

Frente al ajuste organizacional, opinan que los agremiados son los que deben formular cuáles son los cambios que necesita la Federación. Para ellos, la Federación sería más efectiva si no tuviera tantos apéndices y se concentrara únicamente en la parte técnica de la caficultura. Consideran que hay dos federaciones: la de los empleados administrativos y la de los agremiados. Por ejemplo, los comités departamentales deberían tener más autonomía lo que implicaría una reducción de la burocracia de la oficina central. Según los participantes, la Gerencia Comercial debería ser autosuficiente, lo que implicaría un ajuste en la cadena comercial para reducir los costos y generar más recursos disponibles para el nivel departamental que puedan ser transferidos efectivamente a los caficultores. Esto implicaría una mayor descentralización de la Federación, con su respectivo ajuste organizacional.

En cuanto al foco de la organización, consideran que la Federación debe dedicarse únicamente a los cafés de alta calidad y a la parte técnica. Es más interesante producir un café de alta calidad para obtener un mayor precio que producir con un criterio de cantidad. Sugieren que se deben promover los microlotes y los cafés especiales, pues las zonas que se han dedicado a la producción y comercialización de cafés especiales de manera independiente son las que están mejor en este momento. Al mismo tiempo, debe haber un mayor acompañamiento a los cafeteros

en la parte técnica (análisis de suelos, fertilización y demás) para ayudar a que el caficultor sea más productivo. Para esto es definitivo el servicio de extensión. Pero debe trabajarse en conjunto con los cafeteros para definir cuáles son las áreas de trabajo de este servicio.

Adicionalmente recomiendan que Cenicafé trabaje mucho más en las variedades regionales, la investigación no debe centrarse únicamente en variedades resistentes a la roya sino en variedades más productivas. Para ello, es necesaria una investigación descentralizada y aplicada, acorde con las necesidades de los caficultores en las diferentes regiones. Cenicafé debería tener más fincas experimentales a lo largo de todo el país y su objetivo debería ser aumentar la productividad.

*¿Cuál debe ser la relación entre el Gobierno y los cafeteros?*

Los participantes coinciden en que la Federación debe ser el puente entre el Gobierno y los caficultores, sin embargo, sostienen que en ocasiones el Gobierno desconoce a la agremiación y ha hecho negociaciones por fuera de la institucionalidad cafetera. En este sentido, la Federación debe estar dirigida por un Gerente que tenga una buena relación con el Gobierno y represente los interés de los cafeteros.

Por otro lado, opinan que la Federación no debería remplazar al Estado realizando obras de infraestructura y servicios públicos. Esta mezcla de roles genera confusión.

### **3.3 Taller con el Comité Directivo de la Federación**

#### **Participantes**

El taller con Directivos de la Federación se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá con presencia del Gerente General de la Federación y los principales ejecutivos de la institución cafetera. En total participaron 25 directivos.

#### **Interrogantes Estratégicos**

Mesa 1: Preguntas Relevantes para la Caficultura en Colombia

Pregunta Central:

- ¿Cuáles considera que deben ser las preguntas relevantes que la Misión de Competitividad del Café debe responder?

Mesa 2: Recomendaciones Institucionales

Preguntas Centrales:

- ¿Qué recomendaciones de ajuste institucional daría usted para que la Federación de Cafeteros promueva una caficultura competitiva?

- ¿Cuál debe ser la relación entre el Gobierno y los cafeteros?

### Mesa 3: El rol de los Comités Departamentales

#### Preguntas Centrales:

- ¿Deben ser los entes departamentales más independientes y autónomos, o deben contar con un mayor apoyo del nivel central de la Federación?
- ¿Deben sustituirse los Comités Departamentales por cooperativas locales, o participar en ellas más activamente?
- ¿Qué recomendaciones daría para lograr una descentralización en la Federación?

### **Resultados del Taller**

#### Mesa 1: Preguntas Relevantes para la Caficultura en Colombia

*¿Cuáles considera que deben ser las preguntas relevantes que la Misión de Competitividad del Café debe responder?*

En esta mesa los participantes, formularon preguntas en temas desde la productividad y el impacto social de la caficultura hasta el objeto e impacto mismo de la Misión de Competitividad.

