



**Creación del Valor Compartido  
desde el Grano hasta la Taza:  
El Papel de Nestlé en el Sector Cafetero Colombiano**

**Resumen Ejecutivo**

**Por**

**Centro del Tercer Mundo para Manejo de Agua  
(*Third World Centre for Water Management*)**

**Octubre 7, 2013**

Cada vez más, los consumidores consideran los productos de una forma integral. Para muchos, su demanda de bienes y servicios va mucho más allá de la satisfacción inicial de sus necesidades y deseos. Las personas se preocupan cada vez más por el impacto que sus decisiones como consumidor pueda tener sobre la sostenibilidad, el medio ambiente, y la calidad de vida de quienes finalmente son los encargados de unir los diferentes eslabones de la cadena que transforma la materia prima en productos terminados. Con frecuencia, los consumidores buscan productos que puedan al mismo tiempo sustentar credibilidad económica, social, ambiental y ética. Además, fuera de las iniciativas de los consumidores para hacer que las compañías sean más responsables socialmente, las mismas firmas están buscando fortalecer sus cadenas de abastecimiento, para que mantengan e incrementen sus negocios a largo plazo. Ciertamente, el café es uno de los productos a través de los cuales, tanto los consumidores como las compañías esperan lograr estos objetivos que, algunas veces, aparentan excluirse.

Diariamente se consumen más de 1.400 millones de tazas de café en todo el mundo. Después del agua, el café es una de las bebidas más populares que se consume. Las dos principales variedades de café, Arábica y Robusta constituyen la fuente de sustento para más de 25 millones de caficultores en más de 51 países productores de café y para más de 100 millones de trabajadores a lo largo de la cadena de suministro. Solamente en el año 2009, el mercado de café soluble tuvo un valor de más de 10.600 millones de Francos Suizos.

Para muchos consumidores de café alrededor del mundo, decir café es decir Colombia. Para los colombianos, el café ocupa un lugar muy especial en la historia cultural, social, económica, política y ambiental del país. Colombia es reconocida por el aroma y la acidez de su suave café Arábica lavada, que históricamente se ha vendido a precios más altos que la Robusta o Arábica regular. Actualmente, el país es el cuarto mayor productor en el mundo de café, después de Brasil, Vietnam e Indonesia, pero el primer productor mundial de café Arábica suave. Esta más delicada variedad crece mejor en ecosistemas montañosos en los que las plantas de café se pueden nutrir en suelos con un bajo pH, sombra ligera, lluvias uniformes a lo largo del año y climas templados. Desde 1960, Colombia ha venido desarrollando una marca país, y consistentemente ha promovido y diferenciado al café colombiano como el mejor del mundo.

Sin embargo, el sector cafetero colombiano y más de medio millón de caficultores, sus familias y las comunidades a las que pertenecen, se encuentran en una situación muy precaria. Anteriormente, Colombia representaba el 13.5% de la producción mundial de café, lo que hacía de este cultivo un determinante muy importante en el total del producto interno bruto y agrícola del país y en el ingreso de divisas. Desde que terminó el sistema de cuotas internacionales, con el consiguiente colapso de los precios mundiales del café, en 1989, la importancia económica del café para Colombia ha ido reduciendo sostenidamente. El país no se pudo adaptar con la rapidez suficiente a la nueva arquitectura internacional del café, lo que hizo que el sector se volviera vulnerable y parcialmente estático. Este descenso ha creado estragos económicos y sociales entre los numerosos caficultores, la mayoría de los cuales son pequeños propietarios, con parcelas de una hectárea o menos.

La caída de los precios y la volatilidad de las materias primas y del café en los mercados internos e internacionales, el deterioro de las tasas de productividad, los fuertes incrementos en los precios de los fertilizantes, las enfermedades que destruyen las matas de café, la acelerada migración del campo a las ciudades, la escasez de mano de obra, la

falta de asesoría técnica y agrícola más intensa y oportuna, las vías de comunicación en mal estado, la bonanza minera, el crecimiento de actividades económicas de capital intensivo y la excesiva competencia internacional, actualmente ponen en peligro la viabilidad económica del cultivo más representativo de Colombia. Aún en un país rico en petróleo y gas como Colombia, los precios de los insumos químicos representan hasta una tercera parte de los costos de producción del café. Últimamente, muchos de los cultivadores ni siquiera han podido cubrir sus costos de producción. Además de la caída de casi 50% en los precios del café desde el 2011, la rentabilidad se ha visto socavada adicionalmente por la revalorización del peso colombiano, la cual afecta muy especialmente a los exportadores. Todos estos factores apuntan a la imperiosa necesidad de reestructurar y revitalizar el sector, para que los caficultores puedan llevar mejores niveles de vida, producir café de mejor calidad y sostener las cadenas de abastecimiento que los conectan con los consumidores de café alrededor del mundo. De hecho, entre el 25 de Febrero y el 8 de Marzo del 2013, los caficultores a lo largo y ancho de Colombia organizaron una huelga nacional exigiendo más apoyo económico por parte del gobierno. Se han otorgado subsidios, pero quedaron aplazadas las reformas estructurales que podrían fomentar un desarrollo a largo plazo del sector cafetero en particular, y del agrícola en general.

Este sombrío escenario ha puesto en riesgo a todo el sector cafetero. Puede ser que Compañías como Nestlé tendrán que preocuparse por su capacidad para obtener en el futuro las cantidades y la calidad de café que necesitan para satisfacer la creciente demanda en los mercados generales y de especialidad. Esta es una de las razones fundamentales por las cuales la filosofía comercial de Nestlé propende por la transformación del panorama cafetero en uno de los países productores de café más importantes del mundo. Nestlé ha respondido a estas oportunidades de mercado y problemas de abastecimiento de una forma que tiene en cuenta las necesidades sociales y las relaciones interdependientes de la marca con los productores, los consumidores, los accionistas y la comunidad en general. Este acercamiento comercial busca crear valor compartido (CVC) a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, siempre teniendo en cuenta a los accionistas y a los grupos de interés.

Como uno de los protagonistas probablemente más importantes en la industria mundial del café, y el mayor comprador de café en Colombia, Nestlé busca crecer como compañía y asegurar la sostenibilidad de sus cadenas de abastecimiento, siempre enfocado en las necesidades de la sociedad y en los retos que afectan a la comunidad. Esta relación interdependiente entre compañía, proveedores, colaboradores, comunidad, accionistas y clientes se expresa tanto en el marco del Plan Nescafé, como en el del Programa de Calidad de Café Sostenible™ AAA de Nespresso. Estas estrategias dirigen las acciones que la compañía ha tomado y tendrá que tomar para lograr que la expansión de sus negocios con el café sea sostenible a largo plazo. En el eje de esta plataforma de CVC están los caficultores, y la ayuda que necesitan para que puedan cultivar suficiente café de buena calidad para suplir los cada vez mayores mercados nacionales e internacionales y, por ende, llevar una vida próspera.

Este estudio se enfoca en cómo Nestlé ha creado valor compartido en Colombia, especialmente en el sector cafetero. El capítulo de la historia del país del que Nestlé hace parte, es mucho más que una narración de responsabilidad social corporativa dirigido a fortalecer la opinión del consumidor, lealtad a la marca, y confianza. Es una descripción, un reporte y un análisis de las actividades emprendidas por la compañía para beneficiarse al hacer el bien a la sociedad como un todo. La forma como Nestlé hace sus negocios en

Colombia es unirse con y construir sobre el trabajo de otras entidades sociales para estimular aún más progreso en salud, bienestar, nutrición y calidad de vida para los consumidores, lo mismo que para los proveedores. El éxito se comparte distribuyendo los beneficios a través de todos y cada uno de los segmentos en la cadena de valor. Es, fundamentalmente, un ejemplo de que la equidad social y la eficiencia comercial no tienen por qué estar en contradicción.

