

<https://doi.org/10.38141/10788/011-1-2>

Estudio de la Caficultura en Colombia

Situación Actual y Perspectivas¹

Ricardo Avellaneda Cortés
Jorge Ramírez Vallejo

I. INTRODUCCION

La Federación Nacional de Cafeteros, ante el comportamiento de la economía cafetera tanto interna como externa, así como en desarrollo de su responsabilidad de orientar a sus federados, vio la necesidad de realizar un estudio sobre el entorno actual y futuro de la caficultura colombiana, que ayude a responder a diversos interrogantes sobre su futuro, y oriente sobre las estrategias e instrumentos que deben ponerse en marcha para lograr *una caficultura organizada y mundialmente competitiva*.

Todos los elementos de diagnóstico conducen a afirmar que el sector cafetero y su entorno han venido experimentando un profundo cambio. En el pasado, la caficultura colombiana (programas de apoyo, políticas, agenda de investigación) se centró alrededor de tres supuestos básicos en lo referente a su mercado

doméstico y características agronómicas. En primer lugar, se suponía una ilimitada oferta de mano de obra, a un costo relativamente bajo. En segundo lugar, el cultivo del café poseía un bajo potencial de infestación, que demandaba un control relativamente fácil de plagas y enfermedades, y que no generaba mayores sobrecostos. Y por último, se esperaba que el negocio no exigiera mayor eficiencia en la labor de administración de la finca, como condición necesaria para lograr una rentabilidad suficiente.

Adicionalmente, el entorno macroeconómico e internacional del negocio cafetero estaba caracterizado por la vigencia de las cláusulas económicas del Acuerdo Internacional del Café, y por una tendencia devaluacionista en la década pasada, evitando así que los costos de producción en dólares subieran,

¹ Este estudio fué dirigido por Ricardo Avellaneda Cortés y Jorge Ramírez Vallejo, de la Asesoría Internacional y Económica, con la asistencia de los economistas Hernando Sánchez y Jorge Mario Díaz. Los autores reconocen la colaboración de la Gerencia Técnica en la elaboración del estudio, en especial al doctor Edgar Echeverry y a las demás dependencias de la Federación Nacional de Cafeteros. Desean expresar también sus agradecimientos a las entidades públicas y privadas, exportadores y caficultores de los siguientes países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala. En particular, la información y asistencia de las siguientes instituciones fue decisiva para llevar a cabo el estudio de competitividad de Colombia con respecto a estos países: los respectivos Bancos Centrales, ANACAFE, IHCAFE, ICAFE y el Consejo Salvadoreño del Café.

garantizando la competitividad internacional y la rentabilidad interna.

La situación anterior, contrasta con la actual, que nos muestra una realidad diferente sobre el entorno presente y futuro del sector cafetero. En primer lugar, la disponibilidad de mano de obra es cada vez más limitada, y por consiguiente, se presenta un mayor costo relativo de ésta. En segundo lugar, el cultivo está actualmente obligado a convivir con plagas y enfermedades (broca, roya), con sus correspondientes impactos económicos. Estas plagas y enfermedades disminuyen el margen bruto del negocio cafetero, castigando los ingresos y aumentando la importancia de la mano de obra en el total de los costos de producción. Además, la viabilidad del negocio cafetero depende cada vez más de una mejor y más eficiente gestión gerencial y administrativa a nivel de finca.

En cuanto al entorno macroeconómico e internacional, el negocio cafetero se encuentra en una situación de mercado libre, a raíz de la terminación de las cláusulas económicas del Acuerdo Internacional del Café, y continúa siendo imperfecto (oligopsónico). Los futuros ingresos petroleros y movimiento de capitales, anticipan un entorno revaluacionista en el futuro, lo cual tendrá un evidente impacto sobre la futura competitividad del café colombiano, ya que por razones solamente cambiarías sus costos en dólares corrientes han crecido y lo continuarán haciendo, generando disminuciones en la competitividad internacional y en la rentabilidad interna.

Como es bien sabido, el futuro no es más que: "El Resultado de las Decisiones de Hoy" y a su vez la calidad de las decisiones es función de la calidad de la información de que se disponga para su adopción. Este trabajo pretende recoger la mejor información disponible sobre el tema, así como sugerir las decisiones y acciones que se deben tomar. Igualmente, aquí se encuentra el aporte individual y colectivo de la Federación Nacional de Cafeteros, en todos sus estamentos como el Comité Ejecutivo, la Gerencia General, las Gerencias de Área, los Comités Departamentales, Cenicafé y los caficultores federados. Es un ejemplo de diagnóstico y prospectiva participativa.

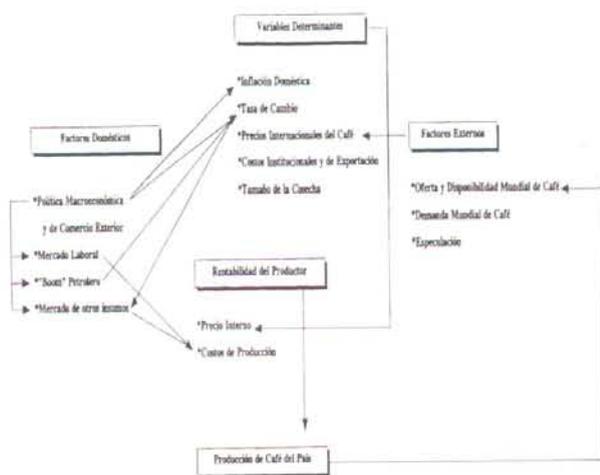
1.1 Metodología del Estudio

Se identificaron las principales variables que determinan la producción de café en Colombia y

analizaron sus características, sus tendencias y los patrones de comportamiento a que están sujetas. De esta forma, los resultados obtenidos son la consecuencia de las diversas interrelaciones existentes entre dichas variables. En la Figura 1, se presentan estas variables y sus relaciones de causalidad que condicionan y dan forma a la industria cafetera nacional.

La producción de café en Colombia está sujeta al bienestar y al nivel de rentabilidad que el caficultor obtenga en su actividad; y éstos a su vez son resultado de la estructura de costos y del precio interno. Por su lado, el costo en el que incurren los productores depende de la forma como las políticas macroeconómicas internas determinan el precio de los factores de producción (inflación, política de salarios, regulación del mercado de otros insumos, etc). Por su parte, el precio interno está determinado por las variaciones del precio externo (aunque el esquema de estabilización del Fondo Nacional del Café amortigua en alguna medida la fluctuación de este precio), y por el comportamiento de la tasa de cambio, los costos para exportar e institucionales y el tamaño de la cosecha.

FIGURA 1.
CAUSALIDAD DE LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LA PRODUCCION DE CAFE EN COLOMBIA



Con respecto al precio externo, las relaciones de causalidad son más complejas y por lo tanto, sus variaciones son relativamente inciertas. La

participación de otros agentes del mercado, como los especuladores¹, ha introducido modificaciones en el mecanismo de formación del precio externo del café y ha restado alguna importancia a los denominados fundamentales del mercado. Aunque los especuladores siempre han existido en el mercado, al grupo de los tradicionales, se les ha unido los fondos de inversión, que por el tamaño de sus operaciones parece que pueden afectar el impacto de los fundamentales en el corto plazo. Bajo esta óptica, las expectativas de la oferta y la demanda mundiales, el nivel de inventarios y la especulación, pueden identificarse como los principales determinantes del comportamiento del precio externo del café.

Con base en estas relaciones de causalidad, se elaboró la metodología del presente estudio. Se partió inicialmente del entorno internacional. Se estudió el comportamiento de la oferta y demanda agregadas en el mercado externo, presentando una discriminación por tipo de café (suave, especial, soluble, tostado y molido). Se estudió adicionalmente la evolución probable de los inventarios tanto de consumidores como de productores, y la participación histórica de Colombia en el mercado y su consecuente influencia en los niveles de precio internacional.

Lo anterior permitió diseñar diferentes escenarios del mercado mundial del café, definiendo tendencias sobre el comportamiento futuro del precio internacional. Además, se determinó el rango adecuado del nivel de las exportaciones colombianas, teniendo en cuenta la posible alteración del mercado internacional, por una sobreoferta del café colombiano.

En un segundo capítulo, se estudió el aspecto doméstico de la caficultura colombiana. Con base en el Sistema de Información Cafetera, y otras fuentes de información internas de la Federación, se identificó el perfil actual de la caficultura. Se analizó la estructura de los costos de producción, y la evolución de la rentabilidad de la caficultura en los últimos años. Se analizó además la estructura de costos de producción en países con oferta de café suave sustituto del colombiano. Tanto la rentabilidad relativa estimada anteriormente, como la comparación internacional de

costos de producción, permitieron establecer el grado y capacidad de mejoramiento de la competitividad de la caficultura nacional. De esta manera, el ejercicio permitió identificar las variables críticas dentro de la estructura de costos en el país y las acciones, tanto del productor como de las institucionales, necesarias para lograr una caficultura competitiva internacionalmente.

Posteriormente, se estudió el comportamiento de la variable tasa de cambio para determinar con una mayor precisión cual sería el comportamiento de la caficultura nacional con respecto a sus costos y márgenes relativos, dentro del contexto internacional. La información básica para este análisis partió de los modelos y predicciones elaborados por diferentes instituciones (Banco de la República, Fedesarrollo, Modelos de Cusiana, etc.), así como de las metas propuestas por el Gobierno y el Banco de la República.

Una vez determinado el nivel de precio externo probable, y los costos de comercialización y distribución, se estableció el margen monetario disponible para cubrir los costos de producción, la rentabilidad esperada del negocio, la investigación científica, la promoción y demás costos institucionales prioritarios. El ejercicio de combinar los resultados obtenidos en los ejercicios anteriores en cuanto al entorno internacional, el entorno doméstico, los costos institucionales, la tasa de cambio, y la competitividad internacional, permitió definir la caficultura del futuro.

Finalmente, los resultados generados en los pasos anteriores, permitieron visualizar la estructura de la caficultura colombiana deseable con sus nuevas características y sus posibles transformaciones. Se incluyen, por último, algunas recomendaciones de orden institucional frente a la caficultura del futuro.

II. ENTORNO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA CAFETERA

En esta sección se muestra el comportamiento del mercado internacional del café, concentrándose en lo acontecido recientemente (coyuntura), y estableciendo proyecciones hasta el año 2000.

¹ Hay que aclarar que "especulador" dentro del contexto del mercado internacional del café, no es alguien que esté cometiendo un acto ilegal sino, es aquella persona o entidad que está dispuesta a asumir riesgos, aplicando sus recursos propios, en la expectativa de poder hacer una ganancia superior a aquella que obtendría en otras alternativas de inversión.

II.1 Comportamiento de la Oferta y la Demanda Mundial de Café

El balance entre el consumo y la producción del café a nivel mundial estimado para los dos últimos años, y las proyecciones para el resto de la década, se presentan en el Cuadro 1.

El período en estudio (1993-2000) comienza con una caída en la producción en el año cafetero 1993/94, que prolonga la tendencia descendente debida al efecto del precio de los años anteriores. Posteriormente, en 1994/95 la producción presenta una leve recuperación. Ya para el año vigente (95/96) la producción es la consecuencia de los acontecimientos climáticos de agosto de 1994, en el Brasil. El pronóstico para tal año consulta el estimativo más reciente (Diciembre 13 de 1995), producido por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

CUADRO 1 BALANCE ENTRE LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO DEL CAFÉ EN EL MUNDO

Comportamiento reciente y proyecciones
1993/94 1999/2000
(Millones de sacos de 60 kilos)

AÑOS	PRODUCCIÓN (1)	EXPOR (2)	CONSUMO IMPOR (3)	TOTAL (4)=(1)+(3)	DEFICIT SUPERAVIT OFERTA (5)=(1)-(4)	INVENTARIOS FINALES
1993/94	87,40	21,80	73,40	95,20	(7,80)	44,90
1994/95	90,00	21,30	69,50	90,80	(0,80)	44,10
1995/96*	87,50	21,50	70,00	91,50	(4,00)	40,10
1996/97*	93,10	21,70	70,80	92,50	0,60	40,70
1997/98*	93,75	21,90	71,60	93,50	0,25	40,95
1998/99*	94,41	22,10	72,40	94,50	(0,09)	40,86
99/2000*	95,07	22,30	73,20	95,50	(0,50)	40,36

* Proyección.

EXPOR: consumo de café de los países exportadores.
IMPOR: consumo de café de los países importadores.

De igual manera, el consumo total de café en el mundo disminuye, causado fundamentalmente por un descenso en el consumo de los países importadores. Este resultado, se explica, en primer lugar, por un factor estructural, como es el cambio en los hábitos de

consumo de bebidas que está operando en contra del café y, por uno coyuntural, causado por los precios altos de café que tuvieron que asumir los consumidores finales.

La evolución de la producción como del consumo en los dos últimos años fue de tal forma, que se ha observado un déficit de oferta, y se espera que para el año cafetero vigente este déficit continúe. En este período, los inventarios mundiales se redujeron aproximadamente en cinco millones de sacos.

Para un futuro mediano (1996-2000), las proyecciones muestran que los inventarios oscilarán alrededor de los 40 millones de sacos, un nivel relativamente fijo, como resultado de un aparente equilibrio de la oferta y demanda anual de café en el mundo. Vale la pena aclarar, que en las proyecciones anteriores se descuentan eventuales "ruidos" como heladas y sequías, que inducirían un cambio significativo en las cifras fundamentales del mercado.

Un nivel de inventarios mundiales de 40 millones de sacos, implicaría un sobrante de café cercano a los quince millones, si se considera que el café necesario para cubrir las operaciones entre la compra, distribución y entrega del físico ("masa de maniobra"), se estima en cerca de 25 millones de sacos.

El ejercicio anterior de prospectiva ha tenido en cuenta las posibilidades de respuesta de algunos de los países productores a coyunturas de precios, así como, la evolución probable del consumo mundial de todo tipo de cafés. Los supuestos para llevar a cabo el ejercicio fueron los siguientes: La producción en los años cafeteros 1995/96 y 1996/97 se proyectó con base en los estimativos del USDA, corrigiendo la proyección del último año, utilizando la última información sobre la cosecha de café de Colombia. Para el año 1997/98, se estimó una producción posible por países y se supuso una recuperación de los principales productores. De este año en adelante, dada la información recolectada, se hizo una apreciación sobre las posibilidades de expansión de la producción de cada país. El ejercicio arrojó un crecimiento anual de la producción de 0.7% (Ver Anexo IV). Adicionalmente, se estimó que el consumo en los países productores y consumidores crece en 200.000 y 800.000 sacos por año respectivamente. Estas cifras reflejan un crecimiento mínimo esperado.

Sin embargo, los anteriores estimativos son concebidos en una situación de mercado sin mayores "ruidos", es decir, sin la ocurrencia de las eventuales heladas y sequías que tradicionalmente suceden en el Brasil, y demás fenómenos climáticos en otros países productores. Como puede observarse en el siguiente cuadro, se puede afirmar, con una alta confiabilidad, que cada diez años suceden heladas severas en el Brasil, y heladas moderadas y eventuales sequías con una mayor frecuencia.

CUADRO 2
FRECUENCIA DE HELADAS
Y SEQUÍAS EN BRASIL

PERIODO	HELADA GRAVE	HELADA MODERADA	SEQUIA
1971 - 1980	1	3	0
1981 - 1990	1	0	1
1990 - 1996	1	0	1

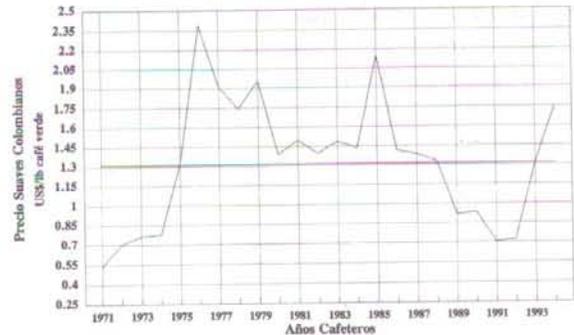
Fuente: OIC

II.2 El Precio de Venta Externo Esperado del Café Colombiano

El comportamiento del precio del café "otros suaves" en el mercado externo, observado a partir del año cafetero 1972 exhibe un patrón cíclico. En la Figura 2, se observa la evolución de la cotización externa, en la cual se insinúa el patrón de dos ciclos marcados: entre 1972 y 1980 finaliza el primer ciclo en el cual ocurre la bonanza de mediados de la década del 70. Luego, aparece un nuevo movimiento de estancamiento (con la excepción del alza de 1985), una depresión del precio que va hasta 1991, y posteriormente, una fase de recuperación. Estos movimientos recurrentes se han sucedido de tal manera que el precio promedio durante los veintidós

años ha sido de US\$1.22³ la libra de café, en dólares corrientes, y corresponde de igual manera al promedio del precio del ciclo que comienza en 1980.