Las preguntas sugeridas referentes a la productividad fueron las siguientes:

- ¿Qué tipos de costos son los que se deben reducir?
- ¿Cómo ha evolucionado el plan que ya existe para aumentar la productividad? ¿Debe ese plan tener alguna transformación?
- ¿Qué interpretación o concepto se tiene sobre el servicio de extensión, investigación, promoción, ordenamiento a la producción y garantía de compra? ¿Cómo están funcionando? ¿Deben seguir promoviéndose?
- ¿Cómo hacer que el paquete tecnológico que existe actualmente sea mejor?
- ¿Cómo reducir los costos de producción?
- ¿Cómo se debe dar un cambio generacional que permita una mayor productividad en el sector?
- ¿Es viable la caficultura en Colombia? ¿Qué hay que hacer para que lo sea?
- ¿Cómo se puede agregar un mayor valor al café?
- ¿Cuánto vale ser competitivo? ¿Quién tiene que hacer qué inversiones? y ¿Quién asume el costo asociado a la competitividad?
- ¿Debe el patrimonio actual del Fondo Nacional del Café dedicarse a la caficultura mecanizada? ¿Se cubriría este nuevo modelo de caficultura?



- ¿Cuáles son las fortalezas en la caficultura colombiana que se deben seguir aprovechando? ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene Colombia?
- ¿Cuáles son los problemas comunes de la agricultura y cuáles exclusivamente de la caficultura?
- ¿Cuáles son las ineficiencias estructurales que se deberían corregir para poder ser más productivos?

Las preguntas sugeridas relacionadas con los mercados y la comercialización fueron las siguientes:

- ¿Hacia dónde va el mercado internacional del café?
- ¿En qué mercado es en el que se quiere competir?
- ¿Cómo aumentar el consumo interno de café en Colombia?
- ¿Cómo hacer más eficiente la cadena de comercialización para que no se quede tanto dinero en el camino?
- ¿Cuáles son las verdaderas causas de las crisis en el sector?

Las preguntas sugeridas relacionadas con la posibilidad de sembrar robusta o de apoyar su producción fueron las siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo real de sembrar robusta? ¿Suplir la demanda externa?
- ¿Cuál es la diferencia en competitividad, en tierra no mecanizada, entre producir robusta o arábica?
- ¿Es climáticamente viable la robusta?
- Si se produce robusta ¿Gozaría esta caficultura de los bienes públicos que promueve la Federación hoy en día?

Las preguntas relacionadas con los roles y la articulación entre las instituciones y el gobierno fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las responsabilidades que le corresponden al Estado y cuáles a la Federación y a los productores?
- ¿Qué papel debe jugar el gobierno?
- ¿Cuál es el rol que le corresponde al productor? ¿Quién tiene que hacer qué inversiones?
- ¿Qué fortalezas o debilidades hay en las instituciones actuales?
- ¿El marco jurídico del país proporciona espacios para hacer de la caficultura un negocio?

Las preguntas relacionadas con el impacto social que genera la caficultura en Colombia fueron las siguientes:

- ¿Qué se debe hacer con el tejido social que se ha construido a través de la caficultura?
- ¿Qué hacer con las 563.000 familias cafeteras si el precio sigue bajando? ¿Qué opciones hay?
- ¿Cuál es el nivel de ineficiencia dentro del sector que se está dispuesto a tolerar, dado que el sector cumple una labor social muy importante?
- ¿Qué le sale más costoso al Estado: apoyar a los caficultores o reubicarlos?
- ¿Qué le ha aportado, y qué le puede seguir aportando la caficultura al país?
- ¿Cuál se espera que sea el papel de la caficultura en el país, dado el momento histórico que estamos viviendo? El objetivo de hoy en día no es el mismo de hace varios años.
- ¿Con la gente que hoy está en el sector qué hacemos? ¿Cuál es el futuro para estas personas? ¿Cómo se puede mejorar la situación y las expectativas de los caficultores que ya existen y sus familias?