Los resultados preliminares del estudio se basan en una revisión extensa de la literatura sobre el mercado mundial del café, tendencias, desarrollos, y certificación y verificación de los logros y retos que enfrenta el sector. Además se nutre de gran cantidad de datos cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron durante las entrevistas personales y de grupo y correspondencia con importantes productores de café y caficultores que pertenecen al Plan Nescafé, Nespresso AAA Programa de Calidad para Café Sostenible y la Iniciativa AAA del Rainforest Alliance. Se obtuvieron información y conocimientos igualmente valiosos de las extensas discusiones con diferentes miembros del personal en cooperativas regionales y asociaciones de productores, exportadores, comerciantes locales, técnicos y todo el personal de Nestlé Colombia en las oficinas de la sede de Bogotá y la planta productora de café en Bugalagrande.

### **Nestlé en Colombia**

Nestlé comenzó a hacer parte de la industria alimenticia y de bebidas en Colombia en 1903. A lo largo de estos 110 años, la compañía ha crecido en alcance, tamaño y operaciones. Les ha ofrecido a los consumidores una amplia gama de productos innovadores, lo mismo que de primera necesidad, que satisfacen sus necesidades nutricionales, exigencias y deseos a lo largo de sus vidas. Actualmente cuenta con una extensa y vigorosa presencia industrial, con cinco fábricas en todo el país, un centro principal de distribución nacional y seis plataformas de distribución. Alrededor del 90% de la cartera de bienes disponibles en el país es producida localmente. Sus productos se encuentran en más de 300.000 puntos de venta a lo largo y ancho de Colombia y en 8 de cada 10 hogares en el país. Esto ancla firmemente las actividades de adquisición, manufactura, producción y distribución de la compañía dentro del panorama económico nacional.

Una forma importante para reducir la pobreza es el empleo. La clave está en que los empleos sean formales, estables, rentables y socialmente reconocidos. Nestlé hace posible esta transformación, dado que la compañía apoya a más de 8.800 proveedores individuales y su estructura industrial le da empleo directo a 2.362 trabajadores e indirecto a 1.738 personas más. Sin embargo, el impacto de Nestlé en la sociedad colombiana va más allá de sus colaboradores y consumidores. A través de sus redes de suministro, la compañía tiene un impacto positivo en la vida de los caficultores y en la productividad y calidad de los bienes que producen. Unidos por los eslabones de una cadena de suministro, los cultivadores, proveedores, fábricas, empleados, consumidores y accionistas nacionales e internacionales, están estrecha e interdependientemente unidos unos con otros. Al asegurar que la producción de café sea una actividad económica más atractiva, rentable, digna, competitiva y profesional, Nestlé contribuye al bienestar de casi dos millones de personas, quienes dependen del cultivo para su sustento. El reto y el mérito consisten en producir de una manera deliberada beneficios valiosos y prosperidad para todos ellos, simultáneamente, y a través de actividades de refuerzo mutua.

A través de compromisos y acciones locales, nacionales, globales, pequeñas y grandes, Nestlé busca impactar de forma intencional y dinámica las vidas de estos diversos grupos de interés, que constituyen su comunidad de intereses en Colombia y en otras partes. Para los productores de café, proveedores y caficultores, Nestlé sobresale como un socio previsible, estable, seguro, digno de confianza, orientado a la calidad y comprometido. Para sus consumidores, la marca es el equivalente de una buena calidad. Para sus empleados, la firma les ofrece un ambiente corporativo seguro y enriquecedor en el que pueden crecer profesional y personalmente. Para sus accionistas, la compañía ofrece un modelo de crecimiento consistente y orgánico, que les trae rentabilidad. Todos los esfuerzos que Nestlé Colombia ha realizado para satisfacer las expectativas de los consumidores, entregar productos de alta calidad, seguir prácticas comerciales justas, ofrecer un buen ambiente de trabajo, estar socialmente comprometido y producir sólidos resultados financieros, han sido reconocidos. En el 2011, Reputation Institute y Goodwill Comunicaciones clasificaron a Nestlé Colombia en el primer lugar entre las compañías de más alta reputación en el país.

La estrategia de Nestlé con la Creación del Valor Compartido se basa en aquellas actividades que se relacionan directamente con sus compromisos corporativos, a saber, agua, nutrición y desarrollo rural. La compañía ejerce una fuerte influencia sobre las comunidades receptoras en esos tres aspectos, promoviendo la transformación de compañías privadas en empresas de impacto y estimulando el progreso en escala. Esto involucra el llegar hasta los consumidores en comunidades remotas con productos nutritivos de buena calidad, a través de amplios sistemas de distribución que beneficien por igual a los pequeños comerciantes, supermercados independientes y a los empresarios de transporte de carga.

En el 2007, la compañía inició el programa de entrenamiento de Macro aliados, con el fin de ubicar sus productos en más lugares en menos tiempo y generó mayor demanda. Al hacer esto, 61 empresarios de transporte de carga aprendieron cómo hacer sus negocios más competitivos, están empleando a 870 vendedores y tienen cuentas anuales individuales por más de \$3.000 millones de pesos colombianos. Esta iniciativa apoyó la técnica de distribución de la compañía de doble vía, dirigida a los propietarios de los pequeños negocios de barrio y a supermercados independientes.

Desde el año 2010, y como parte de la Iniciativa “Tienda del Bienestar” Nestlé, la compañía ha entrenado a unos 38.000 propietarios de pequeños negocios en técnicas empresariales básicas. Este programa ha promovido buenas prácticas empresariales en el punto de venta para beneficio del consumidor final, dándole a unos 5.000 hogares propietarios de negocios acceso a seguros dentales y de vida. En el 2012, Nestlé empezó a implementar el programa de Súper Aliados, dirigido a supermercados independientes. Más de 100 tenderos independientes han adquirido el conocimiento profesional que necesitan para hacer sus negocios más rentables y competitivos. Las iniciativas Tienda del Bienestar Nestlé y Súper Aliados han mantenido la buena estructura de los pequeños y medianos negocios, la que, a cambio, mejora y multiplica el cubrimiento del producto en esos puntos de venta.