Figura 2. Evolución del Precio Externo
Café Colombiano



Aunque el período analizado ha estado caracterizado por escenarios muy diferentes de mercado (heladas, sequías, acciones institucionales OIC, APPC, lo cierto es que los fundamentales del mercado parecen indicar un nivel promedio de precio internacional para el café colombiano en los próximos años cercano a US\$ 1.30 la libra de café verde (Recuérdese, que al promedio mencionado de \$1.22 para los "otros suaves" hay que agregar el premio reconocido a la calidad del colombiano de \$0.08-\$0.10, dando el valor equivalente de \$1.30). Lo anterior coincide con las últimas proyecciones del Banco Mundial⁴ las cuales muestran un nivel de precio para los cafés "suaves colombianos", de US\$1.30/lb⁵ para 1996, US\$1.20 para 1997 y US\$1.15 para el año 2000, recuperando posteriormente el nivel de US\$1.30 al comienzo de la próxima década.

II.3 El Efecto Creciente de las Exportaciones Colombianas en las Ventas de Café

Inscrito en la posible variación del precio en el largo plazo, uno de los aspectos destacables del ciclo que comienza en 1980, es el efecto que ocurre cuando Colombia varía su participación en las ventas externas.

³ Precio promedio anual, ICO "otros suaves", New York.

⁴ World Bank, International Economics Department, Commodity Policy and Analysis Unit, October 1995.

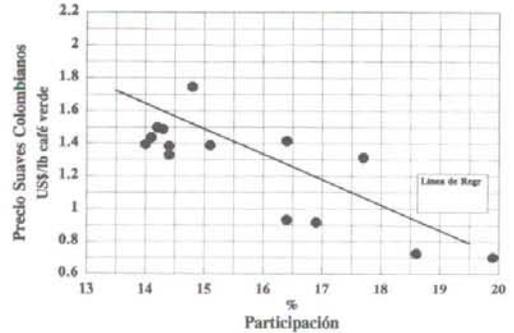
⁵ Los estimativos del Banco Mundial corresponden a cafés "otros suaves", a los cuales se les sumó una prima promedio de cinco centavos de dólar por libra para obtener la proyección del café "suave colombiano".

Esta importancia, para los propósitos de este análisis, se mide como la capacidad de alterar los precios del grano según sea la participación de Colombia en el mercado.

A excepción de lo que ocurría en el pasado⁶, a partir de 1980/81 existe una relación entre la importancia de Colombia como vendedor y el precio externo. En la Figura 3, se destaca la creciente sensibilidad a medida que transcurre el tiempo, de la relación inversa entre las variables en mención: a mayor participación relativa de las exportaciones colombianas es menor el precio en el mercado internacional.

Una forma de mostrar tal relación es recurrir al gráfico de dispersión (Ver, Figura 4). Tal figura describe en forma precisa la relación inversa. A partir de una participación igual o mayor que el diez y seis por ciento (que además es el promedio simple histórico), a excepción de un punto extremo, los precios correspondientes tienden a ser menores que el promedio histórico⁷.

Figura 4. Participación vs Precio Externo
Efecto de las Exportaciones Colombianas en el Precio Externo



Fuente: OIC
Cálculos: Asesoría Internacional y Económica, FEDERACAFE

Desde luego, varios factores influyen en el precio pero hay evidencia de cómo la ganancia en participación de Colombia, más allá de un valor crítico, es interpretada como un exceso de oferta y por lo tanto, contribuye a una depresión en la cotización.

Figura 3. Participación vs Precio Externo
Precio en dólares corrientes

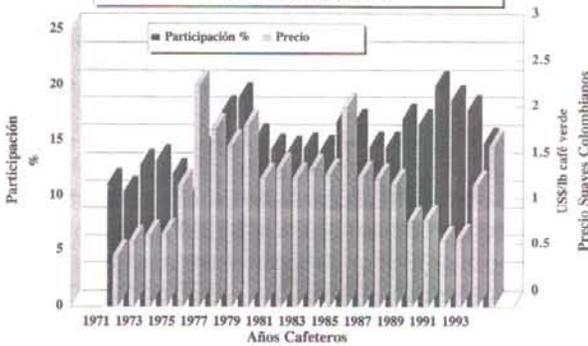
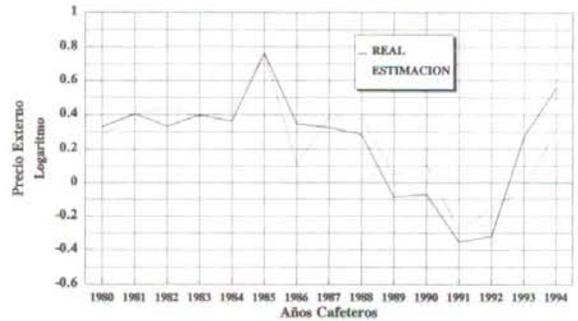


Figura 5. Precio Externo y Precio Estimado



Estimación basada en la participación y el efecto de la Bonanza

⁶ Por ejemplo, en el período 1970-1980.

⁷ Adicionalmente, se incluyó una variable que recoge las variaciones introducidas por las heladas y sequías en Brasil. Los resultados obtenidos de esta nueva regresión son los siguientes:

$$\text{PRECIO} = 5.29 - 1.88 \text{ PARTICIPACION} + 0.48 \text{ DUMMY}$$

$$(5.09) \quad (-4.92) \quad (3.94)$$

$$R^2 = 0.77 \quad R^2 \text{ ajustado} = 0.73 \quad D.W = 2.10$$

PRECIO es el precio de "Otros Suaves" en dólares corrientes. PARTICIPACION es el porcentaje entre las ventas de Colombia y las ventas mundiales de café verde. DUMMY recoge el efecto del alza en precio de 1985/86 y 1994/95. Las variables están expresadas en logaritmos y los signos esperados son los correctos y el ajuste es razonable (estadístico "t" entre paréntesis). El efecto de los fenómenos climáticos de Brasil en el precio, es significativo y contribuye en forma directa a explicar los cambios en precios.

La Figura 5 describe el comportamiento del precio y el del precio estimado. Este procedimiento de estimación sólo considera dos variables, como ya se mencionó, y por lo tanto podría estar sobreestimando la elasticidad de la participación en el precio externo (cerca de 2.0 en términos absolutos, que equivale a decir que un aumento del 10% en la participación colombiana equivale a una disminución del 20% en el precio del café, si los demás factores que alteran el precio permanecen constantes). En particular, Colombia en el período de mercado libre no es un caso aislado en el esfuerzo por vender más, pero el análisis insinúa su gran capacidad de liderazgo.

Diferentes trabajos teóricos han demostrado que cuando la elasticidad del exceso de demanda de un producto es menor a la unidad, las ganancias totales por las exportaciones de los productores en agregado caen con un incremento en producción⁸. Lo anterior se ajusta al mercado del café, el cual posee una elasticidad precio de la demanda alrededor de -0.25. Adicionalmente, productores con una participación importante en el mercado de exportación, poseen un alto riesgo de reducción de ganancias causado por un incremento en el producto ofrecido en el mercado. Este es el caso de Colombia, donde la producción, en términos relativos es importante en términos del intercambio mundial de café. Por consiguiente, una expansión desordenada en la producción colombiana, tendería a deprimir sus ganancias (reintegros) por las exportaciones, con el inevitable perjuicio para el productor colombiano.

Para llegar a obtener los niveles óptimos de exportación de Colombia en el futuro, es necesario realizar un ejercicio de optimización donde la función objetivo sea la maximización de los reintegros en un período de tiempo dado, menos el costo de almacenamiento de los inventarios, sujeto a las "reacciones" de oferta y demanda del mercado⁹. Por lo pronto, y con base en la información histórica, se puede afirmar que desviaciones apreciables de una participación del 16% de las exportaciones colombianas en el mercado internacional, conducen a niveles no óptimos de reintegros.

Otra precaución fundamental para tener en cuenta en la actual prospectiva, es el comportamiento de los

inventarios de café. Inventarios altos en poder de los consumidores entorpecen la acción de los fundamentales del mercado. Los inventarios totales han venido disminuyendo en los últimos seis años. De igual manera, los stocks de café poseídos por los consumidores también descienden. Se estima que, para Septiembre de 1995, cerca de 10 millones de sacos estaban en manos de los compradores, alrededor de 9 millones menos que el nivel acumulado en 1990. Tal estadística demuestra el esfuerzo por aminorar el poder de negociación de los compradores. De continuar disminuyendo no sólo el nivel de los inventarios de compradores sino su proporción dentro del total, las cotizaciones tenderán a reflejar las verdaderas condiciones de oferta del mercado.

II.4 El Esfuerzo Diversificador de la Oferta de Café Colombiano

Este esfuerzo se podría resumir mediante la descripción de las acciones en dos campos relacionados. Uno, en la promoción y venta de los llamados cafés especiales y el otro, en la venta de cafés elaborados o industrializados. En el primer caso, la venta de cafés especiales, el esfuerzo se podría compendiar al observar cómo Colombia ya abarca el 50% de este mercado en los Estados Unidos.

Asimismo, la Federación ha invertido, conjuntamente con capital privado chino, en la creación de una compañía tostadora en ese país, con el objetivo de hacer presencia en el mercado. De igual modo, se estudian otros proyectos de inversión en Asia, también en forma asociada, juntando el capital privado colombiano y el de los países receptores. Por ejemplo, se ha hecho una inversión asociada con una comercializadora japonesa, en la creación de una compañía en ese país, para importar y distribuir un café especial con marca "Emerald Mountain Coffee". Es la primera compañía de ese tipo en el Japón.

En el caso de café liofilizado, donde se ha probado una capacidad competitiva, y se tiene una clara perspectiva del mercado, actualmente se está ampliando la capacidad de la fábrica de Chinchiná. El costo de esta nueva inversión supera los US\$ 50 millones.

⁸ Ver diferentes trabajos de Alberto Valdés, M. Schiff y A. Panagariya para una completa revisión de la literatura sobre este aspecto.

⁹ Este ejercicio se está llevando a cabo actualmente por la Asesoría Internacional y Económica.

Dentro de los cafés procesados, en el Cuadro 3 se nota cómo el esfuerzo ha significado remontar la cifra de 350 mil sacos de 60 kilos a cerca de 600 mil para la programación de ventas de 1996. Actualmente se exporta un 54% más de estos tipos de cafés que hace siete años. Para el año 2000 se espera que la exportación de cafés procesados supere los 850,000 sacos.

CUADRO 3
EVOLUCIÓN EN LAS EXPORTACIONES
DE CAFÉ PROCESADO

(EN MILES DE SACOS EQUIVALENTES A VERDE DE 60KG)			
Año	Procesado	Total	Participación
1989	351	10826	3.24%
1990	421	13944	3.02%
1991	363	12596	2.88%
1992	437	16568	2.64%
1993	512	13602	3.76%
1994	543	11775	4.61%
1995*	504	10000	5.04%
1996**	618	11000	5.62%
1997**	740	11100	6.67%
1998**	780	11220	6.95%
1999**	820	11340	7.23%
2000**	860	11450	7.51%

* ESTIMADO
** PROYECCION

Hoy se está exportando un 54% más de este tipo de café que hace 7 años
Para 1997 se espera que la planta de café liofilizado opere con el doble de su capacidad con una inversión del FNC de US\$60 millones. Se asume que las exportaciones totales se comportarán de acuerdo con la dinámica del consumo mundial.

Excluyendo el caso de las inversiones en el exterior efectuadas por las Cooperativas de Caficultores de Antioquia en una firma tostadora en Estados Unidos, y por la Federación, el sector exportador privado colombiano de café verde no ha mostrado interés en diversificar su actividad actual, a pesar de los llamados que sobre el tema ha hecho el gobierno nacional.

III. ENTORNO DOMESTICO

III.1 Entorno Macroeconómico

La contribución de la industria cafetera a la formación del Producto Interno Bruto, viene descendiendo en los últimos años. Se sabe que en 1985, tal indicador era de 5,6%, y se espera que en 1996 apenas cope el 3,1%. Ello ocurre, desde luego, por un mayor dinamismo del resto de sectores de la economía. Pero habría que destacar, cómo en los

últimos tres años el crecimiento del subsector "café elaborado" ha sido negativo; tal comportamiento refleja la menor actividad en el proceso industrial de la trilla del café, que es una demanda indirecta del volumen exportado y en parte del consumo doméstico del café. Asimismo, en dos de los tres años mencionados, la evolución del café "pergamino" también muestra un comportamiento adverso; en este caso, el resultado es la consecuencia directa del nivel de producción de café. Hay, entonces, razones inherentes al mismo sector para que su participación en el esfuerzo productivo decrezca.

Desde otra perspectiva, en cuanto a los efectos respecto a la Demanda Agregada, habría que esperar lo siguiente: la necesidad de mantener el precio interno de sustentación del café pergamino a los niveles nominales de hoy, y una producción igual o menor que la actual, obrarán de tal manera que el gasto real propiciado por la compra de la cosecha será cada vez menor. Los ingresos internos de origen cafetero no serán parte de la dinámica positiva de las "inyecciones", como era usual en la economía colombiana años antes.

A pesar de lo anterior, la caficultura continúa siendo uno de los mayores empleadores del país. En 1996, mantendrá cerca de 640.000 empleos directos en la etapa agrícola de la producción de café. Aunque tal número de personas fue mayor en los años anteriores, la caficultura es el mayor empleador en el sector rural.

Otra consecuencia esperada del comportamiento del sector cafetero en la economía total, es el resultado financiero del Fondo Nacional del Café. El déficit presupuestal será cercano al 0.09% del PIB proyectado para 1996, y por segundo año consecutivo el Fondo no será un factor de apoyo para las finanzas del sector público consolidado.

La mayor dificultad que ha padecido la caficultura como sector exportador es el fenómeno de la revaluación. Se espera que en 1996, el comportamiento de la tasa de cambio prolongue la política de mantener o depreciar el tipo de cambio real. Es decir, que la devaluación nominal sea del 14%, frente a una inflación externa del 3% y una interna del 17%¹⁰. En tal caso, la política cambiaría sería neutra en contraste con la aguda apreciación de la tasa real desde 1991.

¹⁰ La devaluación real = variación de precios externos - variación de precios interno + devaluación nominal. En este caso, 0 = 3.0 - 17.0 + 14.0

Hacia el futuro mediano, las amenazas de reanudación de la revaluación tienen una alta probabilidad de ocurrencia, si tiene en cuenta que a partir de 1998 las divisas provenientes del "boom" petrolero harán que nuevamente crezcan las reservas internacionales del país, según las proyecciones de la balanza de pagos, cifras aducidas por el Gerente del Banco de la República.

El Cuadro 4 compara dos proyecciones hechas por los entendidos, que reflejan casos extremos. La primera, de autoría de Eduardo Lora, básicamente modela el comportamiento de la autoridad monetaria y cambiaría en un escenario en el cual se permite que el ajuste de la TCR sea el objetivo, con el fin de preservar los niveles de inflación bajos, según el mandato constitucional.

CUADRO 4
PROYECCIONES DEL TIPO DE CAMBIO REAL
(TCR)
Efecto Cusiana según varios autores

FECHA	TCR (1)	VAR%	TCR (2)	VAR%
1990	111,53		111,53	
1991	108,28	(2,91)	108,28	(2,91)
1992	102,77	(5,05)	102,77	(5,09)
1993	103,38	0,59	103,38	0,59
1994	95,60	(7,53)	95,60	(7,53)
1995*	93,68	(2,01)	93,68	(2,01)
1996*	91,80	(2,01)	91,80	(2,01)
1997**	83,9687	(8,53)	91,80	0,00
1998**	76,8055	(8,53)	91,80	0,00
1999**	70,2534	(8,53)	91,80	0,00
2000**	64,2602	(8,53)	91,80	0,00

* Estimación

** Proyección según:

- (1) Lora, Eduardo (1994). "Cusiana y la política macroeconómica". Economía Colombiana, No. 246, Enero-Febrero.
- (2) Urrutia, Miguel (1994). "Economía política del manejo de la bonanza petrolera". Planeación y Desarrollo. DNP, Mayo, Volumen XXV, Edición Especial.