Por último, los participantes formularon preguntas inherentes a la Misión de Competitividad del Café, muchos preocupados por el impacto y la implementación de las recomendaciones de la Misión, las preguntas se presentan a continuación:

- ¿Cómo implementar las recomendaciones que salgan de la Misión? ¿Cada recomendación debe tener un plan de desarrollo?
- ¿Hay capacidad institucional pública o privada para implementar las recomendaciones que salga de la Misión?
- ¿Qué responsabilidad asume la Misión sobre los efectos negativos que ha causado para la Federación en el mercado internacional?
- ¿Cuál es la tranquilidad que pueden tener los caficultores que dentro de la Misión realmente se conoce el sector? ¿Qué conocimientos realmente se tienen del cultivo como tal?
- ¿Cómo dentro de las recomendaciones que van a salir de la Misión se puede proteger el "equity" que ya se ha construido?
- ¿Cuál es el modelo de institución ideal desde el punto de vista de la Misión?
- ¿Por qué una crítica a la Federación y no una crítica constructiva?
- ¿Cuál es la intención de la Misión de enfrentar a la opinión pública con la Federación?
- ¿Qué pasaría con la caficultura y con los productores en el escenario más ácido?
- ¿Por qué no potencializar lo que ya existe en vez de destruirlo?

Mesa 2: Recomendaciones de ajuste institucional y relación gobierno-cafeteros

*¿Qué recomendaciones de ajuste institucional daría usted para que la Federación de Cafeteros promueva una caficultura competitiva?*

Los participantes expresaron que la competitividad dependía de las acciones que ejecutaran dos actores fundamentales:

- ✓ Acciones emprendidas por el gobierno:
  - Mejorar la red de vías terciarias de los municipios cafeteros.
  - Asegurar un flujo de créditos suficientes a los productores.
  - Mejorar los niveles de seguridad de las regiones cafeteras.
  - Proveer servicios de salud y educación para mejorar el capital humano de los cafeteros.
- ✓ Acciones emprendidas por la institucionalidad cafetera:
  - Fortalecer financieramente los servicios de extensión e investigación.
  - Aterrizar más el paquete tecnológico de Cenicafé a las necesidades de los productores.
  - Aumentar la inversión en los programas de publicidad y comercialización de café.
  - Incrementar la densidad de siembra por hectárea de los cafetales.
  - Generar más productos con valor agregado.
  - Aumentar el capital humano de la mano de obra que se utiliza en las plantaciones cafeteras por medio de alianzas con el SENA.

*¿Cuál debe ser la relación entre el Gobierno y los cafeteros?*

Entre los participantes de la mesa hubo consenso en que la relación con el gobierno era fundamental para mejorar las condiciones económicas y sociales de todos los agentes que participan en la cadena de producción del café. Por lo tanto, la relación entre los cafeteros y el gobierno debe ser armónica y complementaria pero además el gobierno debe respetar la independencia del gremio en la toma de decisiones.

Mesa 3: El rol de los Comités Departamentales

*¿Deben ser los entes departamentales más independientes y autónomos, o deben contar con un mayor apoyo del nivel central de la Federación?*

En esta mesa, la respuesta generalizada es que no deben ser más independientes y autónomos. Los participantes sostienen que hay una supuesta correlación entre la crisis y descentralización. Cuestionan el valor agregado de la atomización y señalan que cuando los Comités eran más independientes, cada uno iba por su lado. Del mismo modo, la independencia de los Comités requiere recursos, y sin ellos no se puede garantizar la independencia.

*¿Deben sustituirse los Comités Departamentales por cooperativas locales, o participar en ellas más activamente?*

En este punto, la opinión de la mesa es unánime, no puede reemplazarse un Comité por una Cooperativa pues tienen roles misionales completamente distintos, y adicionalmente las cooperativas no tienen la representatividad gremial que tienen los Comités. Los participantes opinan que si la institución no hubiera sido una Federación con Comités, no hubiera sobrevivido todo este tiempo.

Señalan que si existiera un mejor cooperativismo, sería una idea interesante. Sin embargo, las cooperativas tienen unos problemas muy profundos y algunas están constantemente al borde de la quiebra. Es necesario trabajar más de cerca entre Comités y cooperativas para hacer mejor la comercialización a nivel nacional e internacional.

*¿Qué recomendaciones daría para lograr una descentralización en la Federación?*

En esta mesa, la mayoría de los participantes no está de acuerdo con una mayor descentralización, resaltan que existen algunas políticas nacionales que no pueden ejecutarse de una manera distinta al nivel central (por ejemplo, PIC, renovación de cafetales, servicios, plataformas tecnológicas). La investigación, en particular, debe hacerse a nivel central. En caso de descentralizar, habría que recrear una serie de servicios que hoy se prestan a nivel central.