En el 2012, la Iniciativa del Tienda del Bienestar Nestlé recibió el premio VENN en la Categoría de Consumo. Este es un reconocimiento bi-anual otorgado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Ese mismo año, el programa de Súper Aliados fue seleccionado como un “Proveedor de Éxito”, por la cadena de supermercados ÉXITO, en reconocimiento al dinamismo, innovación y el papel como un

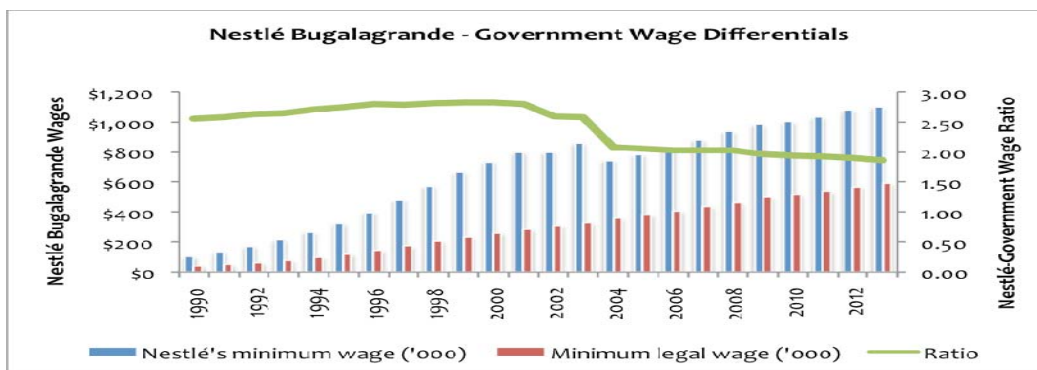
“proveedor ejemplar en prácticas de logística” de Nestlé. La implementación de estas dos iniciativas que fortalecen los grupos económicos y de consumidores en la base de la pirámide de ingresos, claramente han dado resultados positivos. Estos sectores representan actualmente la mitad del total de las ventas en Colombia.

### **Asegurando la Sostenibilidad**

Como una compañía mundial, Nestlé ha integrado dentro de sus principales operaciones globales y locales consideraciones de sostenibilidad, indicadores, estrategias, y planes de acción. La apuesta le ganó el reconocimiento del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones (DJSI) en Septiembre del 2013, que es el más importante referencia en el mundo para la sostenibilidad y una guía para inversionistas interesados en integrar criterios de desempeño económico, social y ambiental dentro de sus portafolios. Nestlé fue seleccionado como el Grupo Industrial Líder en la categoría de Alimentos y Bebidas, duplicando el puntaje promedio de la industria. En el medio ambiente, obtuvo los mejores puntajes en relación con la mitigación de los riesgos relacionados con el agua, reporte ambiental y la eco-eficiencia de operaciones.

También en el 2013, y por segundo año consecutivo, la compañía obtuvo el máximo puntaje (100 puntos) en los índices de Liderazgo en Divulgación sobre Emisiones de Carbono (CDLI) y de Liderazgo de Divulgación en Desempeño de Carbono (CPLI) del CDP (Proyecto de Divulgación de Emisiones de Carbono), que miden los esfuerzos para frenar las emisiones de carbono e incrementar la transparencia. Este tipo de administración ambiental que despliega la compañía a nivel mundial se refleja en su desempeño corporativo a nivel de las fábricas en Colombia y en la implementación de iniciativas de desarrollo rural en apoyo al sector cafetero en ese país. Nestlé Colombia contribuyó con el resultado de la DSI, a través de dos iniciativas del agua, dirigidas a disminuir la huella hídrica de la compañía (SuizAgua Colombia y el Plan de Fomento Agropecuario en Caquetá) y dos planes centrados en el café (el Proyecto Cisco para la reutilización de residuos del café en la fábrica de Bugalagrande y el Plan Nescafé para el abastecimiento sostenible del café a través de toda la cadena de suministro del mismo).

Nestlé es muy consciente de que sus trabajadores son uno de los recursos esenciales de la compañía para construir, consolidar e innovar su ventaja competitiva. En la fábrica productora de café de Bugalagrande, la firma ha realizado acciones contundentes y proactivas, orientadas hacia el bienestar, para instalar un sistema de reconocimiento competitivo; propiciar un ambiente de trabajo seguro y saludable; y satisfacer las aspiraciones de los trabajadores con capacitación y oportunidades continuas de desarrollo. De hecho, Nestlé ha marcado la pauta a nivel local en términos de entrenamiento, fortalecimiento de capacidades, y formación del capital humano. Como un indicador de satisfacción laboral, el promedio de años de servicio de empleados directos de Nestlé es de 15 años. Por otra parte, prácticamente todos los trabajadores en la fábrica de Bugalagrande están sindicalizados, a una tasa muchas veces por encima del promedio nacional de 4,7%. Estos colaboradores reciben algunos de los mejores salarios de la región para trabajo similar, los cuales históricamente han estado 150% por encima de aquellos estipulados por el Gobierno.



Fuente: Registros de Nestlé

Desde el 2001, la compañía ha otorgado 720 préstamos a sus empleados, lo que contribuye a una acumulación de activos productivos y seguridad mejorada de vivienda. A Junio de 2013, el 92% de los colaboradores de la fábrica de Bugalagrande son los dueños de sus viviendas. Por otra parte, ya que los miembros del personal son considerados como parte de una familia y una comunidad, la compañía extiende beneficios a sus dependientes y facilita la implementación de iniciativas colectivas, académicas, cívicas, de bienestar y deportivas, que contribuyen en la creación de un capital social. En Junio de 2013, el 50% de los hijos de los empleados se habían beneficiado con becas adjudicados por la compañía y habían llenado las 27 vacantes para aprendizaje en la fábrica de Bugalagrande que están disponibles para los dependientes de los trabajadores.

El compromiso corporativo de Nestlé de ofrecer una calidad predecible, consistente y en constante mejoría, posiciona a la compañía muy por delante de sus competidores y la convierte en una referencia de calidad para proveedores, empresas auxiliares, competidores y consumidores por igual. Bugalagrande cuenta con una mejor infraestructura y mejores servicios que otras ciudades de un tamaño similar. Durante las décadas de los 50 y 60, la compañía participó en la construcción y la mejora de la infraestructura necesaria para conectar la fábrica con sus proveedores y con las residencias de sus colaboradores. Durante sus primeros años de operación, la fábrica les ofreció servicios públicos a sus vecinos, servicios a los cuales no tenían acceso las otras comunidades de la región, principalmente agua potable y los servicios de los brigadistas contra incendios. La presencia de Nestlé en Bugalagrande ha convertido esta municipalidad en un lugar más pacífico y próspero para emprender un negocio, elementos que fomentan un permanente y confiable desarrollo local.

El perfil social y económico del municipio ha cambiado desde que la fábrica abrió en 1944. Era una población principalmente agrícola, con tasas de pobreza hasta del 58% y con una desnutrición que en los años 70 afectaba al 10% de la población. Desde entonces, la incidencia de pobreza ha caído 20 puntos porcentuales y la desnutrición se ha reducido considerablemente a solo el 3%. Hace más de cinco años, y como parte del programa de Niños Saludables de Nestlé, la compañía patrocina las ludotecas encargadas de reforzar hábitos de vida saludables y promover un consumo de agua responsable entre unos 15.000 niños de Bugalagrande y más de 109.000 niños y sus familias a lo largo y ancho del país.

Además de salarios competitivos y buenos paquetes de compensación, la contribución más directa a la prosperidad de las comunidades receptoras son los impuestos. Estos

recursos son componentes claves de los ingresos públicos y contribuyen a financiar la ejecución de servicios sociales y a abordar problemas y necesidades comunes de índole económica, social, ambiental y cultural de los residentes. En Bugalagrande, Nestlé es, con mucho, el contribuyente fiscal más importante. Por lo menos una persona de cada familia tiene vínculo con la fábrica y obtiene sus ingresos como empleado o como proveedor de bienes o de servicios. Una contribución igualmente clave y estable se hace a los ingresos fiscales y al presupuesto de la municipalidad. En los últimos cinco años, las contribuciones de la fábrica al presupuesto del municipio han representado, en promedio, el 23% de los ingresos totales.