El Gerente del Banco Central, coincide con los planteamientos del Plan de Desarrollo, aunque por razones distintas, en suponer que el manejo de las variables relevantes macroeconómicas se hará de tal manera, que el ajuste no recaerá sobre la política cambiaria. En otras palabras, no habrá una acumulación abrupta de divisas y por lo tanto, el fenómeno de la revaluación sería imperceptible.

Para la industria cafetera, el resultado de cualquiera de los escenarios mencionados, significa que la devaluación nominal sería cerca de doce a catorce puntos porcentuales, si se supone que la inflación externa sea del cuatro por ciento y la interna varíe entre 16-18%, y desde luego, la variación de la tasa de cambio real sea cero. Este sería el caso del pronóstico II, el caso más favorable (o el menos desfavorable) para la caficultura. Entonces, resulta de la mayor importancia entender cómo hacia el futuro la posibilidad de obtener una devaluación nominal mayor a la mencionada, depende entonces de los puntos de ganancia de la tasa de cambio real: doce a catorce por ciento más o menos, los puntos por la devaluación o la revaluación real. Esperar, unos ingresos adicionales en razón de un proceso de devaluación, como lo fue en el pasado, es una conjetura bastante improbable.

III.2 Estructura Actual de la Caficultura

Esta sección presenta una descripción de la caficultura actual a nivel nacional. Los resultados en él consignados se fundamentan en la información recolectada por el Servicio de Extensión de la Gerencia Técnica, y por el Sistema de Información Cafetera SICA, particularmente los datos generados en la Fase I de la Encuesta Nacional Cafetera, ENC.

Con base en la información básica de la fase I del SICA, la cual corresponde a cerca del 20% del área total de la caficultura colombiana, se hizo inferencia sobre las variables básicas de la producción cafetera. Entre las variables analizadas se encuentran: (i) el área de la UPA; (ii) las variedades existentes; (iii) las estructura de edades en 1993 cuando la información de la fase I fue recolectada; (iv) la distribución de edades y variedades dentro de la UPA; (v) la luminosidad; y (vi) la densidad de siembra.

En segundo lugar, se diseñaron modelos de simulación de situación financiera de los propietarios de las fincas tipo. Para esto, se tomó como información

primaria el ejercicio que viene ejecutando la Gerencia Técnica de la Federación en su módulo de costos de producción desde hace cuatro años. Por otra parte, se realizaron simulaciones financieras frente a diferentes escenarios (precio interno, broca, disponibilidad de mano de obra, etc.) que permitiera identificar las variables críticas que deben ser estudiadas con detalle para mejorar la competitividad de la caficultura colombiana en el futuro.

Inicialmente, se muestra una descripción del caficultor y la tipología de sus fincas en el país. Se presentan los resultados relacionados con el área y la distribución de la misma por tipo de caficultura. Se reporta además el ejercicio efectuado para inferir el área total de la caficultura colombiana, y con base en él se describe su perfil de edades. En la segunda parte se recoge información referente a los niveles de producción. Se analizan las productividades reportadas por los caficultores a los encuestadores del SICA.

Tipología de las Fincas Cafeteras

Según la primera fase del SICA (ENC-93), el 56% de los lotes cafeteros tiene sembrado menos de 2 hectáreas en café; el 45% de éstos se encuentra sembrado con café tecnificado en menos de 2 hectáreas, y un 62% con menos de 4 hectáreas en café.

El tamaño promedio de la UPA¹¹ es de 8.3 hectáreas, sin embargo, el 51% del área en café se encuentra en UPAs de más de 15 hectáreas. En cuanto a su uso, el 32% del área total de las UPAS se encuentra en café; un 30% en pastos y el 38% restante en otros cultivos asociados, bosques y monte, y área de residencia. Entre los cultivos asociados a nivel nacional, predominan la caña, el plátano, y el cacao en su orden de importancia en participación en área. En cuanto a la tenencia de la propiedad, entre un 5 y 10% de los lotes, corresponden a "parcelas", es decir, su propietario es diferente a quien explota el terreno.

Área y Variedades de la Caficultura en Colombia

Con base en la información generada en la Fase I de la ENC, y recurriendo a los resultados del Censo 1980, se realizaron las inferencias correspondientes a las áreas agregadas de la caficultura colombiana.

Para este cálculo, se realizaron diversos ejercicios de expansión. Dichos ejercicios son tan rigurosos como la disponibilidad de información lo permite, y pretenden básicamente, identificar la tendencia general del área cafetera colombiana (Ver Anexo I).

Los resultados de los diferentes ejercicios de expansión no sólo muestran una variación pequeña entre ellos, sino también, evidencian una tendencia a la disminución en el área cultivada. Con base en estos resultados y tendencias obtenidos, se estima que en promedio el área total de la caficultura colombiana en 1993 se encontraba entre 920,000 y 950,000 hectáreas.

En cuanto a la distribución del área por variedades, la ENC-93 muestra que el 70% del área está sembrada con las variedades Caturra y Colombia, y el 30% restante continúa con la variedad Típica. Esto muestra una gran adopción de las nuevas variedades desde 1980, cuando las áreas para café tecnificado y tradicional correspondían al 34% y 66% del área total, respectivamente. Es decir, en un poco más de una década, se ha sustituido café tradicional por café tecnificado, principalmente variedad Colombia, en el 36% de área cafetera, equivalente a más de 300,000 hectáreas.

Del área total, el 40% corresponde a la variedad Caturra, y el 30% restante a la variedad Colombia. Por otro lado, un 48% del área con café tecnificado está sembrado al sol, mientras el 52% restante se encuentra con café tecnificado a la sombra o semi-sombra.

Un gran porcentaje del área cafetera tiene una densidad de siembra de menos de 5500 árboles por hectárea, encontrándose la variedad típica en su mayoría (96% del área total) por debajo de los 3000 árboles por hectárea. Por su lado, el 70% del área en variedad tecnificada (Caturra y Colombia) se encuentra entre el rango de densidad entre 3500 y 7000 árboles por hectárea.

Distribución de Edades en la Caficultura Colombiana

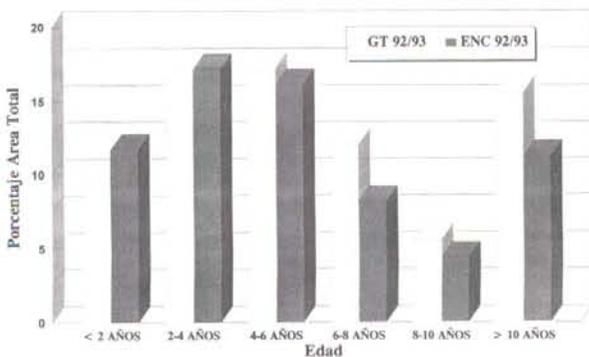
La metodología tradicionalmente utilizada por la Federación para estimar la estructura de edades de

¹¹ Una UPA está compuesta por fincas y parcelas que además de ser explotadas por un mismo productor, comparten la administración y los recursos

la caficultura, consiste en actualizar periódicamente la matriz de edades reportada por los censos de 1970 y 1980, con la información suministrada por el servicio de extensión a nivel departamental, en cuanto a renovaciones por siembra y zoca de sus respectivas regiones.

De acuerdo con esta metodología, la distribución por edades para el año 1992/93 (año en el cual se adelantó la primera Fase del SICA), es la que se muestra en la Figura 6. Por otro lado, la Fase I del SICA nos permite, a manera de fotografía, obtener una buena aproximación de la estructura de edades en 1992/93, la cual se presenta en forma comparativa en la misma figura.

Figura 6. Estructura de Edades
Comparación GT y ENC para caficultura tecnificada



La forma de distribución por edades obtenida con estas dos metodologías es similar, y solo existen algunas discrepancias que vale la pena resaltar. En primer lugar, la distribución obtenida por la ENC, muestra una caficultura más joven. Mientras, con base en la ENC, el 15% del área cultivada en café corresponde a plantaciones de variedades Colombia y/o Caturra mayores de 8 años, la distribución de edades de la Gerencia Técnica, reporta para el año 1992/93, una proporción del 21%. Es decir, de acuerdo con la matriz creada con la información del servicio de extensión, existían en el país alrededor de 270,000

hectáreas de 8 años o más, mientras que la ENC reportó, para la misma época, solo 175,000 hectáreas.

Niveles de Productividad de la Caficultura en Colombia

Aunque es importante reconocer el eventual sesgo que la información de productividad de la encuesta cafetera (SICA) puede tener, por la posible falta de conocimiento detallado de los entrevistados en cuanto a producción y área se refiere, su resultado puede darnos una idea general sobre la distribución de las productividades cafeteras en el país.

En las Figuras 7, 8 y 9 se muestra la distribución acumulada de las productividades para las variedades Caturra, Colombia y Tradicional, de acuerdo con la información de la ENC. Se puede observar cómo el 50% de los lotes encuestados (y de igual manera el área¹²), presenta productividades inferiores a 80, 129, y 48 arrobos por hectárea para las variedades Caturra, Colombia y Tradicional respectivamente.

Finalmente, a manera de resumen, en el Cuadro 5 se presentan los rasgos más sobresalientes del diagnóstico de área y producción de la caficultura nacional, según la información obtenida por la Fase I de la ENC.

CUADRO 5 ENCUESTA NACIONAL CAFETERA Resumen Fase I 1992/93

AREA	PRODUCTIVIDAD
31% Típica	Típica 47.6@/ha
69% Caturra/Colombia	Caturra 80.0@/ha
40% Caturra	Colombia 127.4@/ha
29% Colombia	Sol 100.9@/ha
89% de var. Típica > 10 años	Sombra 54.7@/ha
60% de var. Caturra < 7 años	Semi-Sombra 75.4@/ha
91% de var. Colombia < 7 años	
53% del total > 7 años	
96% de var. Típica < 3000 arb/ha	
70% de var. Cat/Col 3500-7000 arb/ha	
73% del total < 5500 arb/ha	
56% del total en predios < 2has con café	
45% del total es Cat/Col en predios < 2has	
62% del total es Cat/Col en predios < 4has	
29% del total tiene Broca	
78% de las Has con Broca 2000-6000 arb/ha	
35% de las Has con Broca > 10 años	
37% del total es tecnificado al Sol	
40% del total es tecnificado con Semi-Sombra o Sombra	
48% del Tecnificado esta al Sol	
32% del área total UPAS tiene café	
30% del área total de UPAS tiene pasto	
51% del área en café esta en UPAS > 15 has	
tamaño UPA promedio es 8.3 has	
	PRODUCCIÓN
	78% de var. Típica > 15 años
	96% de var. Típica < 3000 arb/ha
	56% de var. Cat/Col > 4000 arb/ha

¹² Este ejercicio se realizó utilizando el "área" como variable de frecuencia, y los resultados fueron similares.

Figura 7. Distribución Acumulada de Rendimientos
Variedad Caturra

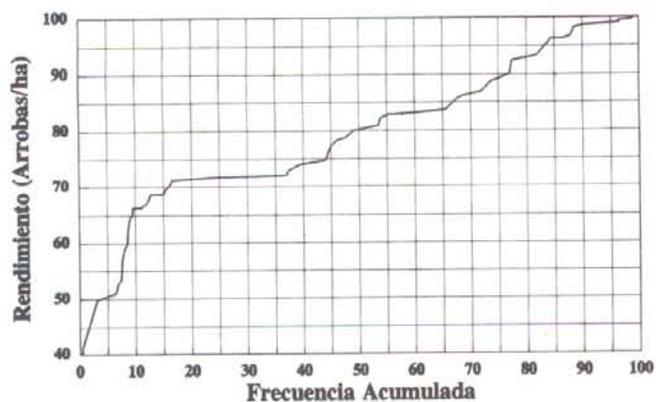


Figura 8. Distribución Acumulada de Rendimientos
Variedad Colombia

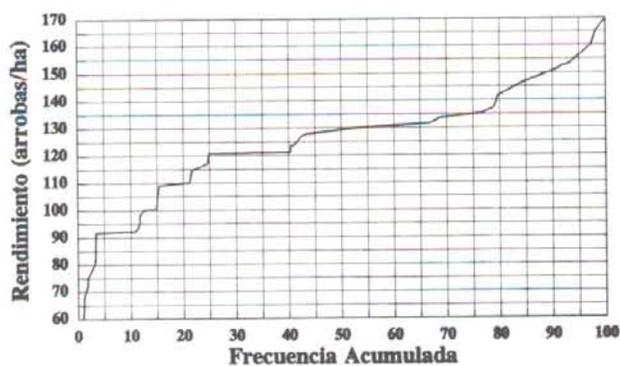
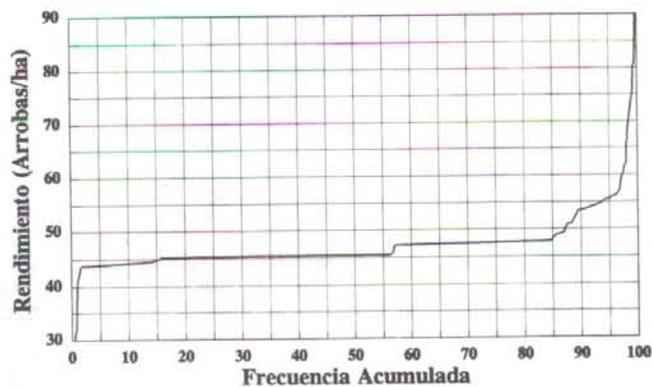


Figura 9. Distribución Acumulada de Rendimientos
Variedad Típica



III.3 Costos de Producción

La caficultura en Colombia está conformada por un sin número de modalidades de producción, cada una con características muy propias determinadas por el entorno agro-ecológico, social, cultural, entre otros. Esta alta heterogeneidad condiciona cualquier análisis que se desarrolle sobre ella y obliga a emplear agrupamientos para facilitar tanto la elaboración de conclusiones como el diseño y adopción de decisiones de política. El estudio de los costos de producción de café es un ejemplo de esta situación. Por eso, en este documento se analizan los costos de producción de dos tipologías cafeteras específicas: la caficultura tecnificada al sol y la caficultura tradicional. De acuerdo con la información obtenida por el Servicio de Extensión de la Gerencia Técnica, las características más representativas de estas dos modalidades de producción son:

Caficultura tecnificada: Densidad de siembra 5000 plantas/hectárea
Ciclo productivo 7 años
Productividad promedio 110 @/hectárea

Caficultura tradicional: Densidad de siembra 1890 plantas/hectárea
No se considera renovación en esta tipología
Productividad promedio 31 @/hectárea

III.3.1 Estructura de Costos

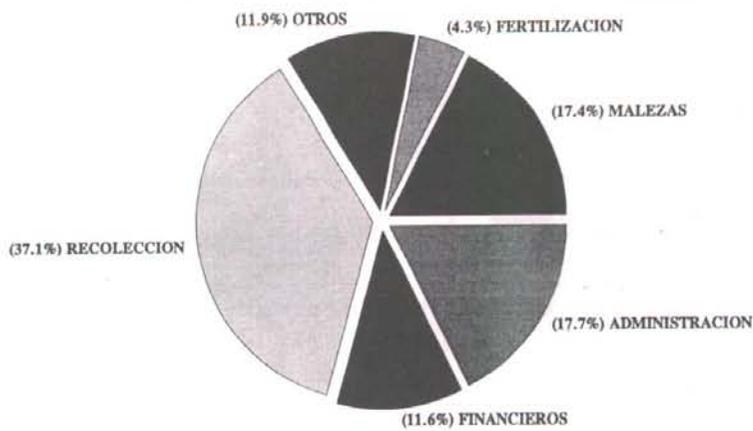
Todos los costos en los que incurren los productores de café, independiente del tipo de sistema bajo el cual cultiven, pueden agruparse en cuatro categorías principales: (i) Mano de Obra; (ii) Costos Financieros; (iii) Costos de Administración; e (iv) Insumos.

A pesar de que los costos de administración son parte de los costos de mano de obra, es necesario diferenciarlos dada la importancia que la administración tiene como fundamento para el desarrollo de una caficultura eficiente.

A manera de resumen, en las Figuras 10, 11, 12, 13a, 13b, 13c y 14, se representa la estructura de costos para cada una de las tipologías cafeteras y la participación de la mano de obra en cada una de las prácticas.