También señalan que una mayor descentralización tendría efectos fuera del país: si se descentraliza aún más, esto puede generar una imagen de falta de unidad que tendría efectos sobre la percepción de los comercializadores grandes. Los participantes consideran que unidos es más fácil negociar, tanto con el gobierno como con los grandes comercializadores. Adicionalmente, si se fragmentan más, los comités no tendrían la robustez para acceder a crédito para financiar la compra de cosecha.

Sin embargo, algunos participantes indican que la independencia sí es necesaria para atender de manera adecuada las necesidades de cada departamento. Indican además que existen algunos trámites en los que la oficina central hace lento el proceso para los Comités.

### **3.4 Taller con Dignidad Cafetera**

#### **Participantes**

Este taller se llevó a cabo en la ciudad de Chinchiná, con la participación de 32 representantes de esta nueva organización cafetera.

## **Interrogantes Estratégicos**

### Mesa No 1

#### Preguntas Centrales:

- ¿Qué tipo de subsidios son buenos para la caficultura? ¿Quién debería recibir y administrar los subsidios? ¿Por qué?
- ¿Debería Colombia producir y comercializar café robusta para el mercado doméstico y para el exterior?

### Mesa No 2

#### Preguntas Centrales:

- ¿Debe promoverse el modelo actual del pequeño caficultor?
- ¿En caso que deba promoverse, qué recomendaciones daría para lograrlo de manera eficiente?
- ¿En caso que deba promover otro tipo de modelos, qué recomendaciones daría para lograrlo?

### Mesa No 3

#### Preguntas Centrales:

- ¿Debe la Federación continuar exportando café?
- ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?
- ¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?
- ¿Debe la Federación promover un consumo interno de alta calidad?

### Mesa No 4

#### Preguntas Centrales:

- ¿Qué recomendaciones de ajuste institucional daría usted para que la Federación de Cafeteros promueva una caficultura competitiva?
- ¿Cuál debe ser la relación entre el Gobierno y los cafeteros?

## **Resultados del Taller**

### *Mesa 1*

*¿Qué tipo de subsidios son buenos para la caficultura? ¿Quién debería recibir y administrar los subsidios? ¿Por qué?*

En esta mesa, los participantes resaltan que no importa el tipo de subsidios, lo que importa es que éstos lleguen a las personas que los necesitan. Es necesario diseñar un sistema de subsidios que permitan, gradualmente, dejar de depender de la asistencia del Estado. De igual manera, se deben buscar mecanismos diferentes al Estado para ayudar al caficultor. Opinan que los subsidios deben ser manejados directamente entre el gobierno y los importadores o los bancos, sin intermediario como la Federación.

Sostienen que es necesario que el apoyo sea en los elementos que hacen que la actividad sea rentable, no sobre el precio. Por eso los costos de producción, tasa de interés, y mano de obra son claves. Recomiendan que los subsidios sean diferenciados, y deben estar destinados a créditos, insumos, la formalización laboral y a la diversificación de cultivos.

Señalan que debe tenerse en cuenta el subsidio a la tasa de interés, pero debe haber una diferencia entre los subsidios para grandes y pequeños productores. Otro tema, más allá de los subsidios, es que los créditos sean oportunos. Hoy en día pueden demorarse hasta 4 y 6 meses en lograr un desembolso de un crédito.

Respecto a los insumos se sugieren varias aproximaciones. Los participantes recomiendan que se debe quitar el IVA a la maquinaria utilizada. Adicionalmente, buscar una disminución del precio de los fertilizantes vía subsidios a la importación o inclusive con alternativas de sustitución de las importaciones como la creación de plantas de mezclas de fertilizantes.

El otro tipo de subsidios recomendados por los participantes, tienen que ver con la formalización laboral de los caficultores y garantizar la pensión de los productores en la vejez. Recomiendan que este tipo de subsidios sea directo y aplicado mediante programas sociales. Así mismo recomiendan crear programas para que los pequeños caficultores tengan granjas diversificadas, pues es muy difícil vivir del monocultivo.

*¿Debería Colombia producir y comercializar café robusta para el mercado doméstico y para el exterior?*

Los participantes concuerdan en que debería seguirse con cafés suaves. La calidad del café de Colombia es un orgullo nacional y sembrar robusta sería dar un paso atrás.