No es posible aislar las operaciones de Nestlé de conflictos en las zonas de influencia de sus instalaciones, y de la violencia que afecta a su personal y a sus proveedores. A pesar de las interrupciones en sus cadenas locales de abastecimiento, y preocupación por la seguridad de los trabajadores de la fábrica, la compañía ha decidido involucrarse más plenamente que nunca con las comunidades locales y ha permanecido con determinación en áreas afectadas por el conflicto. La empresa apalancó su impacto económico en las municipalidades alrededor de Bugalagrande, para promover estabilidad social, reducir la propensión de conflictos violentos y disipar las tensiones. Esto contribuyó a mitigar el deterioro generalizado de las leyes, las instituciones y la calidad de vida en áreas afectadas por la violencia.

Desde el 2010, la compañía apoya el establecimiento de Centros de Reconciliación en Bugalagrande y Caquetá, dirigidos a buscar soluciones a la violencia doméstica y comunitaria, y a construir un capital social. Inspirados por el éxito del proyecto, el gobierno municipal ha convertido esta iniciativa en un programa público para construir una cultura de paz. Para Nestlé, el Centro abrió nuevos canales de comunicación con la comunidad, permitiendo que tanto la población local como la corporación se vieran mutuamente como actores estratégicos e interdependientes. En el año 2011, la iniciativa recibió el Premio “*Emprender Paz*” por sus contribuciones a la construcción de la paz.

### **Conservación Ambiental y de los Recursos Naturales: Reduciendo la Huella Ecológica**

Las fábricas procesadoras de alimentos afectan el ambiente circundante en los aspectos de consumo de energía; uso, tratamiento y vertimiento del agua; emisiones a la atmósfera; y el manejo de desechos sólidos y líquidos. La respuesta a estos retos ambientales universalmente compartidos, resultó en el Sistema de Gestión Ambiental de Nestlé (NEMS), que se implementó en Colombia desde 1996. Estas prácticas de sostenibilidad y conservación ambiental son, en consecuencia, el resultado de un largo proceso corporativo para encontrar maneras de mejorar el impacto ecológico y ambiental de las operaciones de la compañía.

En cumplimiento de sus propios estándares internos, muchas veces más rigurosos que los estipulados por las leyes locales, en 1987 Nestlé Colombia invirtió en una planta de tratamiento de aguas residuales en su fábrica de Bugalagrande. Cinco años después, la planta recibió el Premio al Mérito Ecológico de las autoridades ambientales del Valle del Cauca, ya que estas instalaciones para el tratamiento de aguas llegaron a ser consideradas como un referente y una guía para el manejo de la educación ambiental en el país. En el 2006, la compañía hizo una inversión adicional de \$3 millones de dólares para mejorar la planta de tratamiento de aguas residuales de Bugalagrande y remover el inofensivo, pero sin embargo desagradable color marrón que resulta del procesamiento del café.



Por otra parte, durante los últimos cinco años, la huella hídrica interna de la compañía ha mejorado sostenida y substancialmente. El consumo se ha disminuido en un 46% por cada tonelada de producto manufacturado y los residuos en el agua han bajado en un 17%. Estas mejoras en las prácticas de manejo del agua se han diseminado entre la comunidad en general. Al año 2012, 160 niñas y niños han participado en actividades educativas relacionadas con la importancia de tener acceso a agua limpia. Adicionalmente, se ha reforzado la capacidad de manejo del agua de 100 productores. Estas actividades contribuyen a los cambios de comportamiento social, que, a largo plazo, pueden conducir a favorables consecuencias agregadas en las comunidades.

La clave de ese proyecto fue la innovación, como también lo ha sido en la construcción de la primera planta de cisco del continente. Cisco es el residuo que queda del proceso de producción del café, y constituye el 90,2% de los residuos sólidos generados en la fábrica de Bugalagrande. En el 2009, Nestlé construyó una caldera de biomasa para convertir más de 16.000 toneladas de molidura de café en energía, un subproducto que anteriormente estaba llenando los basureros locales. La caldera ayuda ahora a satisfacer entre el 15 y el 20% de las necesidades energéticas de la fábrica, contribuyendo a un significativo ahorro de energía y asegurando procesos de producción más limpios. Desde el momento en que el café es plantado hasta su final incineración en la caldera de biomasa, el proceso de recuperación de energía tiene una huella de carbono neutral, lo que se ha traducido en emisiones de dióxido de carbono más bajas. Aún más, se han llevado a cabo pruebas exitosas para convertir las cenizas residuales de la planta de cisco en fertilizantes orgánicos que pueden ser utilizados por los caficultores.

#### **Nestlé y la redefinición del sector cafetero**

Nestlé, ha cambiado para siempre el sector mundial del café. Inventado en colaboración con el gobierno de Brasil, en 1938, Nescafé® introdujo un nuevo proceso, que desde entonces ha permitido una producción industrializada a gran escala y revolucionó el sector al evitar el desperdicio de los cultivos. En la actualidad, cada segundo se consumen en el mundo unas 5.500 tazas de café instantáneo Nescafé®. Cuarenta y siete años más tarde, en 1985, Nestlé creó a Nespresso y con esta marca a una categoría totalmente nueva, el mercado del café en cápsula, que se convirtió en uno de los más exitosos modelos de innovación comercial de las últimas décadas. Más recientemente, en el 2006, se introdujo el sistema Nescafé® Dolce Gusto®, que permitió a los consumidores confeccionar una amplia gama de bebidas de café en sus hogares.

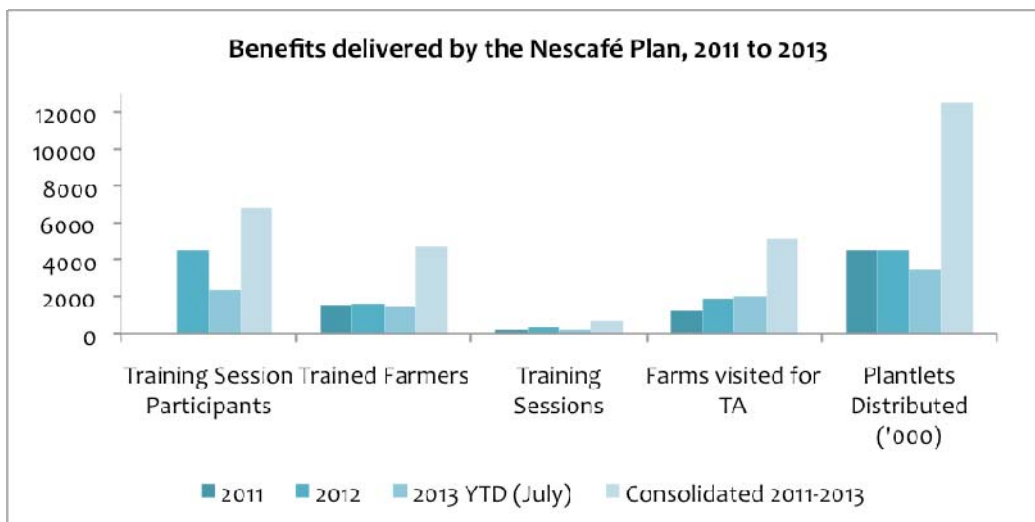
Por lo tanto, no es de sorprenderse que el café ocupe un lugar crucial en la estrategia de crecimiento de Nestlé. A nivel mundial, la compañía compra alrededor de 14 millones de sacos de 60 kilos cada uno, de los cuales 1,2 millones vienen de Colombia. Estas compras de Arábica Suave Colombiano representan el 13% del total de la producción de café del país, lo que convierte a Nestlé en el mayor comprador privado del país. Alrededor del 85% del café que compra, lo exporta a sus otras fábricas alrededor del mundo. Nestlé es, indudablemente, una empresa de impacto en el sector cafetero colombiano y, a su vez, los cafés colombianos son clave en la producción de café, de la marca de café más grande del mundo.