El primero de éstos factores, representa la mayor proporción dentro de la estructura. Históricamente, la producción de café ha requerido un importante número de trabajadores para efectuar las labores propias de la siembra, la limpieza, el plateo, la fertilización, el control fitosanitario, la recolección y el beneficio. Aproximadamente, el 60% de los costos tanto en plantaciones tecnificadas como en tradicionales, corresponde a pago de jornales, de los cuales más de la mitad se destinan a la recolección. Recientemente, la introducción de la Broca ha obligado a los productores a adoptar prácticas adicionales que se

Figura 10. Costos de Producción de Café
Caficultura Tradicional



Rendimiento: 30@/ha Costo Café Verde: 1.0-1.3 us\$/lb

Figura 11. Costos de Producción de Café
Caficultura Tradicional

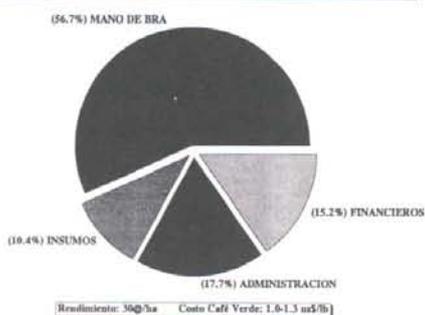


Figura 12. Costos de Producción de Café
Caficultura Tradicional - Mano de Obra

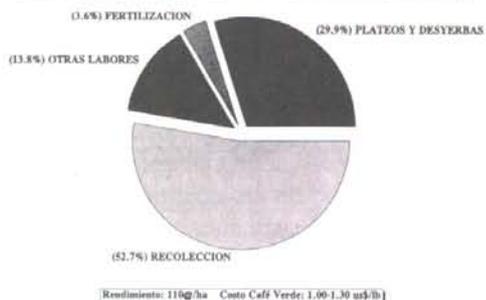


Figura 13a. Costos de Producción de Café
Caficultura Tecnificada al Sol

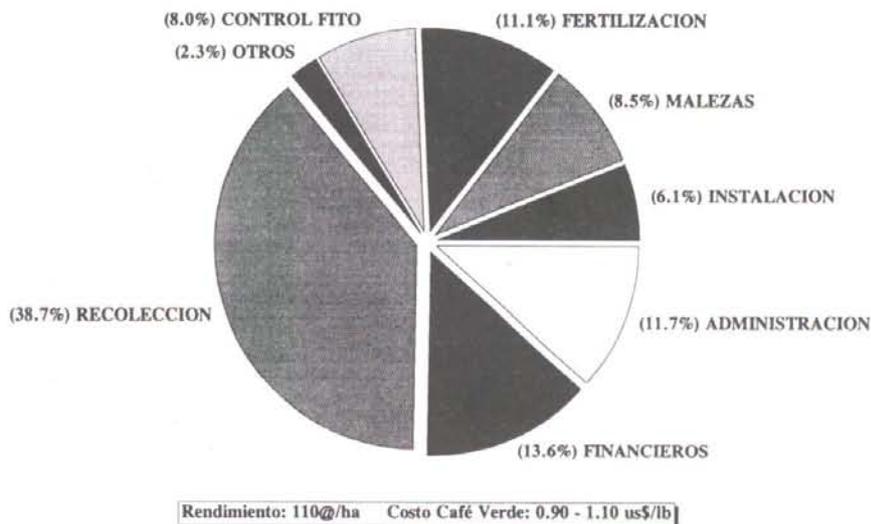


Figura 13b. Costos de Producción de Café
Caficultura Tecnificada al Sol

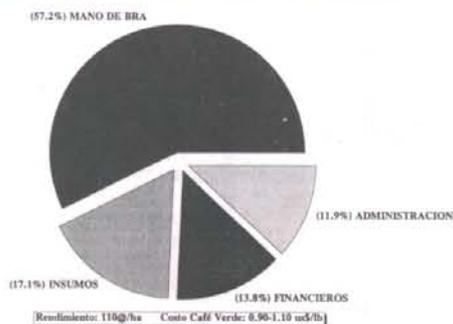


Figura 13c. Costos de Producción de Café
Caficultura Tecnificada al Sol - Mano de Obra

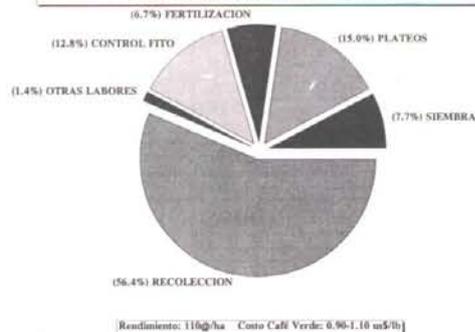
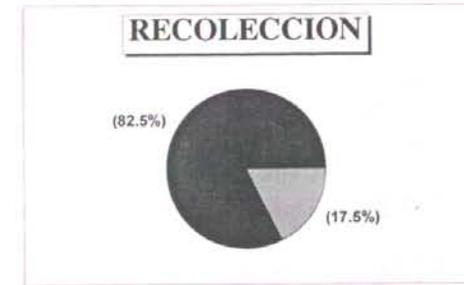
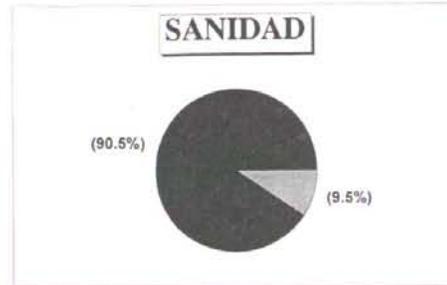
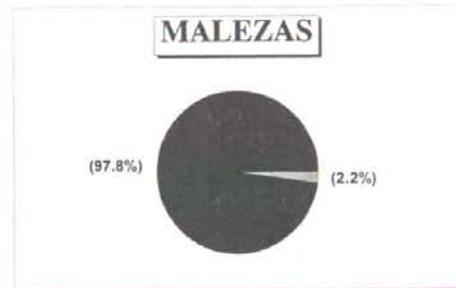


Figura 14. Estructura de los Costos de la Caficultura

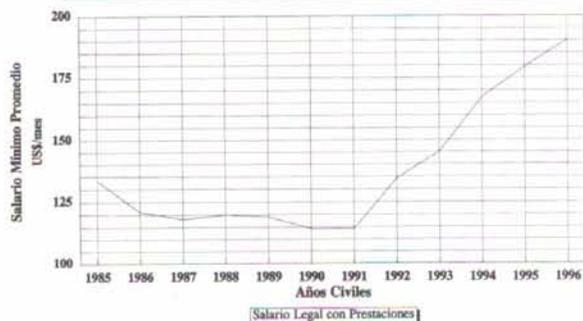
Caficultura Tecnificada al Sol



basan fundamentalmente en el uso de la mano de obra. Esta alta demanda de fuerza de trabajo se ha convertido en una limitante de la producción cafetera en Colombia, y, como se analizará más adelante, en otros países productores de Centroamérica.

En el pasado, la zona rural colombiana se caracterizaba por la relativa abundancia de mano de obra, y aún en los momentos más críticos de requerimiento de personal (durante las cosechas), la movilidad de un gran número de trabajadores evitaba la escasez que pudiera presentarse. Sin embargo, las condiciones han cambiado y la oferta de mano de obra se ha reducido considerablemente. Este comportamiento, predecible en una economía en transición donde otros sectores urbanos compiten por la mano de obra no calificada, ha originado un incremento en el precio del jornal, y consecuentemente, la pérdida de competitividad del negocio cafetero. En la Figura 15 puede observarse la evolución del salario en los últimos 10 años, cuyo valor en dólares se ha incrementado en un 43% en el período considerado.

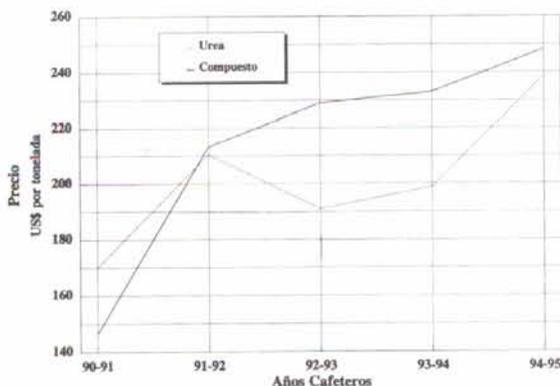
Figura 15. Evolución del Salario Mínimo Mensual
Dólares Corrientes (1985 - 1996)



Bajo el rubro de insumos están agrupados los agroquímicos utilizados para el control de plagas y enfermedades, los fertilizantes, las herramientas, e incluso los combustibles empleados durante el beneficio. Dentro de este grupo, cuyo valor en el total de los costos equivale al 17% en la caficultura tecnificada y al 11% aproximadamente en la

tradicional, los fertilizantes son los que generan la mayor participación, y a raíz de la eliminación de los subsidios a los productores, su costo relativo ha aumentado considerablemente en los últimos cinco años. En la Figura 16 se observa el comportamiento del precio en dólares pagado por el caficultor por las toneladas de urea y de fertilizante compuesto. Evidentemente, dicho comportamiento acentúa el incremento en costos y debilita la capacidad del productor de mantener un negocio rentable, lo que sugiere la necesidad ya expresada por muchos caficultores, de promover la utilización del análisis químico de suelos, como herramienta fundamental para diseñar un programa de fertilización óptimo desde el punto de vista agronómico y económico.

Figura 16. Evolución del Precio de Fertilizantes



Por su lado, los costos financieros representan el 14% del total de los costos. Esta participación resulta del supuesto de aplicar una tasa de interés del 31% anual al 60% de los costos de instalación, control de plagas, enfermedades y malezas y fertilización.

Después de ver las características generales de la estructura de costos y la tendencia general de los rubros más importantes, es fácil inferir cómo la administración de la finca cafetera puede determinar el comportamiento de cada uno de ellos. El buen manejo tanto de los recursos humanos como físicos empleados en la producción de café, la capacitación del personal, la supervisión rigurosa de todas las actividades, la planeación de las labores agronómicas, el uso racional del crédito, el análisis de costos, entre otros, puede aumentar la productividad, disminuir

considerablemente el costo de los insumos, la participación de la mano de obra y la eficiencia de la recolección. Por ésto, a la administración debe dársele gran importancia dentro de la estructura de costos y como herramienta valiosa para la caficultura viable en el futuro.

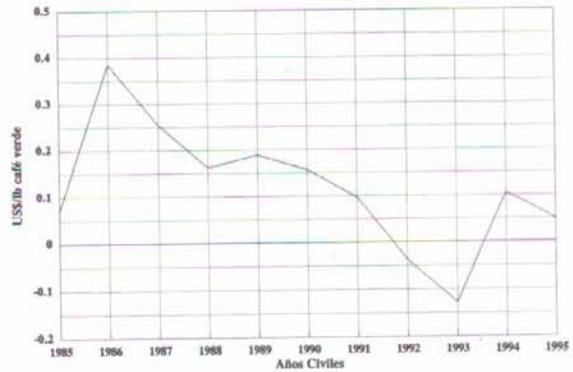
En este análisis, la administración se ha introducido bajo los siguientes supuestos: El salario básico del administrador es 20% más alto que el salario mínimo. Juntamente se consideran los aportes parafiscales, la seguridad social y las prestaciones, que en su conjunto incrementan el valor del salario en un 48% aproximadamente. También se estima que dicha administración es eficiente para una finca tecnificada de 7 hectáreas. En el caso de las fincas tradicionales, el salario básico es el salario mínimo y se adicionan los aportes mencionados. Así las cosas, la participación de la administración en los costos es del 12 y 18% para estas dos tecnologías respectivamente.

III.4 Pérdida de Rentabilidad en el Negocio Cafetero

El nuevo escenario cafetero, con perspectivas de revaluación, mano de obra limitada y cada vez más escasa, con plagas importantes causantes de daños económicos considerables, y en un contexto de mercado externo del cual se deduce la permanencia de bajos precios en el largo plazo, ha modificado la frontera de rentabilidad de los cafeteros colombianos. Como se mencionó anteriormente, el costo de la mayoría de los factores de producción se ha incrementado, la productividad agronómica promedio está muy por debajo del nivel potencial para la caficultura comercial tecnificada, y la presencia de la broca, con las consecuentes pérdidas en productividad y aumentos en costos para adoptar las medidas de control, han disminuido el excedente financiero de los caficultores. El comportamiento de dichos excedentes, puede observarse en la Figura 17.

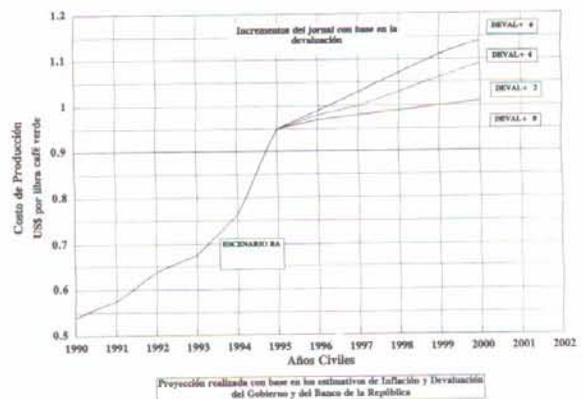
De otro lado, si se analiza el comportamiento de los costos de producción de acuerdo con las perspectivas de la economía nacional en los próximos cinco años, el panorama no es más alentador. En la Figura 18 se muestra diferentes escenarios de evolución de los costos de producción con base en el comportamiento futuro del precio del jornal cafetero. Para la realización del ejercicio se establecieron los siguientes supuestos: (i) se tomó la inflación y la devaluación nominal esperadas por el gobierno y las

Figura 17. Evolución de los Excedentes
Diferencia entre Precio Interno y Costos de Producción



autoridades económicas en los próximos años, (ii) se estimaron las tasas de interés en el futuro situadas 12 puntos porcentuales por encima del nivel de la inflación y (iii) se realizó el ejercicio para una plantación tecnificada al sol, con una densidad promedio cercana a los 5000 árboles por hectárea y con un nivel de productividad de 110 @/ha.

Figura 18. Evolución de los Costos de Producción
Proyección 1996 - 2000 con Base en Evolución del Precio del Jornal



En la gráfica se aprecia el incremento abrupto que han sufrido los costos de producción en dólares por libra en los últimos cinco años, pasando de US\$ 0.54/lb en 1990, a US\$ 0.94/lb en 1995. Para el futuro, con los supuestos anteriores, y con iguales condiciones

agronómicas, el costo de producción será bastante sensible al incremento del jornal cafetero con relación a la devaluación esperada. Un incremento de seis puntos por encima de la devaluación nominal esperada en los próximos cinco años, empujaría los costos de producción a un nivel de cerca de US\$1.15/lb muy por encima de un costo competitivo a nivel internacional.

La situación anterior sería aún peor, si las metas de devaluación nominal establecidas por las autoridades económicas no se cumplen, y por lo contrario, pudiesen mostrar una tendencia revaloracionista. En este caso, los costos de producción aumentarían a niveles aún superiores. Evidentemente, este panorama de costos confirma la situación apremiante que atraviesa la caficultura ya que de mantenerse la actual estructura de costos, las posibilidades de obtener un negocio cafetero rentable, son cada vez más difíciles.

El comportamiento general de la economía, y la naturaleza de las tendencias observadas, permiten concluir que los cambios en la caficultura no son coyunturales sino que obedecen a transformaciones permanentes. Es decir, el problema de rentabilidad de la caficultura no puede entenderse como una crisis transitoria. Es un cambio estructural que requiere de nuevos planteamientos y de ajustes importantes. El negocio cafetero, por lo tanto, debe introducir modificaciones fundamentales a su estructura de costos para obtener viabilidad en el nuevo contexto.

III.5 Caficultores Exitosos

Dentro del ejercicio de diagnóstico participativo que ha venido adelantando la Federación Nacional de Cafeteros, se organizó una reunión con un grupo de caficultores exitosos, seleccionados por los respectivos Comités de Cafeteros, y que poseen fincas de diferente tamaño, es decir, caficultores pequeños, medianos y grandes de todos los departamentos cafeteros.

Anterior a la reunión, se realizó una encuesta sobre sus prácticas particulares de cultivo, y se encontraron las siguientes rasgos característicos:

- La gran mayoría administra directamente su Finca, en promedio 5.3 días a la semana;
- La fertilización es realizada con base en un análisis de suelo de sus fincas;
- El 53% de los caficultores vive en sus fincas;

- El 77% de los lotes posee variedad Colombia;
- El 100% de los caficultores recibe asistencia técnica, especialmente del Servicio de Extensión de la Federación;
- Los factores considerados por ellos para obtener éxito en su caficultura son en su orden: (i) la Administración; (ii) la Tecnificación; y (iii) la Fertilización.