Consideran que si se llegará a dar la producción, que lo produzcan los privados pero no con apoyo directo, ni dinero de la Federación, ni de la estructura del Estado.

Respecto a la viabilidad del negocio, creen que en la Altillanura sería muy costoso de transportar, pero en el Valle del Cauca sí podría ser muy buen negocio. Algunos dicen que escasearía la mano de obra, otros dicen que no reduciría la oferta porque el cultivo de robusta sería mecanizado.

Sugieren que el que quiera meterse en el negocio que lo haga bajo su propio riesgo. El Gobierno no debe estimularlo porque si fracasa vendría después una presión por un subsidio.

## *Mesa 2*

*¿Debe promoverse el modelo actual del pequeño caficultor?*

En este punto los participantes consideran que el modelo del pequeño caficultor es un hecho, no es algo que se promueva o no, las fincas cada vez se atomizan más y corresponde a la realidad de la caficultura.

Consideran que el modelo actual fracasó: Según ellos, el 70% de los minifundistas está debajo de la línea de pobreza y éste puede ser el origen del problema actual. Sin embargo, es necesario protegerse al pequeño caficultor porque es la única forma de que no lleguen más desplazados a las ciudades.

*¿En caso que deba promoverse, qué recomendaciones daría para lograrlo de manera eficiente?*

Recomiendan promover las asociaciones de pequeños caficultores. Esto es complementario a las cooperativas. No se debe promover otro modelo. Se deben además aprovechar y transmitir las experiencias de los grandes a los pequeños productores, a través de clusters por ejemplo.

*¿En caso que deba promover otro tipo de modelos, qué recomendaciones daría para lograrlo?*

Según los participantes, una solución complementaria podría ser el promover la producción de café de buena calidad con sellos internacionales, para que con el apoyo de la Federación y con todas las herramientas para que los pequeños sean más productivos, se les transfiera el máximo posible de los beneficios de las primas asociadas a los cafés de mejor calidad.

Otra solución es la diversificación de las fincas de los pequeños y sus cultivos, así mismo debe promoverse la educación y las buenas prácticas agrícolas.

## *Mesa 3*

*¿Debe la Federación continuar exportando café?*

La percepción de los participantes es que la Federación no es eficiente en esta actividad, y por lo tanto no es rentable. Sugieren que las exportaciones de café sean desreguladas. Debe investigarse cuáles fueron las utilidades o pérdidas de esta actividad en la Federación para determinar si continúa haciéndolo o no.

*¿Debe la Federación regular la comercialización del café?*

Los participantes de manera unánime consideran que si existe regulación ésta debe ser impuesta por el Gobierno y no por la Federación. En particular no se deben poner controles a la exportación como los existentes en los puertos. El mercado es el que debe compensar la calidad.

*¿Debe la Federación mantener la garantía de compra?*

Algunos participantes sostienen que hay que analizarlo. Hay sitios en dónde debe mantenerse, pero en la práctica hay muchos compradores de café y existe suficiente competencia, por lo que la garantía de compra por parte de la Federación no existe o no se hace efectiva. Las cooperativas saben cuáles son los puntos de compra en que se necesita mantener la garantía para proteger a los caficultores en zonas apartadas.

*¿Debe la Federación promover un consumo interno de alta calidad?*

En este punto existen dos visiones, algunos de los participantes consideran que sí debe hacerlo la Federación. Otros participantes consideran que el consumo lo promueve el que lo vende, no la Federación. Sostienen que es un trabajo de la industria y no del gremio, quien debe hacer la publicidad es el que transforma la materia prima, le agrega valor y crea diferenciación, no el que la produce.

*Mesa 4*

*Recomendaciones institucionales*

Los participantes recomiendan desregular la caficultura y fortalecer la democracia cafetera para que sea realmente efectiva y participativa. Deben desmontarse los sistemas de elección electrónica y telefónica, y debe existir algún tipo de registraduría independiente que no sea juez y parte en las elecciones. El representante del departamento al Comité Nacional y Directivo debe ser electo por todos los votos de los federados del departamento, de manera democrática. Además, es importante marginar el Servicio de Extensión de la política electoral y gremial de la Federación. Adicionalmente recomiendan que se cumplan los estatutos y que los comités departamentales tengan el peso que deben tener.