A pesar de ser el comprador de café más grande del mundo, o precisamente debido a esto, Nestlé no posee ninguna granja cafetera comercial ni recurre a la agricultura por contrato. En cambio, se abastece de café directamente de los productores y de las asociaciones y cooperativas que ellos forman. Esta comunidad de caficultores se construye y fortalece a través de extensivos e intensivos programas de asistencia técnica

y operaciones directas de adquisición, llamadas Conexión con el Caficultor (*Farmer Connect*). En reconocimiento que las exitosas marcas de café de la compañía dependen de prósperas comunidades agrícolas que aseguren la buena calidad del grano, Nestlé ha establecido un programa integral específico para el café, el Plan Nescafé y el Programa de Calidad Sostenible Integrado CSV AAA de Nespresso, con el fin de optimizar la cadena de suministro mundial de café de la compañía.

Iniciado en Agosto de 2010, el Plan Nescafé invertirá un total de 500 millones de Francos Suizos en proyectos cafeteros alrededor del mundo en un lapso de diez años, de los cuales 350 millones serán para Nescafé® y 150 millones para apoyar la plataforma de Ecolaboración Nespresso™. Estas dos diferentes iniciativas están cambiando las prácticas agrícolas y las vidas de los cultivadores, al identificar y después promover una producción sostenible y procesos que conduzcan a una más alta productividad, mayores ingresos y mejores condiciones de vida.

Desde el 2011, el Plan Nescafé ha distribuido en Colombia más de 13 millones de plántulas de café resistentes a las enfermedades y ha renovado 1.882 hectáreas.. Esta iniciativa ha tenido una gran acogida, y los caficultores que están fuera de las regiones de abastecimiento de Nestlé, están activamente buscando la forma de mejor poder participar en el Plan. Este año, los beneficios se extenderán aún más para llegar hasta 5.000 caficultores del Quindío y Risaralda, quienes recibirán 5 millones de plántulas durante el primer año de implementación. Con el fin de transmitir conocimientos y experiencia directa y efectiva a cerca de 2.500 caficultores cada año, Nestlé trabaja en conjunto con instituciones colombianas muy experimentadas y de larga data, especialmente la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC).



Fuente registros de Nestlé

Adicionalmente, y con el fin de mejorar las prácticas de cultivo y las actividades agrícolas existentes, el Plan promueve sus actividades con la “Rainforest Alliance” (RA), la Red de Agricultura Sostenible (RAS) y el Código Común para la Comunidad Cafetera (Asociación 4C). Después de solo 3 años de haber sido implementado, el Plan ya está mejorando la recuperación económica y social de comunidades que, de otra forma, estarían en las mismas precarias condiciones que otros cultivadores de café del país están enfrentando en este momento. Solamente el el año 2012, Nescafé Dolce Gusto® compró 100.000 sacos

de café colombiano cultivado de manera sostenible. Cada año, las compras de la marca se han incrementado en 16.000 sacos.

A lo largo de muchos años, Nestlé ha estado adquiriendo el mejor café disponible alrededor del mundo con el que llena sus frascos de Nescafé® o cápsulas de Nespresso. En el mercado cafetero, estos granos de calidad superior son conocidos como AA. Esta clasificación, que se basa exclusivamente en la calidad, no provee ninguna información sobre si los granos se han producido de manera sostenible, o la relación existente entre los caficultores y la compañía que les compra, o la calidad de vida de los productores o la adopción de prácticas agrícolas sanas. Para continuar abasteciéndose de los cafés de más alta calidad en el mundo, Nespresso creó una iniciativa que le añadió dimensiones de calidad y productividad a su compromiso de promover sostenibilidad en el sector cafetero, y, por consiguiente, otra A a las etiquetas de sus “Grand Crus”.

El Programa Nespresso AAA Calidad Sostenible™ comenzó en el año 2003, y en Colombia, solo un año después, ya les había añadido los más altos criterios de calidad a los principios de sostenibilidad. Cada A del programa AAA representa los 3 pilares sobre los que descansa la propuesta de Nespresso: calidad, sostenibilidad y productividad. Junto con la RA y la RAS, este programa está ayudando a 56.000 caficultores en los países de los que se abastece la marca, para que adopten prácticas agrícolas de calidad sostenible. La implementación conjunta de estándares sociales y ambientales y la adopción de técnicas para incrementar la productividad, contribuye a producir cafés de alta calidad de forma consistente y sostenible, al mismo tiempo que mejora la productividad de las pequeñas parcelas y, por consiguiente, el sustento y el ingreso de los caficultores. Nespresso se comprometió a que, para finales del 2013, obtendría hasta un 80% de café producido siguiendo estos principios, para todo su programa AAA. Este objetivo se logró en Junio del 2013, seis meses antes de la fecha establecida.

Colombia es clave para la marca. Nespresso adquiere cerca de la cuarta parte de su café verde, de pequeños caficultores en los departamentos de Cauca, Nariño, Caldas, Antioquia, Cundinamarca, Santander y Huila. Los caficultores de estas regiones, constituyen cerca del 80% del total de beneficiarios que participan en el Programa AAA de Calidad Sostenible™. Estos caficultores reciben asistencia técnica personalizada y específica a sus fincas, para que puedan avanzar hacia una sostenibilidad ambiental y productividad, rentabilidad económica y desarrollo social de mejor nivel en sus fincas. Como resultado de la iniciativa AAA, los productores de café tienen fincas más productivas y obtienen mejores rendimientos; de esta manera, reciben precios más altos por la producción de granos de la más alta calidad. Mejores ingresos contribuyen al mejoramiento en su calidad de vida, lo que también ejerce una influencia positiva en sus comunidades y el medio ambiente. A los caficultores también se les incorpora en un camino ascendente de mejoramiento continuo, que simultáneamente eleva la calidad y los ingresos de las fincas y protege el medio ambiente. Este progreso se registra en la Técnica para la Evaluación de la Calidad Sostenible, TASQ™ (por sus siglas en inglés), un sistema homologado con los estándares de RAS, que les permite a los caficultores participantes en el Programa, identificar las áreas que necesitan ser reforzadas.

El cumplimiento de los principios de sostenibilidad demuestra el progreso de los cultivadores de café que están en el Programa AAA, y además les ofrece la oportunidad de aplicar para una certificación de la “Rainforest Alliance”. Desde el año 2009, la marca cubre los costos del primer año de auditorías para la certificación de la RA, lo cual ha ayudado a los caficultores a obtener el sello de aprobación de la RA. Esto contribuye, por

lo menos de dos formas, a que los caficultores aseguren unos ingresos adicionales por las primas que se pagan por el café producido siguiendo prácticas ambientalmente sostenibles. La primera, Nespresso paga una prima específica de RA, adicional a la prima de calidad que se paga por granos AAA. La segunda, los caficultores pueden obtener primas de RA por el café que escogen no vender a Nespresso. Al modernizar y mejorar la infraestructura productiva del café, garantizando granos de café de buena calidad y que los productos tengan acceso a mercados de primera clase, la marca mitiga simultáneamente los riesgos de las cadenas de suministro, y las incertidumbres del mercado que enfrentan los cultivadores. La iniciativa de inclusión reconoce de esta forma, la importancia de desarrollar asociaciones duraderas e interdependientes entre la compañía y el consumidor, el consumidor y el caficultor, y la compañía y el caficultor.