CUADRO 6
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A
CAFICULTORES EXITOSOS
Total de los Caficultores

Total Departamentos	Total Municipios	Total Caficultores	Total Lotes (No.)	Area Total Lotes (Has)	Area Promedio Lotes (Has)	Número Promedio Lotes por Finca
13	58	70	452	892	2	6
Area Total Fincas (Has)	Area Promedio Finca (Has) Densidad	Densidad Promedio (arb/ha)	Edad Promedio de Cultivos (años)	Producción Total (@ cps)	Productividad Media (@ cps/ha)*	
1,298	18.5	5,431	4	133,061	151	
* Teniendo en cuenta los lotes en crecimiento						

La ficha de la encuesta de los caficultores exitosos se muestra en el Cuadro 6. Adicionalmente, en el Anexo II, se presentan algunas respuestas de los caficultores exitosos a una serie de preguntas que fueron formuladas y trabajadas utilizando una metodología de tipo taller. Vale la pena aclarar, que en algunas de estas opiniones no existió consenso por parte del grupo de caficultores.

Sin embargo, los puntos en los cuales sí se manifestó un evidente consenso, fueron los siguientes:

1. Redefinición de funciones del Servicio de Extensión de la Federación. Se solicita mayor capacitación sobre la administración y gerencia de las fincas. Adicionalmente, se deben crear incentivos a los extensionistas por tareas realizadas (metas cumplidas), y realizar un seguimiento adecuado a su labor;
2. Reducción en la inversión en obras de infraestructura de los Comités, y pasarle cada vez más, esta responsabilidad al Gobierno;

3. Eliminación de los subsidios, pues estos lo único que hacen es estimular la ineficiencia;
4. Poner en marcha, canales rápidos de transferencia de tecnología (medios masivos de comunicación). Los resultados de CENICAFE deben llegar más rápidamente a los productores;
5. Otorgarle mayor participación al productor en la definición de la agenda de investigación de CENICAFE. Adicionalmente, las recomendaciones científicas deben poseer ingredientes económicos, para que sean viables (oír la voz del cliente);
6. Investigar sobre el aumento de productividad de la mano de obra cafetera (tecnología e incentivos), en particular, en la etapa de recolección;
7. Administrar directamente las fincas. Buscar formas de administración colectiva que permita aprovechar las evidentes economías de escala;
8. Poner en marcha sistemas de información oportunos y verificables que permitan la toma de decisiones, y el aprendizaje a través del efecto demostrativo.

IV. COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO CAFETERO

Es evidente, que algunas de las características del entorno macroeconómico actual, en combinación con la situación del mercado internacional del café y con

los rasgos predominantes de la estructura de costos ya descrita, han generado una pérdida considerable de la competitividad de la caficultura colombiana. El productor nacional ha visto disminuir dramáticamente su nivel de ingreso y su rentabilidad, como resultado tanto de los altos costos en que incurre, como de los bajos niveles de productividad de sus plantaciones. Esto, aunado a un precio externo bajo como resultado de las condiciones de mercado libre, y una tendencia a la revaluación en los últimos años, ha evidenciado problemas en la rentabilidad de la caficultura en Colombia.

Para ampliar el análisis de la competitividad del sector cafetero en Colombia, se consideró necesario establecer las comparaciones pertinentes con aquellos países que producen cafés altamente sustituibles con el café colombiano. Para efectos de este estudio, y dadas sus características similares, los países centroamericanos representan un buen punto de referencia para dicho análisis.

IV.1 La Caficultura en algunos Países Centroamericanos

Los países utilizados en este análisis son Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras. En todos ellos el café es uno de los principales renglones de la economía, tanto por su participación en el producto interno bruto, como en el valor total de las exportaciones, y a la vez, producen café suave sustituto al café colombiano. A manera de resumen, y para facilitar la comparación, en los Cuadros 7 y 8 se

CUADRO 7
ALGUNAS ESTADÍSTICAS CAFETERAS
1995 - Promedios Nacionales

	Costa Rica	Guatemala	Honduras	El Salvador	Colombia
Area Cultivada (hectáreas)	100,000	262,000	191,000	164,000	950,000
Productividad (sacos/ha)	25.0	12.6	11.5	14.1	13.3
Participación en PIB (%)	5.0	5.6	7.1	3.4	3.1
Participación en Exportaciones (%)	13.6	21.5	22.3	23.0	15.0
Producción (millones de sacos)	2.5	3.3	2.2	2.3	12.5
Exportación (millones de sacos)	2.1	3.1	1.6	2.0	11.0

CUADRO 8
ALGUNOS INDICADORES Y VARIABLES MACROECONÓMICAS
Septiembre/1995

	Costa Rica	Guatemala	Honduras	El Salvador	Colombia
Salario Mínimo (US\$/Mes)	190	86	57	91	170
Precio de la Recolección (US\$/Lib Café Verde)	0.27	0.20	0.17	0.16	0.28
Precio de Fertilizantes (US\$/kg Urea)	0.30	0.30	0.27	0.32	0.27
Tasa de Interés Nómina en Moneda Nacional (%)	38	21	37	14	31
Tasa de Inflación (%)	23.0	10.0	26.6	9.2	20.0
Tasa de Devaluación Nominal (%)	15.0	1.0	7.8	0.0	18.5

presentan tanto estadísticas cafeteras, como información relacionada al entorno macroeconómico de estos países.

IV.1.1 Costos de Producción

En términos generales, la estructura de costos de producción de café en estos países es muy similar a la de Colombia. La mano de obra es el factor más importante asociado a la actividad, y de igual forma, existen actividades alternas que compiten cada vez más con la mano de obra rural, encareciendo su valor. Sin embargo, en algunos casos, la relativa disponibilidad en época de cosecha, evita que su participación en los costos totales sea más alta. Tal es el caso de Costa Rica, principalmente, donde la escasez de mano de obra local se compensa con la migración masiva de fuerza de trabajo proveniente de Nicaragua durante el período de cosecha. Este fenómeno se presenta con menor intensidad en Honduras. Aunque en Colombia esta situación empieza a observarse (es frecuente ver trabajadores ecuatorianos en las plantaciones de café de Cauca y Nariño, e incluso de la zona cafetera central), en los países centroamericanos mencionados, esta práctica es corriente y aceptada por la sociedad y los gobiernos.

El caso guatemalteco es algo diferente. A pesar que la disponibilidad de mano de obra en el futuro ha sido identificada como uno de los principales limitantes para la producción de café, existen todavía relaciones

laborales sub-normales que permiten a los productores disminuir los costos en el uso de la mano de obra. La elasticidad en el cumplimiento de las leyes laborales (pago del salario mínimo en especie, seguro social y beneficios laborales adicionales) ponen al caficultor guatemalteco en condiciones relativamente favorables con respecto a sus vecinos.

Además, como consecuencia de su posición geográfica (latitud), los países centroamericanos tienen únicamente una cosecha durante el año. Esta característica, no sólo facilita el manejo de la mano de obra para la recolección, sino que proporciona condiciones naturales para el control de la broca. El costo marginal de producción ocasionado por las prácticas culturales preventivas del daño de la broca, es bastante más alto en Colombia que en aquellos países productores de café donde a pesar de sufrir de la misma plaga, sus condiciones de tecnología de recolección y su patrón de cosecha, mantienen un control natural de la población del insecto, sin mayores implicaciones económicas a nivel de finca (la broca no tiene alimento durante todo el año como en el caso colombiano).

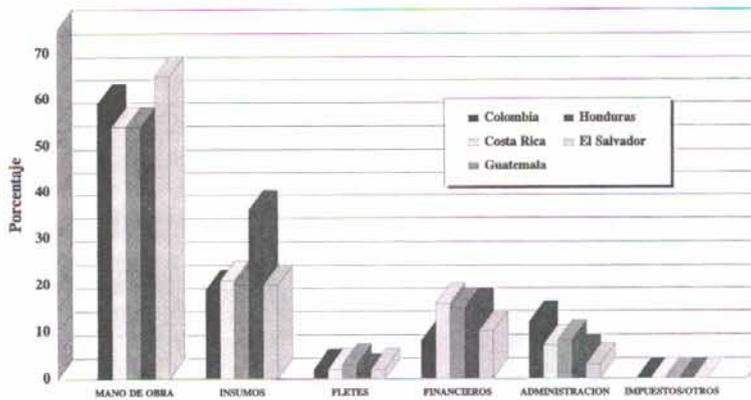
Evidentemente, esto configura una nueva desventaja para la caficultura colombiana. La cosecha dispersa durante todo el año y la presencia de esta plaga, implican mayores requerimientos de mano de obra. Si además se considera el hecho, como se mencionó en el punto anterior, que el jornal en dólares

ha aumentado en un 43% aproximadamente en los últimos 10 años en el país, la situación de pérdida de competitividad por aumento en costos laborales es evidente.

Como se puede observar, tanto en la Figura 19 como en los Cuadros 9 y 10, donde se representa la

estructura de costos para cada uno de estos países, la diferencia existente entre Colombia y los países centroamericanos, se atribuye en gran medida a los altos costos de mano de obra y de administración en que incurren los productores colombianos. Tanto los costos financieros, como los de insumos son relativamente equivalentes en todos los países.

Figura 19. Estructura de Costos de Producción
Composición Porcentual - Sept. 1995



Otro elemento que determina en gran parte la rentabilidad de la industria cafetera y por consiguiente su competitividad, es la productividad agronómica de las plantaciones. A pesar de que la caficultura nacional ha experimentado un cambio considerable en su estructura y actualmente un alto porcentaje del área sembrada tiene variedades de alto potencial productivo y sistemas de explotación tecnificados, el promedio nacional de rendimientos por hectárea es muy bajo. El valor de 80@ de café pergamino por hectárea en Colombia, contrasta con valores promedio de 150@ en Costa Rica. Puesto que las variedades utilizadas no difieren considerablemente desde el punto de vista de su potencial biológico para alcanzar altas producciones, estas divergencias en rendimientos promedios se deben principalmente a diferencias en el manejo agronómico de las plantaciones.

De otro lado, y para complementar el análisis de la competitividad, es necesario detallar el proceso de formación de precios que los caficultores de estos países afrontan. En la Figura 20 se detalla la distribución del precio externo en los países centroamericanos con un supuesto de una cotización

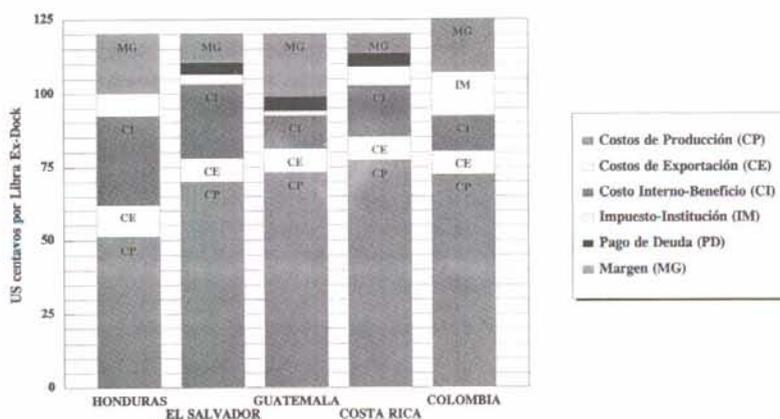
de US\$ 1.20 por libra de café verde ex-dock. Se aprecia cómo los costos de producción son menores en Honduras con US\$ 0.51/lb, mientras en Costa Rica, Guatemala y El Salvador se encuentran entre US\$ 0.70/lb y US\$ 0.77/lb. Estos costos se comparan favorablemente con respecto al actual costo colombiano de US\$ 0.94/lb. El costo externo para llevar a cabo las exportaciones es similar en todos los países, mientras existen variaciones significativas en cuanto a su costo interno. El costo interno es mayor entre menor sea el grado de integración del negocio cafetero, y existan intermediarios en su comercialización, como el caso de Honduras, donde además de existir intermediarios en la comercialización interna, se les permite a los comercializadores reconocer unos costos altos de financiamiento en la actividad de compra de la cosecha. En la formación del precio, en países como El Salvador, Guatemala y Costa Rica, actualmente se les está descontando entre cuatro y cinco centavos de dólar por libra por concepto de una deuda contraída en el pasado, cuando los respectivos gobiernos decidieron sostener un nivel de precio interno durante el período de bajos precios internacionales. Resalta además en el gráfico, la alta dispersión en cuanto a

costos institucionales. Mientras en Costa Rica y Honduras estos costos superan los seis centavos por libra, en El Salvador y Guatemala están muy por debajo. Lo anterior, es producto del esquema institucional cafetero vigente en cada país, el cual está correlacionado con la composición de las fuerzas de poder en sus respectivas caficulturas, y del grado de integración del negocio.

Por último, y con el objetivo de estimar niveles de costos de producción competitivos para el caso

colombiano, en el mismo gráfico, partiendo del mismo precio internacional con su respectiva prima para el café colombiano (US\$0.05/lb), se le descontó: un costo externo de US\$0.08/lb el cual es equivalente al de los países centroamericanos; un costo interno estimado en cerca de US\$ 0.11/lb; un costo institucional para cumplir con las actividades básicas institucionales, y una rentabilidad del 15% sobre los activos no depreciables. Bajo el escenario anterior, el costo de producción resultante sería de alrededor de US\$ 0.73/lb, inferior al actual estimado de US\$ 0.94/lb.

Figura 20. Distribución del Precio Externo



[Nota: Se consideró 3 cent. de descuento para el café de Honduras]

CUADRO 9
COSTOS DE PRODUCCION (US\$/lb café verde)
4o. Trimestre 1995
Caficultura Media Empresarial*

	Costa Rica	Guatemala	Honduras	El Salvador	Colombia
Mano de Obra	0.42	0.39	0.22	0.46	0.55
Insumos	0.16	0.15	0.18	0.14	0.18
Fletes**	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02
Financieros	0.12	0.11	0.08	0.07	0.08 (1)
Administración	0.05	0.06	0.03	0.02	0.11
Total Costo por lb***	0.77	0.73	0.51	0.70	0.94

Notas: (1) Para quienes no tengan deudas atrazadas
 * Caficultores tecnificados medianos, con productividades promedio
 ** Los Fletes corresponden al valor del transporte de café cereza al beneficiadero, del transporte de café pergamino al punto de venta y del transporte de insumos
 *** El costo total por libra de café verde corresponde al costo promedio durante los 12 años de la plantación y de acuerdo con la productividad de cada país
 Las productividades promedio son (en @ cps/ha):
 Costa Rica: 200 Guatemala: 110
 Honduras: 110 El Salvador: 110
 Colombia: 130 (Tasa de Cambio \$1000/us\$)

CUADRO 10
COSTOS DE PRODUCCION (US\$/lb café verde)
Análisis Comparativo

	Colombia	Centroamérica	Diferencial	% del Dif.
Mano de Obra	0.55	0.37	(0.18)	69.83%
Insumos	0.18	0.16	(0.02)	
Fletes	0.02	0.02	0.00	
Financieros	0.08	0.09	0.01	
Administración	0.11	0.04	(0.07)	27.82%
Total	0.94	0.68	(0.26)	97.65%

IV.2 Referenciamiento Competitivo (Bench-Marking)

Los resultados del ejercicio de perspectiva del entorno internacional sugieren niveles de precio externo, para los cafés suaves colombianos, cercanos a US\$1.25 por libra para los próximos años, y niveles incluso inferiores para los últimos años de esta década. Bajo esta óptica, y con base en el análisis comparativo de costos de producción, puede inferirse que la caficultura nacional está sujeta a una importante reducción en sus costos para recuperar su viabilidad en el nuevo escenario tanto interno como externo del mercado cafetero.

El nivel de precio externo sugerido y la imposibilidad de proteger indefinidamente el ingreso del caficultor mediante la instauración de un precio interno que exceda la respectiva cotización internacional, obligan a la industria cafetera a adoptar las medidas necesarias para producir café a un costo cercano a los US\$0.73 por libra de café verde.¹³

Es decir, el caficultor viable debe producir, hoy, una arroba de café pergamino seco a un costo aproximado de \$16.000. Este valor "objetivo", a pesar de estar muy por debajo de los promedios observados en Colom-

bia, se encuentra en el rango de costo por unidad producida, reportado por los Caficultores Exitosos. De igual forma, la meta de US\$0.73 por libra es consistente con los valores ya mencionados para los países centroamericanos estudiados.

IV.3 Acciones Necesarias para Aumentar la Competitividad

Con base en las experiencias compartidas, y de acuerdo con el análisis comparativo de costos de producción, pueden identificarse tres áreas determinantes sobre las cuales se fundamenta la competitividad de la caficultura nacional: la mano de obra; la productividad agronómica, y un entorno macroeconómico no desfavorable.