Otras recomendaciones sugeridas es que los comités municipales sean tenidos en cuenta para decidir sobre proyectos para la caficultura, y en las zonas de extrema pobreza el servicio de extensión tenga un componente social.

*¿Cuál debe ser la relación Gobierno y cafeteros?*

El Gobierno debe escuchar y administrar el Fondo, pero las decisiones en últimas las deben tener los cafeteros. La relación debe ser directa, sin ningún intermediario. Debe haber reglas claras y se deben cumplir los temas acordados para no generar desconfianza entre el sector y el gobierno.

### **3.5 Taller con Exportadores de Café**

#### **Participantes**

Este taller se llevó a cabo en Bogotá, con participación de 25 exportadores de café, coordinado conjuntamente con la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia – Asoexport.

#### **Interrogantes Estratégicos**



## Mesa 1: Mercados

### Preguntas Centrales:

- *¿Los mercados a los que se exporta hoy en día son mercados relevantes? ¿Se deben buscar nuevos mercados? Quién podría desarrollar esta labor más eficazmente?*
- *¿A qué segmentos de café debe apuntar Colombia? ¿Por qué?*
- *¿Qué actores han sido más efectivos desarrollando el tema de cafés especiales y certificados? Por qué? ¿Qué otros actores deberían participar más activamente?*

## Mesa 2: Perspectivas para la caficultura colombiana

### Preguntas Centrales:

- *¿Qué tipo de subsidios son buenos para la caficultura? Quién debería recibir y administrar los subsidios? ¿Es mejor el PIC que el AGC? ¿Por qué?*
- *¿Se debe promover un consumo interno de alta calidad? ¿Cómo? ¿Quiénes?*
- *¿Debería Colombia producir y comercializar café robusta para el mercado doméstico y para el exterior?*

## Mesa 3: Recomendaciones a la comercialización

### Preguntas Centrales:

- *¿Qué recomendaciones daría para lograr un mejor esquema de regulación o comercialización en el mercado de café en Colombia? ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?*
- *¿Se debe mantener un esquema de garantía de compra y/o Fondo de Estabilización?*

## **Resultados del Taller**

### Mesa No 1. Mercados

*¿Los mercados a los que se exporta hoy en día son mercados relevantes? ¿Se deben buscar nuevos mercados? Quién podría desarrollar esta labor más eficazmente?*

En esta mesa los participantes manifiestan que Proexport debería jugar un papel más importante, debería hacer una investigación sobre cuáles son los mercados relevantes, identificar cuáles son los posibles nuevos mercados y los riesgos que éstos tienen. Las oficinas comerciales y embajadas también deben apoyar en la identificación de nichos de mercado para el café colombiano. Sin embargo, no es lo más eficiente suponer que se tiene que llegar a todos los mercados.

Por otro lado, la importancia relativa que tienen los países productores en el consumo está creciendo y esto no se está teniendo en cuenta en las estrategias actuales.

*¿A qué segmentos de café debe apuntar Colombia? ¿Por qué?*

Los participantes sostienen que lo más importante es lo que quiere el cliente. Las relaciones comerciales y el comprador final son los que definen que es lo que se vende, no debe haber ninguna limitación. Guatemala por ejemplo exporta todo tipo de café, incluso pasillas.

Así mismo, los segmentos evolucionan con el mercado y la oferta debe responder a las señales del mercado. No debe haber ningún tipo de regulación. Según los participantes, hay diferentes procedimientos y formas de tratar el café, pero no son viables porque no están dentro de los procesos establecidos por la Federación. No se puede producir ni exportar café que no es producido de la forma que está establecida por la institución cafetera, lo cual no tiene sentido, porque no se le puede responder a los clientes cuando demandan un producto diferente.

*¿Qué actores han sido más efectivos desarrollando el tema de cafés especiales y certificados? ¿Por qué? ¿Qué otros actores deberían participar más activamente?*

En este punto, los participantes sostienen que Colombia llegó tarde al negocio y es un caso curioso pues la Federación, por su tamaño y su visibilidad, tiene más contacto con el mercado internacional y los consumidores sofisticados, pero esto no significó que la Federación fuera la más eficiente en el desarrollo de cafés especiales y certificaciones.