El Centro para Estudios Regionales Empresariales y del Café (CRECE, por sus sigla en inglés), llevó a cabo un estudio entre 1.222 cultivadores AAA en todos los grupos de Nespresso AAA, basado en la metodología del Comité para la Evaluación de la Sostenibilidad (COSA™, en Inglés).<sup>1</sup> Esta evaluación trataba de medir el impacto que ha tenido el Programa Nespresso AAA de Calidad Sostenible, en la calidad de vida de los cultivadores colombianos de café que suministraron el grano a la compañía entre los años 2009 y 2011. El estudio también buscaba determinar la diferencia que está realizando el programa AAA entre las comunidades participantes, en términos de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Una evaluación de seguimiento en el 2011, indica que los caficultores AAA han experimentado una mejoría continua en cada uno de los pilares de sostenibilidad. En el estudio del 2011, las brechas más grandes con los caficultores convencionales se registraron en términos de prácticas ambientales. Más caficultores AAA han preparado planes y mapas ambientales y han recibido entrenamiento en temas ambientales. También han empezado a implementar programas de reciclaje lo mismo que de conservación de suelos y prácticas agroquímicas positivas. La percepción del cuidado ambiental en la finca y en la ciudad, también ha sido más positiva.

Económicamente, las fincas AAA vieron mejorar sus condiciones económicas totales en un 41% por encima del grupo de control. Los caficultores de Nespresso poseen mejores capacidades con respecto a temas de mercadeo, manejo de la finca y rastreabilidad. Su percepción de la situación económica de la granja y de oportunidades comerciales, ha mejorado. En estas granjas cafeteras, la roya afecta al 30% de las plantas, comparado con el 49% de las plantas en el grupo de control, y los cultivadores siguen buenas recomendaciones técnicas de fertilización y mantienen registros de las aplicaciones. Este grupo está al tanto de los precios internos del café y además tiene unos ingresos netos más altos. Árboles más jóvenes y sanos es el resultado de la implementación de la iniciativa del “Árbol de Vida”, dirigida a incrementar el número de plantas de café mejoradas, plantando 3 millones de árboles de café resistentes a la roya. Junto con los esfuerzos de manejo de cultivos y de mejora de la producción, los árboles renovados han reforzado la productividad de manera significativa. Por ejemplo, en Pacora, Caldas, los sistemas de manejo de cultivos, análisis de suelos y el uso adecuado de fertilizantes han

---

<sup>1</sup> La metodología de COSA fue desarrollada por el Comité para la Evaluación de la Sostenibilidad (COSA™), un consorcio de organizaciones sin ánimo de lucro y comités de expertos que estudian la implementación de programas de sostenibilidad. La metodología analiza los aspectos económicos, ambientales y sociales involucrados en la producción de materias primas sostenibles. el Comité busca desarrollar herramientas para entender, manejar y acelerar mejor la sostenibilidad. (COSA, 2013).

contribuido a un incremento de la productividad entre el 6 y el 30% en las fincas beneficiadas. Finalmente, en términos de índices sociales, los caficultores AAA poseen más bienes domésticos, los trabajadores usan más equipo de protección y sus condiciones de vida son más atractivas. Además, la percepción de la calidad de vida del hogar y las relaciones con los empleados también han mejorado durante los últimos dos años. En total, a los cultivadores AAA les fue 22,6% mejor que a los del grupo de control que no son AAA.

El apoyo intensificado está generando diferencias tecnológicas y económicas entre los caficultores AAA y los más tradicionales. Esto explica el por qué los productores AAA han sufrido menos pérdidas relacionadas con la productividad. Por consiguiente, los cultivadores de café AAA cada vez están vendiendo más café a la compañía, al rededor del 90% están satisfechos con el Programa AAA y están estableciendo lazos de lealtad más estrechos con Nespresso. En general, los ingresos netos de los productores AAA, son hasta un 46% más altos que los de los productores convencionales. Los cultivadores AAA están en capacidad de vender el 78% de su café como café de alta calidad y, por consiguiente, reciben las primas que se pagan por este grano de mejor calidad. También reciben 40% más de apoyo técnico que los cultivadores del grupo de control. Con un entrenamiento técnico más consistente, los caficultores se animan a plantar variedades resistentes a la roya en mayores cantidades y a renovar sus plantaciones más rápidamente y con mayor frecuencia. Esto explica el por qué se reportó un 30% más de productividad entre los caficultores AAA, que entre los del grupo de control.

La intervención de Nestlé en las regiones colombianas de abastecimiento de café de Nescafé® y Nespresso ha producido en esas comunidades unos efectos económicos y ambientales muy alentadores. Los agricultores de Nespresso AAA han obtenido los mayores beneficios, en términos de sus ingresos, situación económica y oportunidades comerciales. Contrario a sus colegas, muchos de los caficultores que están vendiendo su café a la compañía suiza, están pasando de una simple supervivencia, a tener un nivel de vida más sostenible y mayor rentabilidad. La asistencia técnica, la ayuda en especie (por ejemplo recibir plantas resistentes a la roya), y las primas que reciben los caficultores por café de buena calidad, verificado y certificado, han tenido un efecto positivo en su estatus económico, su salud y las condiciones ambientales. Los caficultores también pueden visualizar la interacción de los diferentes eslabones que conectan sus plantas de café y las prácticas que adoptan para hacerlas más productivas, con sus condiciones de vida, la cultura cafetera del país y su reputación, y el producto final en el cual se ha transformado su trabajo.

En gran parte ayudado por las iniciativas que apoya Nestlé, el valor agregado a las ventas de café en Colombia, entre el 2002 y el 2010, se incrementó de un 18 a un 31%, mientras que las ventas de cafés certificados y especiales aumentaron más del doble, de 210.000 a 750.000 sacos. Entre 2002 y 2007, las ventas de café producido bajo las iniciativas de orientación a la sostenibilidad, también crecieron, pero a una tasa más modesta del 6.04%. Todos estos programas han creado valor adicional para más de 100.000 caficultores. Solamente en el 2010, los productores obtuvieron más de USD19,5 millones en ingresos adicionales. Entre 2006 y 2012, las compras globales de Nespresso AAA se incrementaron en 800% y la participación en el total del café comprado, subió de 36% a 80%. Tales tasas de crecimiento indican el nivel de éxito del programa para asegurar café de alta calidad, y el atractivo que ejerce el programa dentro de los productores. Al mismo tiempo, las mayores y mejor pagadas compras de café, se han traducido en más altos ingresos para los caficultores AAA y sus familias. Las primas de Nespresso

consistentemente han sido de 10 a 15% más altas de lo que se paga por cafés colombianos suaves de igual calidad.

### **Asociaciones locales que funcionan**

Nestlé ha establecido una larga y fuerte relación con el protagonista institucional más importante, concretamente, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). Esta colaboración ha ayudado a aprovechar la vigorosa arquitectura institucional y la base de conocimientos que ha construido la FNC a lo largo de décadas en las regiones cafeteras de Colombia. La asociación Nestlé-FNC ha contribuido a incrementar la velocidad con la que se transmiten los conocimientos, lo cual aumenta la capacidad del sector para responder a los retos a gran escala, al presionar por soluciones locales y movilizar recursos claves en áreas como semilleros, invernaderos y, de más importancia, servicios de extensión agrícola. Solamente el programa de Nespresso AAA, financia a 100 agrónomos de la FNC, quienes individualmente visitan y entrenan a los caficultores en calidad, sostenibilidad y productividad – los tres elementos claves que pueden mejorar substancialmente los ingresos de los caficultores y sus niveles de vida.