IV.3.1 Mano de Obra

Dada la importancia que este factor tiene dentro de la estructura de costos, y en un escenario de oferta decreciente, es necesario diseñar prácticas que reduzcan su utilización, optimicen su empleo y aumenten su productividad.

Se requiere de la implementación de programas eficaces de administración de fincas, el diseño de sistemas de recolección con algún nivel de

¹³ La cifra de US\$0.73 como valor máximo para los costos de producción de una libra de café verde se infiere con base en el nivel de precio externo de US\$1.25 y asumiendo costos fijos de procesamiento, comercialización externa y fletes de US\$0.20; obedeciendo al mandato de la ley 9 de 1991, US\$0.06 se destinan a financiar los programas de inversión regional que los Comités Departamentales ejecutan en sus zonas; para cubrir los costos de promoción externa se requieren US\$0.04; para administrar las instituciones, mantener los programas de investigación, continuar con las actividades de crédito y fomento, y preservar el ahorro colectivo, se requieren US\$0.08; y finalmente, para asegurar el ingreso del caficultor y su rentabilidad en el negocio, se consideran US\$0.14

mecanización, la adopción de políticas gubernamentales y gremiales que aumenten la disponibilidad de trabajadores en épocas críticas, la investigación científica que permita contar con patrones de cosecha más concentrados, y la búsqueda de acciones, incentivos, y mecanización que aumente la productividad de la mano de obra en todas las actividades cafeteras, particularmente en la etapa de la recolección..

IV.3.2 Productividad Agronómica

Probablemente la alternativa más viable en el corto plazo para alcanzar niveles aceptables de competitividad, es aumentar el rendimiento de café por hectárea. Afortunadamente, y como se mencionó al presentar el perfil de la caficultura, una gran parte del área cafetera está cultivada con variedades de altos rendimientos que pueden responder, una vez aplicado el modelo tecnológico ya existente, al mejoramiento de sus niveles de productividad. Esto incluye efectuar las prácticas de renovación recomendadas, ajustar las densidades de siembra a los niveles óptimos de acuerdo con las condiciones ecológicas de la zona, utilizar el análisis químico de suelos como herramienta fundamental para diseñar el programa eficiente de fertilización de las plantaciones, y optimizar la función administrativa en la actividad productiva, entre otros. Todos estos elementos necesarios para mejorar los niveles de productividad agronómica ya han sido evaluados y ajustados por los científicos y extensionistas de la Federación de Cafeteros y hacen parte de los paquetes tecnológicos que la institución ha venido recomendando y transfiriendo a través del Centro de Investigaciones del Café, Cenicafé y el Servicio de Extensión.

Sin embargo, existen dos particularidades que limitan los beneficios obtenidos de un eventual aumento en los rendimientos del cultivo: (i) la recolección demanda la mayor proporción de mano de obra, (ii) la recolección se paga por volumen. Dadas las características de la contratación por destajo para las labores de recolección, los aumentos en productividad implican un aumento correspondiente en los costos. Cambiar esta situación implica transformar el sistema de recolección para disminuir los requerimientos de mano de obra, de un lado, y revisar las relaciones laborales que generan pagos por destajo para la cosecha, de otro.

IV.3.3 Entorno Macroeconómico

Puesto que la industria cafetera emplea de manera intensiva bienes no transables, y comercializa en el exterior el 90% de su producción, es evidente que la variable macroeconómica que más afecta el desarrollo del sector y condiciona su competitividad, es la tasa de cambio.

Un escenario revaluacionista en el futuro afectaría significativamente la competitividad del café colombiano como ya se mostró. Las perspectivas de exportación de petróleo y otros bienes relativamente poco sensibles a la tasa de cambio, presionarán hacia el alza el precio del peso con respecto al dólar, y con ello, el costo expresado en dólares de los salarios pagados en Colombia (enfermedad holandesa). Sin embargo, es responsabilidad de las diferentes autoridades económicas velar por una tasa de cambio que no discrimine contra aquellas actividades que demanden bienes o servicios no transables, como la caficultura. Lo anterior implica principalmente una mayor disciplina en el gasto público por parte del gobierno, y una política monetaria acertada del Banco de la República, con el debido control del Congreso para garantizar el cumplimiento de estas dos condiciones.

V. CAFICULTURA RESULTANTE

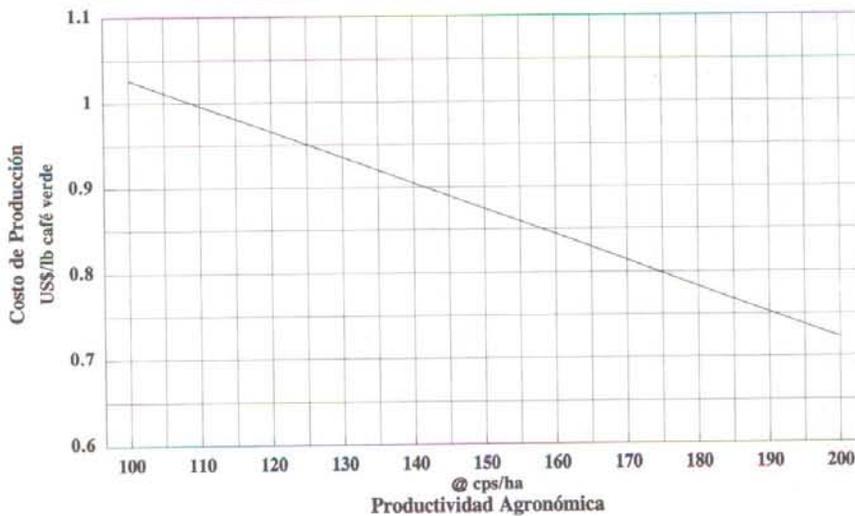
Hasta ahora se han presentado las características, el comportamiento y las correspondientes perspectivas, de los entornos internacional y nacional, al igual que los resultados del análisis de rentabilidad y competitividad de la caficultura colombiana. Esto ha permitido elaborar un ejercicio de "bench-marking" que sugiere reducciones en costos de producción como primera medida para que el negocio cafetero recupere su viabilidad, y un manejo adecuado de las exportaciones que permita maximizar el nivel de reintegros en un horizonte de por lo menos diez años.

Con la reducción en costos como uno de los grandes objetivos para el futuro de la caficultura, se han elaborado algunos escenarios que se ajustan al "Bench-mark" sugerido. Es decir, se han introducido ciertas modificaciones con respecto al empleo de determinados factores de producción, así como a la curva de productividad promedio. El escenario base sobre el cual se efectúan dichas modificaciones es la

caficultura tecnificada con las características descritas anteriormente (ver Costos de Producción). Tanto la productividad como las áreas sembradas bajo la modalidad tradicional se mantienen constantes, y todos los ajustes correspondientes los asume la caficultura tecnificada. Este supuesto se fundamenta en la capacidad que tienen las plantaciones tradicionales de sostenerse bajo diferentes coyunturas de bajos precios y cambio tecnológico, sin un incremento en sus productividades, y área sembrada (cash-crops).

Un primer escenario se fundamenta en la obtención del costo de US\$0.73 mediante el aumento solamente de la productividad de la caficultura tecnificada. De acuerdo con la Figura 21, el nivel de productividad correspondiente para obtener dichos costos de producción se encuentra alrededor de las 200@/ha. Este análisis contempla únicamente, las variaciones en mano de obra empleada como resultado del aumento en productividad.

Figura 21. Productividad vs Costo de Producción



Este alto rendimiento para el promedio de la caficultura tecnificada implicaría que la producción total nacional se incrementaría, de acuerdo con el perfil de áreas reportado antes en este documento, a 24 millones de sacos de 60 Kgs, lo cual evidentemente es no viable frente a la estructura y participación de Colombia en el mercado internacional. Con base en los efectos inversos que sobre la cotización externa, tiene la participación de Colombia en el mercado externo (ver Figuras 3 y 4), es claro que el país debe mantener una participación en el mercado cercana al 15%. Lo anterior implica que en el futuro, y de acuerdo con la tasa de crecimiento del consumo mundial, las exportaciones del país deberán situarse alrededor de los 11 millones de sacos. De igual manera, teniendo en cuenta el comportamiento del consumo interno, el

volumen de la producción no deberá superar los 12.5 millones de sacos. En este orden de ideas, es evidente que la nueva productividad generaría excedentes obviamente inmanejables, ya que todo aumento de inventarios afecta negativamente el precio interno y por ende la rentabilidad.

Bajo el mismo escenario anterior, para mantener la participación deseada en el mercado externo, al igual que volúmenes de inventarios sostenibles, el área de la caficultura tecnificada debería reducirse a unas 330.000 hectáreas¹⁴ de las 650.000 hectáreas tecnificadas actuales.

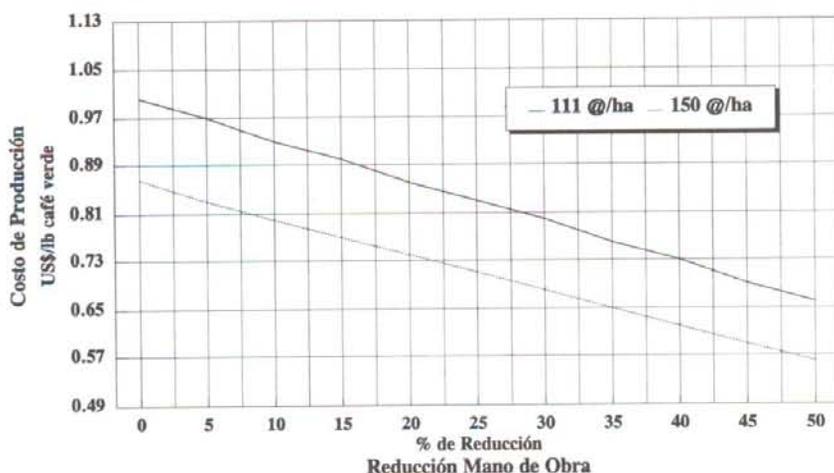
Un segundo escenario considera, además de los aumentos en los rendimientos por hectárea, una

¹⁴ Las 298.000 hectáreas con caficultura tradicional producen aproximadamente 1.5 millones de sacos de 60 Kgs, y se asumen constantes para este análisis.

disminución en el uso de la mano de obra, resultado de eventuales aumentos en la productividad de la misma, o la mecanización de ciertas labores. En otras palabras, este es un escenario de una caficultura más productiva que la actual y con disminuciones en los costos de mano de obra. En la Figura 22 se observa la disminución en los costos totales cuando los requerimientos de mano de obra disminuyen. Con base en el promedio de productividad actual para la caficultura tecnificada al sol (110 @/ha), la mano de obra debería someterse a una reducción del 40% (asumiendo los demás factores constantes) para alcanzar la meta de costo total de US\$0.73 por libra. Si además de la reducción en el número de jornales

empleados se introduce un aumento en la productividad, se generarán una serie de combinaciones entre estos dos elementos, cada una de ellas tendientes a obtener el costo de producción deseado (US\$0.73/lb, curva de isocosto). Obviamente, cada uno de los nuevos niveles de productividad implicaría un ajuste en el número de hectáreas tecnificadas, para mantener los volúmenes de producción y exportación en los valores ya mencionados. En la Figura 23 se representa este cambio tecnológico, con la curva de Isocosto que reúne dichas combinaciones y el número de hectáreas resultante para cada una de las opciones tecnológicas.

Figura 22. Mano de Obra vs Costo de Producción



De acuerdo con esta figura, a medida que aumenta la productividad de las plantaciones, la disminución de la mano de obra necesaria para alcanzar el costo de producción deseado es menor, y el área resultante decrece. De la misma forma, entre mayor sea la reducción de la mano de obra para alcanzar el costo de producción, más posibilidades existen de que la caficultura tecnificada sea rentable a menores niveles de productividad, y consecuentemente, la disminución en área para mantener los mismos volúmenes de producción, no sería tan pronunciada.

Vale la pena retornar a las Figuras 9 y 10, donde se muestra la distribución de las productividades según la Encuesta Cafetera. Podemos observar cómo actualmente si quisiéramos elevar los niveles de

productividad agronómica a 150 arrobas por hectárea, toda el área que actualmente se encuentra sembrada de variedad caturra necesitaría una reconversión. Igualmente, un alto porcentaje del área sembrada con variedad colombiana (90%) presenta rendimientos inferiores a dicha productividad. Lo anterior, demuestra la debilidad y a su vez la oportunidad que posee el inventario cafetero. Debilidad por encontrarse con productividades demasiado bajas, y oportunidad por existir una enorme brecha alcanzable en aumento de productividad, para hacer la actividad económicamente viable.

Puesto que los aumentos en productividad agronómica son más viables en el corto y mediano plazo que la disponibilidad de una nueva tecnología

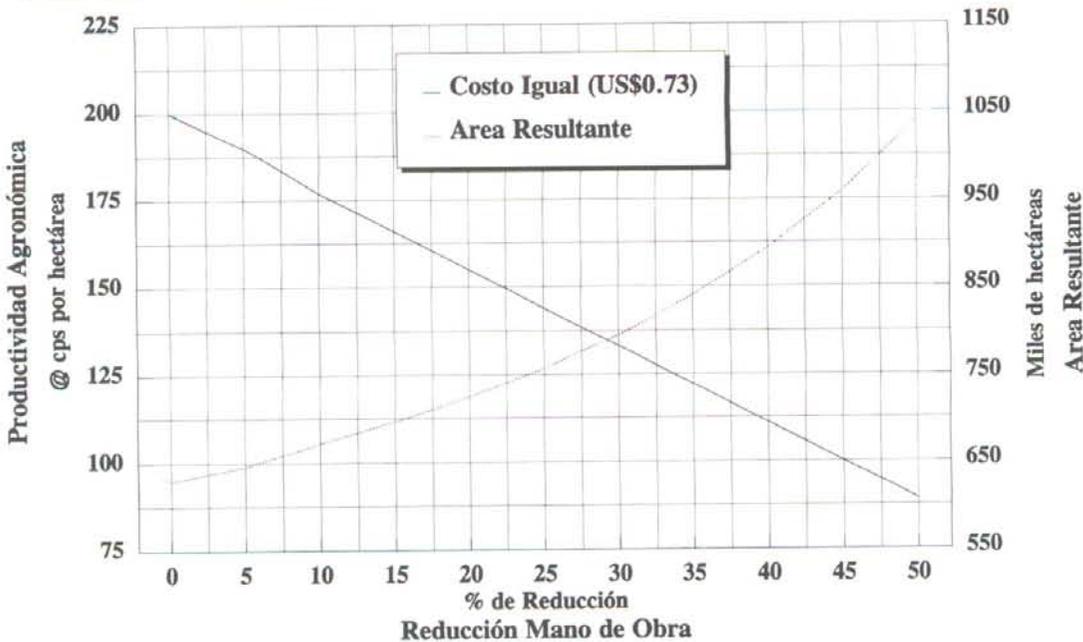
que reduzca la utilización de la mano de obra, la reducción en el número de hectáreas y las consecuencias que éste conlleve se debe constituir en parte indispensable de la agenda gremial y gubernamental. Es necesario diseñar los mecanismos que hagan posible la transición y las políticas que faciliten el reacomodamiento de las zonas cafeteras bajo este nuevo contexto. Los comentarios finales y las recomendaciones de este estudio consideran esta coyuntura y sugieren alguna medidas para afrontarla.