La Federación tiene gran parte del café certificado en el país, pero realmente no compra sino el 10%. La industria torrefactora y las ONG's son los más eficientes a nivel mundial. No importa el tamaño ni la naturaleza de la empresa, lo que hace que un actor sea más eficiente desarrollando el tema de cafés especiales es el contacto con productores, comercializadores y el consumidor sofisticado, quien es el que finalmente determina la demanda.

Mesa No 2 Perspectivas para la caficultura colombiana

*¿Qué tipo de subsidios son buenos para la caficultura? Quién debería recibir y administrar los subsidios? ¿Es mejor el PIC que el AGC? ¿Por qué?*

Si se van a otorgar subsidios, los participantes opinan que estos deben ser de suma fija y no deben distorsionar el mercado, deben ser entregados directamente al productor y no deben tener absolutamente nada que ver con la comercialización del café. El Gobierno debe administrar los

subsidios directamente, y si este trabajo es delegado a un tercero, éste no debe tener ningún conflicto de intereses, es decir no debe comercializar.

Por otro lado, consideran que es mucho mejor invertir los recursos públicos, en bienes públicos, por ejemplo infraestructura y facilidad de acceso a insumos que ayude a reducir los costos de producción.

Concluyen que el Gobierno debe tener una política social que no necesariamente debe estar atada al sector cafetero.

*¿Se debe promover un consumo interno de alta calidad? ¿Cómo? ¿Quiénes?*

Los participantes están de acuerdo en que se debe promover un consumo de café de alta calidad, y son contundentes en que ésta no es una función del Estado, es un trabajo de la industria. Si la Federación como ente privado decide que una de sus funciones deben ser promover el consumo interno, que lo haga, pero con recursos privados.

*¿Debería Colombia producir y comercializar café robusta para el mercado doméstico y para el exterior?*

La iniciativa privada para producir cualquier producto relacionado con el café no debería estar inhibida ni limitada por ninguna ley. Los participantes opinan que si los que lo quieren producir y comercializar pueden ser competitivos, deberían poder hacerlo.

Mesa No 3. Recomendaciones para la comercialización.

*¿Qué recomendaciones daría para lograr un mejor esquema de regulación o comercialización en el mercado de café en Colombia? ¿Debe la Federación regular la comercialización del café?*

Los participantes opinan que el mejor esquema regulatorio es el que fomenta la libre competencia y corrige las fallas de mercado. Debe haber una regulación pro-mercado. Hay que dejar que toda la cadena tanto de producción como de comercialización se desarrolle. El "Café de Colombia" debería ser como una marca y no actuar como una regulación de calidad.

Consideran que la limitaciones para exportar no deberían estar en manos de la Federación, pero también reconocen que hay regulaciones y permisos mínimos que se deben exigir, normas fitosanitarias, Invima, entre otros. El café debe ser tratado como cualquier otro producto.

Por último, son categóricos en afirmar que la Federación como privado puede hacer lo que quiera, pero el Fondo Nacional del Café es del Gobierno y debe ser administrado por éste. La regulación es una función única y exclusiva del Estado.

*¿Se debe mantener un esquema de garantía de compra y/o Fondo de Estabilización?*

Desde el punto de vista de los participantes, los fondos de estabilización de precio en realidad nunca han funcionado, pero sí debe existir un fondo parafiscal, aunque con otras funciones. Sugieren que el fondo parafiscal debería orientarse a mejorar la competitividad de la industria mediante programas de investigación, promoción y extensión.

Señalan que el mercado del café es líquido y no hay motivos por los cuáles el Gobierno deba entrar a comprar café. Se considera que hay suficientes agentes en el mercado como para que se requiera la intervención de cualquier entidad. En el caso extremo de que haya un punto de compra en el que no exista suficiente competencia y el Gobierno deba entrar a hacer una compra pública de café, ésta debe hacerse mediante una subasta holandesa.

Sugieren que si los productores quieren tener un fondo parafiscal que lo tengan, pero recomiendan que los recursos sean manejados por un organismo que no se dedique a la compra y venta de café o de lo contrario se corre el riesgo de un serio conflicto de intereses.

---

<sup>i</sup> Jorge Ramirez Vallejo, "Planeación por Escenarios: una opción para el Sector Cafetero", Revista Estrategia