Trabajando con la FNC, Nestlé se ha convertido en parte importante de la solución a las dificultades que enfrenta el sector cafetero colombiano, tanto en el presente como en el futuro. A cambio, la FNC ha recibido apoyo financiero, físico y humano para implementar las acciones que hagan avanzar su compromiso a largo plazo de mejorar las vidas de los caficultores colombianos. Nestlé y Nespresso, por su parte, canalizan los recursos financieros para ejecutar los programas dirigidos a mejorar la infraestructura productiva del sector y los estándares ambientales, y paga las primas a quienes suministren los más finos granos de café. Juntos, Nestlé y la FNC, han convocado a los protagonistas privados, públicos y civiles, para que coordinen sus acciones, incrementando la confianza mutua y el entendimiento entre ellos, para construir instituciones cafeteras aún más sólidas.

Por ejemplo, Nespresso, la FNC y un grupo de socios para el desarrollo social, han ayudado a tomar medidas decisivas para prevenir y contrarrestar los embotellamientos en la disponibilidad y manejo de los recursos naturales, especialmente el agua. Entre 2008 y Junio de 2013, se colocaron y mejoraron más de 29.000 instalaciones de molienda húmeda y secado al sol, 8.000 soluciones para el manejo del agua, 5.000 tanques de fermentación y 15.000 unidades individuales de tratamiento de aguas, para manejar mejor los recursos hídricos. Estas acciones también han contribuido a frenar las emisiones de carbono a lo largo de la cadena nacional de suministro de café en Colombia. En Mayo 16 de 2007, solamente cuatro años después de haber desarrollado el Programa AAA de Calidad Sostenible, Nespresso recibió el Premio Corporativo Globo Verde de la Rainforest Alliance. Este reconocimiento se le dio a la marca, en apreciación por su ejemplar y extraordinaria dedicación, innovación y compromiso en la promoción de la sostenibilidad ambiental.

Es muy probable la formación de otra asociación igualmente fructífera, para comenzar un Programa Inteligente de Manejo del Agua. La FNC, Nestlé, Nespresso, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Cenicafe (Centro Nacional de Investigaciones del Café de Colombia), Alterra-Wageningen UR de Holanda y el Ministerio Holandés de Relaciones Exteriores, están explorando las formas de trabajar juntos para disminuir la pobreza en las zonas cafeteras, ayudando a los caficultores a ser autosuficientes. El proyecto propuesto, con una duración de 5 años, intentaría abordar los retos de la contaminación del agua y cambios climáticos en 5 regiones de Colombia en las que operan el Plan Nescafé y el Programa AAA.

Sin embargo, las instalaciones individuales de tratamiento de aguas son bastante costosas de adquirir, instalar y mantener. Por otra parte, se ha probado que las soluciones colectivas son más rentables, especialmente teniendo en cuenta que la mayoría de los productores de café son pequeños y carecen de los recursos y capacidad necesarios para invertir en plantas individuales de tratamiento de aguas. El Molino Central en Jardín, Antioquia, es un excelente ejemplo. Se constituyó un consorcio de socios, que incluye a Nespresso AAA, Cooperativa Agrícola para el Desarrollo Internacional/Voluntarios para la Asistencia Cooperativa en el Exterior (CADI/VACE), USAID, cooperativas de caficultores locales y la cooperativa exportadora de café, Expocafé, para financiar conjuntamente un Molino Central en Jardín. Inaugurado el 10 de Diciembre de 2012, y operado por la cooperativa local de café, este proyecto, que ayuda a proteger el medio ambiente y el ecosistema local, ha mejorado al mismo tiempo la calidad del grano y la productividad de 170 caficultores de Jardín, y beneficiado las condiciones ambientales de la región.

La diferencia entre un grano de primera calidad y uno convencional, se determina durante el proceso de molido y secado. La centralización de este proceso en el Molino de Jardín, disminuye las probabilidades de que se dañen las cerezas de café, y permite a los caficultores que carecen de los adecuados recursos o infraestructura para llevar a cabo el proceso de secado, vender el café húmedo y en cereza. Además, el sabor y el aroma que le dan al café su perfil de “Grand Cru”, se mantienen al secar las cerezas al sol en las instalaciones de 3.000 metros cuadrados del Molino. Estas acciones conjuntas, han reducido las tasas de rechazo de casi el 50%, a prácticamente cero, lo que se traduce en mayores ventas de café de calidad AAA y mejores ingresos para los caficultores. Para Nespresso, el procesamiento centralizado del café ha conducido a un abastecimiento más eficiente de café, ya que el pergamino que se requiere para obtener una libra de café verde AAA, se ha reducido a la mitad, de 6 a 3 libras.

Desde que el Molino inició sus operaciones, los caficultores han producido café de más alta calidad, duplicando el volumen de ventas de granos AAA, asegurando las entradas adicionales por las primas y obteniendo progresivamente ingresos netos hasta un 30% más altos. El Molino también ha producido un flujo instantáneo de dinero post-cosecha, ya que a los caficultores se les paga cuando llevan las cerezas al Molino y no cuando se procesa el café. Adicionalmente, las economías locales también se benefician, ya que todas las ganancias producidas por el Molino, se comparten al final de la temporada entre los miembros de la cooperativa. El Molino Central también ha redistribuido las tradicionales cargas de trabajo de los caficultores, ya que a ellos se les ofrece la posibilidad de delegar estas labores. Como resultado, durante la cosecha se están ahorrando más de 4 horas de trabajo y de labores que consumen demasiada agua. Muchos caficultores invierten el tiempo ahorrado sembrando huertas que sirven como fuentes adicionales de ingresos, y de este modo mejoran la seguridad alimenticia nacional.

El molido y el secado son procesos que requieren demasiado trabajo y agua. Esto es aún más notorio dentro de los pequeños caficultores, que generalmente tienen fincas no mayores de 2,5 hectáreas y dependen únicamente del trabajo de la familia. Al procesar su café en el Molino, el consumo de agua de la finca se ha reducido en un 63%, y algunos estiman que cada año se ahorran unos 27.000 litros de agua por finca. En promedio, un caficultor AAA, utiliza 25 litros de agua para procesar un kilo de café. Pero al llevar las cerezas a Jardín, este mismo proceso consume solamente 11 litros. Además, los residuos de pulpa del proceso de molido se usan como abono, y el agua de desecho, que antes se

enviaba sin tratamiento a los cuerpos de agua, o se dejaba para ser eliminada por los escurrideros de la superficie, ahora es tratada en su totalidad en el Molino. Para continuar con el éxito económico y ambiental que resultó de la centralización de los procesos de molido y secado en el Molino Central de Jardín, actualmente se está construyendo un segundo molino en el Huila.