El otro elemento importante dentro de la estructura de costos y que fue resaltado como una de las herramientas más útiles para alcanzar los niveles de competitividad que la caficultura del futuro necesita, es la administración. De acuerdo con el análisis comparativo de costos, la administración de las fincas cafeteras colombianas representa alrededor de US\$0.11 por libra de café verde producido, muy superior al costo de los países centroamericanos. Puesto

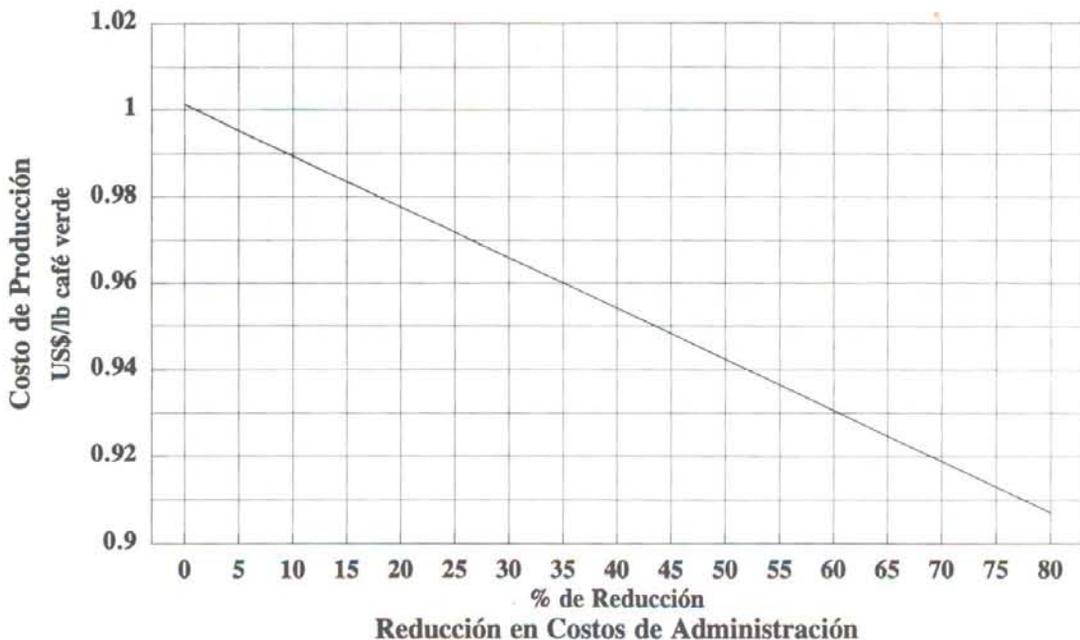
que las productividades agronómicas de países como Honduras, El Salvador y Guatemala son similares a la colombiana, es evidente que el precio que se paga por la administración en Colombia no compensa con la respuesta en producción de las plantaciones. Esto implica que, al igual que la mano de obra empleada en otras labores de la producción, la administración tiene un amplio margen de mejoramiento desde el punto de vista de su productividad.

Puesto que el resultado de una administración más eficiente se refleja en muchos aspectos de la actividad productiva (mejor utilización de insumos, mayor productividad de la mano de obra no calificada, mayor rendimiento agronómico, etc), es difícil analizar puntualmente la reducción en costos derivada de un aumento en la eficiencia administrativa. Por eso, en la Figura 24 solo se representa la forma en que varían los costos totales de producción cuando se reduce el costo generado por la administración.

Figura 23. Cambio Tecnológico y Area Resultante
 Combinación de Productividad y Reducción de Mano de Obra



Escenario Base: Productividad: 110@/ha. Producción: 12.5 millones de sacos.
 Exportación: 11 millones de sacos

Figura 24. Administración vs Costo de Producción

VI. INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA EN LOS MUNICIPIOS

Otro aspecto que amerita una revisión, dada la transformación estructural que viene sufriendo el país, es el papel de los Comités Departamentales en la inversión social de los municipios cafeteros. La Colombia de hoy se diferencia de la del pasado, por el determinante proceso administrativo y fiscal de descentralización, que actualmente está consolidándose en el país. Como se observó anteriormente, el costo de las inversiones de los comités representa aproximadamente US\$ 0.04 /lb dentro del actual costo institucional.

El proceso de descentralización en Colombia fortalece a las entidades territoriales política, administrativa y financieramente otorgándoles capacidad real y efectiva para financiar su desarrollo. En este contexto, el municipio debe promover y planificar el desarrollo local, encargarse de la inversión

y de la prestación de los servicios básicos, promover la participación de la comunidad y la presencia estatal en su territorio.

El financiamiento de las funciones locales se hace principalmente sobre la base de la redistribución de los ingresos recaudados a nivel nacional. Esto significa, que la Nación transfiere buena parte de esos recursos para financiar proyectos locales y lograr un desarrollo territorialmente equilibrado.

De ahí que los municipios cuenten con la participación en los ingresos corrientes de la Nación (que representará el 22% en el año 2001), recursos a través de los Fondos de Cofinanciación, recursos del Fondo Nacional de Regalías, y regalías directas en el caso de municipios productores de recursos naturales no renovables, entre otros.

En este proceso, son los municipios los que manejan los recursos y fijan las prioridades de

inversión. Sin embargo, una buena gestión a nivel local, esta dada por la capacidad de la entidad para planificar su desarrollo, integrar a la comunidad en la acción, obtener recursos nacionales para financiar proyectos de inversión y sobre todo, por la asignación eficiente de esos recursos de acuerdo con las prioridades locales y el impacto económico y social de los proyectos.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, las preguntas que surgen son las siguientes: ¿Cuál debe ser la relación que debe darse entre los municipios y los Comités de Cafeteros?; ¿Cuál debe ser el tipo de apoyo que deben ofrecer la Federación y los Comités a los Municipios?.

Los Comités Departamentales han cumplido una función importante y reconocida en el desarrollo económico y social de los municipios. A través de ellos, y con apoyo de los Comités Municipales, se han podido diseñar, financiar y ejecutar obras importantes para el bienestar de los cafeteros en sus respectivos municipios. Sin embargo, en un escenario como el actual en donde los municipios tienen recursos, o los consiguen en programas del nivel nacional, planean autónomamente su desarrollo, y pueden ejecutar y contratar directamente todos los proyectos, la oferta de recursos de los Comités y el diseño de las obras no resulta tan importante para los municipios como el apoyo técnico en su fase de preinversión. Sobre todo en aquellos casos en que los presupuestos de los Comités son bajos en términos comparativos.

En el siguiente capítulo de recomendaciones, se sugieren algunas estrategias que responden a los interrogantes anteriores.

VII. RECOMENDACIONES DE POLITICA PARA FAVORECER LA TRANSICION HACIA UNA NUEVA CAFICULTURA

Los niveles de productividad derivados de las diferentes fuentes mencionadas, evidencian niveles de rendimiento muy bajos con respecto a los alcanzados por otros países, y sobre todo a los que se podrían alcanzar utilizando una tecnología adecuada, ya existente.

Los factores técnicos claves para lograr un aumento en la productividad agronómica en Colombia, son la densidad de siembra y la edad de los cafetales. Es así

entonces, como se deben diseñar instrumentos que promuevan, las nuevas siembras de alta densidad y que garanticen una edad promedio de los lotes de sus fincas de acuerdo a las recomendaciones de CENICAFE.

De acuerdo con el anterior diagnóstico del mercado internacional, y con miras a disminuir los riesgos, es necesario hacer, entre otras, las siguientes consideraciones:

- Nuestras exportaciones no deben inducir acumulaciones de inventarios en los países consumidores;
- Nuestra participación de mercado que debe interesar, es en el consumo real y no en el total de las exportaciones mundiales;
- Nuestro crecimiento en producción debe ser consistente con el crecimiento del consumo en los países importadores, más el crecimiento de la demanda interna;
- Debemos tener en cuenta que dentro de un mercado maduro o desarrollado y con una participación relativa alta, todo aumento de participación relativa conlleva una baja en los precios absolutos. Si además la demanda es inelástica, habrá una disminución neta de ingresos;
- Colombia ha logrado obtener una prima por su café, haciéndolo diferenciable de los Centrales. Esta prima está vinculada con la imagen de calidad y el control de la misma ejercido por la Federación en todo el proceso de exportación y la confiabilidad en los contratos colombianos.
- Es prácticamente imposible abrir nuevos mercados y permanecer en ellos a precios de mercados establecidos; hay que rebajar los precios.
- Uno de los problemas que tenemos dentro de nuestros mercados tradicionales, es el poco éxito en la incorporación de nuevos consumidores jóvenes. Nuestros actuales consumidores finales están llegando en forma mayoritaria a la tercera edad y no han sido reemplazados al mismo ritmo por jóvenes. Además hay síntomas de que el

consumo de café está pasando de moda, cediendo espacio a otras bebidas.

- La función consumo del café, en los países no productores, depende del ingreso personal disponible y la temperatura media del país (entre más baja, más consumo).

El ejercicio anterior nos permite elaborar un escenario probable de comercio exterior de café para el futuro. Si tenemos en cuenta que la demanda mundial está creciendo a un tímido 1% anual, y que el nivel de participación del mercado colombiano no debería superar el 16% del mercado mundial, Colombia debería exportar alrededor de 11.5 millones para final del siglo, y 12 millones hacia finales del primer quinquenio 2001-2005.

Teniendo en cuenta que la Federación puede y debe hacer más en términos de penetración de mercados en cafés especiales, sin deteriorar el precio externo, debe asumirse el reto de aumentar la participación al menos en un 2% en aquellos mercados donde su participación es inferior al promedio de la región, como es el caso de Francia, y en los mercados asiáticos, como el Japón y Corea del Sur.

El nivel de producción no debe generar acumulaciones permanentes de inventarios, toda vez que su financiamiento tendría que ser contra el precio interno. Por consiguiente, la producción anual del país debería ser de 13 millones de sacos para los próximos años, escalando a 13.5 millones hacia el año 2005. Hay que tener en cuenta que actualmente se cuenta con un nivel de inventarios del orden de los 5 millones de sacos, suficiente para atender las oscilaciones normales en la producción nacional y las posibles perturbaciones del mercado internacional, debidas principalmente a fenómenos meteorológicos en el Brasil.

Por otro lado, el caficultor colombiano para ser competitivo internacionalmente, deberá estar en capacidad de producir hoy una libra de café verde, máximo a 73 centavos de dólar por libra de café verde, lo cual con un tipo de cambio de \$1000 por dolar, equivale a \$16.000 arroba de café pergamino tipo Federación.

Para lograr lo anterior, debe trabajarse sobre cuatro objetivos básicos dentro del área de producción. Estos son:

- I Aumento en la Productividad Agronómica
- II Aumento en la Productividad de la Mano de Obra (Menor utilización, y mayor eficiencia)
- III Mejora de la Capacidad de Gestión del Caficultor, y disminuir su costo por unidad producida (Administración).
- IV Reingeniería del Servicio de Extensión.

Para cumplir con los objetivos anteriores, se proponen las siguientes estrategias:

- Debe aplicarse el paquete tecnológico disponible en Cenicafe, con la variedad adecuada para cada situación. Para esto, debe reeducarse el equipo de extensión de la Federación.
- Frente al futuro escenario de prospectiva, no es conveniente la promoción, ni la financiación de nuevas siembras. Es decir, no ampliar la frontera agrícola.
- La Gerencia Técnica preparará una publicación orientada al servicio de extensión y otra para los agricultores, que les enseñe los elementos de la tecnología disponible, y los respectivos ahorros monetarios en la adopción de cada una de las prácticas recomendadas.
- Se realizará por la Gerencia Técnica, un estudio sobre las posibles limitantes en la oferta de recursos naturales y sus características (suelo, agua, luz, pendientes, etc), del área sembrada actualmente en café, que no permitan al caficultor alcanzar las productividades esperadas con la aplicación de la tecnología disponible. Este estudio también incluirá la delimitación geográfica de las áreas en el sector cafetero que presenten las limitantes identificadas.
- Las recomendaciones anteriores tendrán en cuenta las diferentes tipologías de las fincas, como también las particularidades de las regiones cafeteras.
- La Gerencia Técnica realizará además un encuesta sobre los "cuellos de botella" que han existido en el pasado, y que han impedido la adopción de la tecnología de Cenicafe y sus prácticas por una gran mayoría de caficultores.

Se revisarán los diferentes programas de computador y acciones actualmente disponibles para mejorar la capacidad de gestión del caficultor. Entre éstos, se evaluará el avance de los programas ya existentes en Cenicafé y en algunos Comités, para de esta manera proporcionarle al caficultor herramientas de análisis financiero básico para la toma de decisiones con racionalidad económica (flujo de caja, balance financiero de su negocio, etc.)

Dentro de la filosofía del "Bench-marking" se escogerán experiencias exitosas de caficultores, para incluirlas como recomendaciones en las cartillas y publicaciones de la Gerencia Técnica, en particular del Servicio de Extensión. Entre estas se encuentran, la aplicación de insumos, uso de mano de obra por actividad, tiempos y movimientos, entre otras. Se recomienda también la utilización de videos como instrumento efectivo y de posible aplicación en la mayoría de las regiones cafeteras.

Para reducir la demanda por mano de obra en las actividades de producción, y aumentar su productividad, Cenicafé continuará con su nueva agenda de investigación, en el sentido de estudiar tiempos y movimientos de las diferentes actividades del ciclo cafetero de producción, y generar nuevas tecnologías en que demanden una menor cantidad de mano de obra.

Se introducirá el concepto de Calidad Total en el manejo de las fincas. Debe generarse y divulgarse un Manual de Funciones y Procedimientos para el manejo de la finca como una empresa agrícola.

Dentro de la misma filosofía, debe involucrarse al equipo de extensión de la Federación en el Programa de Calidad Total, no solamente para lograr una mayor eficiencia y efectividad en sus acciones, sino también para que en sus prácticas rutinarias transmitan estos principios a los agricultores. Deben diseñarse además incentivos a los extensionistas de acuerdo a la efectividad de su trabajo (adopción de la nueva tecnología).

Deben buscarse modelos de aprovechamiento colectivo para la explotación de las fincas, dentro de la óptica de aprovechamiento de las economías

de escala existentes en la administración de las mismas. Relacionado con lo anterior, debe propiciarse la conformación de una gama de microempresas que preste diversos servicios al caficultor de acuerdo con su demanda, para buscar una optimización del negocio de su finca. Entre estos posibles servicios se encuentran: el manejo de la información; la preparación de cuentas; la venta de su producto, y eventualmente, el manejo del paquete tecnológico de sus fincas.

Debe diseñarse un mensaje claro, sencillo y efectivo para todos los caficultores sobre cómo afrontar el reto del futuro. Este mensaje debe tener en cuenta las particularidades de las regiones cafeteras, para lograr una mayor efectividad del mismo.

Sin embargo, muchos caficultores colombianos requieren de un gran esfuerzo en el aumento de la productividad agronómica, y en la reducción de sus costos de producción, para llegar a los niveles mencionados anteriormente. Lo anterior, implica que para no sobrepasar el nivel de producción adecuado de 12.5 millones de sacos de 60kg sin una acumulación excesiva de inventarios, se requerirá de una reducción del área sembrada en café. Por lo anterior, se sugiere la contratación de un estudio que identifique el impacto que las diferentes regiones cafeteras tendrán frente a un evidente reacomodamiento del sector en el futuro. Este estudio debe recomendar acciones específicas por parte de la Federación, Gobierno Central y las respectivas regiones, para lograr dinamizar las economías regionales cafeteras y permitir opciones de ingreso alternativo para los caficultores.

Finalmente, vale la pena resaltar las acciones que le corresponden a la Federación, al Productor y al Estado para asumir el reto del futuro, y facilitar la transición de la actual caficultura al futuro.

En primer lugar, le corresponde a la Federación: (i) obtener el mejor precio externo posible con respecto a sus principales competidores, sin perder su participación de mercado que históricamente ha tenido, dentro del consumo en los países importadores; (ii) intensificar su investigación científica y servicio de extensión, para aumentar la productividad de la mano de obra, mejorar la productividad agronómica y mejorar sustancialmente la administración de las fincas cafeteras; (iii) identificar y promover nuevas opciones para diversificar el ingreso de los caficultores.

Por su lado, al productor le corresponde: (i) aumentar su productividad agronómica; (ii) reducir sus costos de producción; (iii) mejorar su gestión de administración; (iv) eliminar la producción en aquellos lotes en donde sus costos de producción no sean competitivos internacionalmente y asignarlos a otras actividades productivas.

Al Estado Colombiano le corresponde: (i) aclimatar la paz y combatir la delincuencia; (ii) mantener una política macroeconómica que no sea antiexportadora, en especial para aquellos productos cuyo costo principal sea la mano de obra; (iii) mejorar la infraestructura física y de servicios de las zonas de producción y los corredores de exportación; (iv) promover y estimular el desarrollo dinámico de las economías regionales cafeteras, para que en aquellas regiones donde se produzca un mayor ajuste, los productores salientes del negocio, posean alternativas de ingreso.

Algunas Recomendaciones Institucionales

Los Comités deben concentrar sus esfuerzos en la formulación y evaluación de los proyectos, en el marco del plan de desarrollo municipal. En este contexto, las áreas de planeación de los Comités deben ser fortalecidas para apoyar a los municipios en la formulación y evaluación de los proyectos. Para ello, requieren de especialistas en distintos sectores que contribuyan a concebir proyectos integrales y a orientar eficientemente la asignación de los recursos tanto propios como de cofinanciación.

La Federación a nivel central también debe adecuarse institucionalmente para apoyar a los Comités Departamentales, en su labor con las entidades territoriales en el marco del proceso de descentralización.

Este apoyo es necesario por tres razones. La primera, porque surgen nuevas metodologías, guías y procedimientos o se ajustan las existentes, requiriéndose por parte de los usuarios una actualización permanente. La segunda, porque es necesario mantener un contacto ininterrumpido con los Fondos de Cofinanciación o los distintos programas y entidades nacionales, para conocer el estado de los proyectos y el trámite que siguen y agilizar su

aprobación o los desembolsos de los recursos. La tercera, para apoyar técnicamente a los funcionarios de los Comités en la formulación de los proyectos, la interpretación y aplicación de las metodologías y el seguimiento y evaluación.

Por esta razón, la Federación, a través de la Oficina de Asesoría Interinstitucional debe cumplir con tres nuevas funciones: a) actualizar a los Comités en las metodologías y guías de presentación, formulación y evaluación de proyectos, b) hacer gestión con los Fondos y entidades nacionales en el trámite y aprobación de los proyectos y c) apoyar técnicamente a los Comités Departamentales.

Instituciones Crediticias

Para lograr una adecuada reconversión del inventario cafetero es necesario que la futura evaluación de créditos de inversión en la zona cafetera, se realice teniendo en cuenta la rentabilidad esperada del negocio, como también su competitividad. Lo anterior, demandaría un estudio a priori sobre el proyecto productivo por parte de los intermediarios financieros, lo que indirectamente exigiría la adopción de un paquete tecnológico adecuado y de un seguimiento financiero oportuno.

Cordicafé

En el proceso de transición hacia una nueva caficultura, Cordicafé está llamado a desempeñar un papel decisivo. Para el grupo de caficultores que decidan retirarse del negocio cafetero y diversificar su producción agrícola, esta corporación debe apoyar con sus servicios de asistencia técnica, fundamentalmente, con información sobre la viabilidad de negocios agrícolas distintos al café.

Corporaciones Financieras

Estas entidades, donde la participación del gremio cafetero es mayoritaria, deben orientar sus acciones no solamente a apoyar el desarrollo dinámico de las economías en las regiones cafeteras, a través de su Banca de Inversión, sino también en la innovación en formas de administración, y gestión, que hagan viable la actividad cafetera en regiones donde las economías de escala de aprovechamiento sean evidentes.

ANEXO I**METODOLOGIAS DE EXPANSION DEL AREA CAFETERA CON BASE EN LA INFORMACION DE LA FASE I DEL SICA**

Como un paso inicial se evaluó la representatividad que los municipios encuestados en la Fase I de la ENC-93, tuvieron en el Censo-80. Es decir, se compararon los resultados obtenidos en ese entonces a nivel municipal, con el correspondiente universo cafetero. Aunque únicamente dos variables (área y número de árboles) fueron reportadas por municipio, éstas permiten observar que la Fase I-80, representó adecuadamente las características del universo (Cuadro No 1).

Con base en esta representatividad, y de acuerdo con las variaciones en área de cada departamento, se efectuaron las expansiones correspondientes y se determinó el área total de ellos. Puesto que el área total de los departamentos de la Fase I censados en 1980 corresponde al 92% del universo de ese año, y ante la imposibilidad de conocer las tendencias en los departamentos restantes, se asume una proporción similar en el presente. Este método arroja un área total de 967,000 hectáreas, lo cual significa una disminución del 4.2% con respecto al área reportada en 1980.

Siguiendo el mismo procedimiento, pero eliminando aquellos departamentos cuya fase I-80 no representó adecuadamente el total departamental del Censo-80, la disminución es del 6.3% y el área actual correspondiente sería de 946,000 hectáreas.

Otro indicador utilizado para la expansión fue el comportamiento de los municipios cafeteros más representativos de la Fase I; es decir, aquellos cuyas áreas en el Censo-80 fueron superiores a 5000 hectáreas. Estos 16 municipios cubrían el 56.2% del área total de la Fase I-80 y el 11.4% del universo del mismo año, y sus áreas disminuyeron en un 10.2% en 1993. Utilizando este porcentaje como factor de expansión, la caficultura actual cubriría 906,600 hectáreas.

Como complemento, se realizó una regresión simple entre las áreas municipales reportadas en el Censo-80 y en la ENC-93, y se utilizó el coeficiente de dicha regresión como factor de expansión. Esta

metodología reportó una disminución del 7.6%, lo que equivale a un área total de 932,000 hectáreas.

ANEXO II**REUNION DE CAFICULTORES EXITOSOS
RESPUESTAS AL CUESTIONARIO UTILIZADO EN
EL TALLER**

Si usted fuera Gerente General de la Federación, cuál sería la actividad más importante que pondría en marcha ?

1. Impulso a un programa de capacitación en la administración de las fincas.
2. Búsqueda de nuevas alternativas productivas
3. Búsqueda de nuevos espacios en los mercados internacionales (política "agresiva" de comercialización)
4. Cambiar normas de exportación y promover la exportación de café procesado. Darle un mayor valor agregado a nuestro café. Eliminar trabas en la exportación. Mayor "apertura" en la comercialización interna y externa del café.
5. Traer experiencias de otros países, en particular, con relación a tecnologías que aumenten la productividad (reducción) de la mano de obra.
6. Búsqueda de subproductos del café
7. Reestructuración de las Cooperativas. Actualmente son demasiado pasivas y se les debe buscar una nueva misión.
8. Mayor apertura comercial para las Cooperativas, y que éstas participen a los productores que entregan café "especial"
9. Estimular el Consumo interno del café, a través de campañas de promoción.
10. Dar un vuelco al Servicio de Extensión y tornarlo en un servicio en administración.
11. Acercar más a Cordicafé al agricultor.

Si usted fuera el Gerente General de la Federación, cuál(es) actividad(es) de las que hoy se ejecutan, suspendería?

1. Los subsidios. Estos estimulan la ineficiencia y a los perezosos. Se deben diseñar estímulos a la administración de fincas eficientes. Mejor incrementar el precio interno y no dar subsidios.
2. El personal técnico de los Comités se encuentra demasiado distraído con otras actividades como el control de subsidios que no corresponde a su verdadera función.

3. Es necesario estructurar la Federación dada la coyuntura. Es necesario aplicar reingeniería a la Federación.
4. En vez de subsidios para la broca, se podría colaborar con máquinas e insumos para su control.
5. Eliminar o reducir la inversión en obras de infraestructura de los Comités, y dejarle al Gobierno su responsabilidad. Esta afirmación no tuvo consenso entre los participantes, otros opinaron que la labor de la Federación se identifica con las obras y si éstas se dejan para que el Gobierno las haga nunca se verían realizadas.
6. La eliminación de los subsidios ocasionará que queden solamente los caficultores exitosos y de igual manera se reducirá la oferta.
7. Suspender el incentivo del pago del 65% del café brocado y pagar a mejor precio el café con menos defectos (el que tiene menos de 5.5% de pasillas).

Cómo se puede mejorar la atención del servicio de extensión?

1. El servicio debe tener un costo para ser apreciado, al menos para los medianos y grandes productores (No hubo consenso).
2. El paquete tecnológico le llega al caficultor "incompleto". Buscar la agilización en los canales de transferencia de tecnología. Oportunidad de la transferencia.
3. El servicio de extensión debería concentrar su trabajo en dar capacitación a los caficultores en el área gerencial y de administración de las fincas como si fuera una empresa.
4. Darle más importancia al caficultor en la definición de la agenda de investigación y en la misma asistencia técnica. Muchos caficultores tienen mucho que enseñarles a los extensionistas, de ahí que se le "crea más al vecino que al técnico". El vecino sabe cuanto vale (\$) una práctica recomendada. El técnico debería tener reuniones periódicas con grupos de caficultores, para que la enseñanza sea de doble vía.
5. Los técnicos de la Federación deberían ser capacitados en técnicas de administración de fincas. Se necesita un nuevo perfil de extensionista.
6. Se debe renovar el personal del servicio de extensión (demasiados vicios, falta de motivación)
7. El técnico debería ayudar a planificar los créditos de las fincas.

8. Crear incentivos para los técnicos por metas. Realizar un seguimiento adecuado a su labor y aplicar bonificaciones a aquellos exitosos en su tarea.
9. Utilizar más a las UMATAS. Generar instrumentos de coordinación y apoyo mutuo.
10. El extensionista actual tiene demasiadas funciones administrativas y descuida lo importante. Se debe sistematizar el servicio de extensión.
11. Utilizar medios masivos de comunicación, para transmitir los avances tecnológicos de CENICAFE. Los "Avances Técnicos" que publica CENICAFE, les debería llegar a todos los caficultores.
12. Rotar el personal por diferentes sedes.
13. No ignorar al Comité Municipal en su trabajo.
14. Usar metodologías masivas y de grupo.
15. Los Servicios de Extensión deben estar compuestos por personas de diferentes disciplinas.
16. El Servicio de Extensión debería conocer de política cafetera y poder así informar y dialogar con los caficultores.

Cómo cree usted que los caficultores podrían reducir los costos de recolección y beneficio?

1. Utilizar fundaciones como la Carvajal o Corposol, para llevar la mano de obra de las zonas urbanas a las rurales.
2. Cambio en los calendarios y en las vacaciones escolares.
3. Dar mayor participación a la mujer en esta labor.
4. Importar la mano de obra de regiones del interior o eventualmente de otros países.
5. Uso del beneficio ecológico.
6. Aplicación de la ingeniería mecánica para diseñar máquinas recolectoras (investigación).
7. Mejorar la relación obrero-patrón. Mejores campamentos y comida, dar calidad de vida a los recolectores.
8. Una política de redimensionamiento de la caficultura nacional hace que se incremente en forma relativa la disponibilidad de mano de obra.
9. Procurar que la mano de obra urbana regrese al campo, dando servicios y calidad de vida en la zona rural.
10. Investigación en sistemas de recolección y mejora en la productividad mediante el pago de incentivos.
11. Pactar precios de recolección entre los productores.

12. Fomentar empresas o microempresas de recolectores.
13. Capacitación en tiempos y movimientos de las diferentes labores en el cultivo de café.

Cómo disminuir los costos de administración de las fincas cafeteras?

1. Administrar directamente la finca
2. Capacitar a los administradores en aspectos gerenciales de la finca cafetera.
3. Compartir la administración entre varias fincas.
4. Buscar formas asociativas de producción, y compartir algunas de las labores como el secado, transporte, etc.
5. Uso de sistemas (computadores) en las fincas.
6. Controlar y supervisar las labores.
7. Hacer programas continuados para capacitar los "futuros" administradores.
8. Manejar sistemas de "aparcería".

Una vez analizadas las alternativas de producción de café, considera usted que es factible realizarlas?

1. Productividades de los ejercicios presentados por la Federación están un poco altas, pero no muy lejanas a las obtenidas por las fincas exitosas.
2. Los gastos generales están bajos, por no tener en cuenta las prestaciones sociales de toda la mano de obra.
3. Broca no es el problema, sino la mano de obra
4. El café en la zona marginal debe desaparecer
5. Las propuestas de diversificación fracasan por problemas de mercadeo
6. La mayoría de los caficultores llevan cuentas, pero en sus "cabezas".

Cuáles cree usted que deben ser los temas que necesitan ser investigados para mejorar la competitividad del café?

1. Variedad resistente a la broca.
2. Desarrollos tecnológicos para concentrar las cosechas (estimulantes).
3. Mejorar aún más la Variedad Colombia.
4. Búsqueda de variedades de café más productivas y de café especial.
5. Que el aspecto científico tenga ingredientes económicos. Algunas de las recomendaciones no son económicamente viables.

6. Investigar prácticas para la reducción del uso de mano de obra y aumentar su productividad.
7. Transmitir la tecnología oportunamente. Los canales actuales son demasiado lentos.
8. Investigar por qué los agricultores no adoptan.

Qué sugerencias tienen ustedes para lograr que los caficultores puedan mejorar los ingresos de sus fincas cafeteras?

1. Uso de tecnología apropiada de acuerdo con cada zona y con cada caficultor.
2. Tener una mejor asistencia técnica dirigida hacia la administración de la finca cafetera.
3. Una mayor participación del caficultor en la investigación, tanto en investigaciones regionales como en los temas para ser investigados.
4. Tener capacitación en técnicas de administración (registros). "Ya sabemos mucho de almárgos, necesitamos instrumentos nuevos"
5. Impulsar los Centros de Gestión del Programa de la Federación con los franceses. (Enseñar a gerenciar la finca).
6. Capacitar la mano de obra cafetera en las diferentes labores.
7. Tener sistemas de información oportunos y verificables que permitan una comparación entre caficultores como metodología de aprendizaje y de cambio.
8. Aumentar productividades, y disminuir costos.
9. Observación interesante: Un caficultor expresó su temor por "dos bombas de tiempo" que existen actualmente en la caficultura. La primera, está relacionada con el hecho de que los caficultores en general no pagan las prestaciones sociales, y la segunda, en el sentido de que los impuestos que pagan son muy pocos. En el momento en que se nos obligue a pagar prestaciones e impuestos los costos de producción se incrementarían demasiado hasta el punto de no hacer viable la actividad.
10. Siembras de café asociado con otros productos, siempre que se tenga una debida programación y contratación de las cosechas producidas.
11. Dar oportunidad de permanencia en las fincas a los trabajadores y brindar calidad de vida a los mismos.
12. Hacer investigación en recolección.
13. Lo último que debe terminarse es el Servicio de Extensión.
14. No es viable una caficultura a crédito.

15. Definir patrones de eficiencia para las labores y pagar de acuerdo con ellos.
16. Capacitación a los mayordomos.
17. Sembrar café asociado con otros productos siempre y cuando se tenga resuelto el tema del mercadeo y de la comercialización, de lo contrario es correr un riesgo. Se debe producir en la finca el pancoger familiar.

ANEXO III

ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LOS RECURSOS GUBERNAMENTALES HACIA LAS REGIONES CAFETERAS

Para lograr una más efectiva labor en la canalización de recursos hacia las zonas cafeteras, se proponen las siguientes estrategias:

- Darle prioridad al trabajo con los Fondos de Cofinanciación. Los programas de dichos Fondos son los que presentan mayor demanda entre los municipios y suscitan mayor interés para los Comités. Además, de su adecuado aprovechamiento se pueden derivar beneficios económicos y sociales importantes para las zonas cafeteras.
- Por lo anterior, se requiere programar un paquete de seminarios-taller, por grupos de Comités y dirigidos a funcionarios de los Comités Departamentales, especialmente aquellos que tengan contacto permanente con los municipios. El papel de la Oficina de Asesoría Interinstitucional sería la de promover los seminarios entre los Comités, concertar la agenda definitiva y apoyar en la consecución de los conferencistas.
- Además, se deben organizar seminarios a nivel nacional, con participación de funcionarios de los Comités Departamentales, en los cuales se expliquen los objetivos, metas y procedimientos de acceso de los programas de microempresa, modernización agropecuaria y medio ambiente, entre otros. Los seminarios deben permitir reflexionar sobre la posible participación de la Federación en cada programa. La organización debe estar a cargo de la Oficina de Asesoría Interinstitucional.
- En cuanto al programa de microempresa, se recomienda que la Federación se vincule a la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa. Con ello, podría apoyar a algunos Comités interesados, como el caso del Valle, a desarrollar proyectos piloto en el departamento y a servir de canal para que los microempresarios, estén éstos relacionados o no con la producción cafetera, conozcan los beneficios del programa y los mecanismos de acceso a los distintos instrumentos de ejecución.
- Es importante que la Federación promueva la formulación de proyectos para investigación tecnológica aplicada para ser financiados dentro del programa PRONATTA, como mecanismo para ampliar la agenda investigativa, potenciar recursos hacia esta área y trabajar en campos que han tenido hasta el momento poco desarrollo, como el caso por ejemplo de tecnologías para aumento de productividad de mano de obra. La Federación puede vincular y coordinar este trabajo con centros de investigación, universidades o directamente con los Comités Departamentales.
- En el caso de los programas de medio ambiente, la Federación, a través de la Oficina de Asesoría Interinstitucional deberá promover la formulación de proyectos para aprovechar los recursos establecidos para el financiamiento de estos programas, especialmente en aquellas regiones en donde el problema de contaminación de microcuencas sea crítico.
- Finalmente, se recomienda implementar las medidas de ajuste institucional para hacer sostenible esa función en el tiempo. De ello, depende que los Comités amplíen su capacidad de apoyo técnico hacia los municipios y que a su vez tengan un soporte adecuado del nivel central en el desarrollo de su función. Esta es la mejor manera de aprovechar los múltiples programas y recursos que genera el Plan Nacional de Desarrollo para beneficio de las regiones cafeteras.