A través del Plan Nescafé, Nescafé® y Nespresso han demostrado su nivel de compromiso con la sostenibilidad ambiental, rentabilidad económica y desarrollo social. Las dos marcas, una para el mercado convencional y la otra para el de primera clase, han demostrado ser los socios ideales para la FNC, ya que ésta impulsa la imagen de las Arábicas Suaves Colombianas alrededor del mundo. La alianza Nestlé-FNC, ha producido una de las más exitosas variedades de café de Nespresso. Cuando el Programa AAA se inició en el Cauca en 2005, lo hizo con 574 fincas. En 2006, Nariño se unió al Programa AAA y ambos grupos sumaban 1.961 fincas. En 2009, se habían unido al programa AAA suficientes caficultores, como para que Nespresso pudiera lanzar su “Grand Cru” Rosabaya®, que se abastece exclusivamente de esta región.

Como uno de los 3 cafés de origen puro de Nespresso, Rosabaya® es el producto de la estrecha relación que existe entre la marca y la FNC. Este es también un café 100% AAA. Hasta el 2013, unas 40.000 familias se han unido a la iniciativa, con el apoyo de 100 agrónomos de la FNC. En 2012, Rosabaya® representó el 12% de todo el café colombiano que compró Nespresso. El mismo año, el Programa Ambiental de las Naciones Unidas (PANU), calificó a esta asociación y al programa que establecieron Nespresso y la FNC en Cauca y Nariño, como un buen ejemplo de un modelo de negocio sostenible, que trajo como resultado mejores prácticas ambientales, sociales y económicas. La marca y la Federación de Cafeteros fueron acreditadas por sus actividades conjuntas, que contribuyen a expandir el movimiento de una Economía Verde.

Es necesario recalcar que la producción de café, solamente será rentable si se la considera como parte de la estrategia general del país para el desarrollo rural. Con todo, la asociación Nestlé-FNC lleva adheridas muchas expectativas sociales y de desarrollo positivas, que actualmente le añaden valor a por lo menos el 13% de la cosecha de café colombiano y avanzan la agenda de la construcción de la paz. La experiencia colombiana sugiere que una producción de café descentralizada y a pequeña escala, junto con la inmensa arquitectura institucional de apoyo a los caficultores, han tenido unos resultados institucionales y de desarrollo ejemplares.

La violencia, que por décadas ha afectado al país, ha sido más baja en las regiones cafeteras, debido principalmente a la existencia de fuertes redes sociales, instituciones asociativas y al continuo flujo de ingresos que proporciona el cultivo. Algunas de las áreas más afectadas son regiones cultivadoras de café que comprenden municipios donde están localizadas las fábricas de Nestlé, donde se está implementando el Plan Nescafé y de las que Nespresso se abastece de café, principalmente el Valle del Cauca, Tolima, Cauca, Nariño, Caldas, Huila, Risaralda, Antioquia, Quindío y Caquetá. Nestlé se ha enfocado en incrementar la productividad cafetera en esas fincas, contribuyendo a los esfuerzos de construcción de la paz que también apoyan los socios en el desarrollo como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), como una forma de traer la paz al país.

Al mismo tiempo, Nestlé busca formar nuevas asociaciones que sean más emprendedoras, activas, dinámicas, con visión de futuro y más afines. Los nuevos socios,



pueden ayudar a la compañía a captar una mayor y más rentable participación en los mercados cafeteros, en relación con el volumen, especialidad y origen geográfico específico. Las colaboraciones innovadoras formulan maneras más creativas y recursivas de tratar los grandes retos estructurales que enfrenta actualmente el sector cafetero colombiano. La naturaleza multinivel de los retos que hay que enfrentar, deja un espacio amplio para que todos los grupos de interés involucrados, utilicen su experiencia y capitalicen sus ventajas comparativas para plantear interrogantes en los que no se había pensado antes, ideen soluciones originales, implementen programas y trabajen juntos de una forma sinérgica. El décimo aniversario del Programa AAA de Calidad Sostenible™, en 2013, ha resultado ser una oportuna ocasión para forjar nuevas asociaciones con el sector académico y con organizaciones que trabajan en procura de mejores condiciones comerciales para los caficultores y los trabajadores.

En Junio de 2013, Nestlé Nespresso y “Fairtrade International (FLO)” anunciaron una asociación en la que ambos trabajarán en busca del mejoramiento del nivel de vida de los pequeños caficultores colombianos. Esta iniciativa, el Programa AAA para el Futuro de los Caficultores, orientada hacia el bienestar de los mismos, va a reforzar los esfuerzos de la marca para mejorar las condiciones sociales de los campesinos, y se está implementando en 5 cooperativas que agrupan a 7.000 caficultores de Caldas. Estas cooperativas ya están certificadas por FLO y han estado participando en el Programa Nespresso AAA desde 2004. Esta alianza AAA-FLO proporcionará a los pequeños caficultores una mayor seguridad económica, y trabajará con las cooperativas para implementar proyectos de bienestar social para los caficultores y sus familias, tales como cuidado de salud, seguro de accidentes y planes de retiro.

También en 2013, 32 instituciones académicas de todo el mundo se unieron a la causa de la búsqueda de soluciones, a través de una competencia de estudio para un Master en Administración de Empresas (MBA), sobre el Cultivo Sostenible del Café Colombiano. Para el Desafío del MBA, Nespresso trabaja en conjunción con sus socios académicos, la Escuela de Negocios INCAE de Costa Rica y el Centro para una Inteligencia de Mercados Sostenible (CIMS). Esta iniciativa mundial, con seguridad va a fortalecer aún más los diálogos académicos y los vínculos entre el sector privado y los académicos que se interesan en los temas de la sostenibilidad. También podría contribuir al surgimiento de líderes empresariales, quienes estarían en capacidad de formular soluciones creativas e innovadoras a los futuros retos de las cadenas de abastecimiento. La primera edición del desafío se enfocó en “Asegurando el futuro sostenible a largo plazo del abastecimiento de café en Colombia”. El equipo ganador propuso una estrategia de “Crecer hacia Adelante” para diversificar los ingresos de las fincas y mitigar la estacionalidad del empleo. Este concurso mundial es un ejemplo de un nuevo tipo de asociación que puede estimular el sector cafetero en Colombia y en otras partes del mundo. El involucrar a la población más joven dentro y fuera de las fincas cafeteras, producirá ideas frescas y expondrá la forma de pensar de una nueva generación que, con suerte, estará orientada hacia la sostenibilidad. Este podría ser el camino a seguir para abordar los retos intergeneracionales que enfrentan los caficultores en Colombia y en muchos otros países productores de café.

En el mundo de hoy, los cultivadores de café han dejado de ser simplemente eso. Como parte del valor agregado de las cadenas de valor global, los productores están obligados a convertirse en empresarios dinámicos y competentes, un cambio radical en el perfil de los caficultores que fortalezca el manejo de las cadenas de valor para los cafés especiales. El cumplimiento de los planes que pudieran conducir a una mejora en el bienestar de los

caficultores y sus familias, involucra la adquisición, la construcción y la puesta en servicio de una nueva serie de capacidades, destrezas y conocimientos. Esta nueva dinámica, puede contribuir a unas relaciones entre compradores y proveedores significativamente más integrales que en cualquier época anterior. Sin embargo, éstas podrían ser más complicadas y difíciles. Nestlé les proporciona a los caficultores las herramientas que necesitan para ejercer este nuevo papel.

Es suficientemente alentador ver que la producción colombiana de café ya se está recuperando. Durante los últimos 9 años, el Plan Nescafé, en asociación con la FNC, ha dirigido sus esfuerzos a incrementar la productividad y a alcanzar niveles de producción históricos. Por ejemplo, el programa de renovación de árboles de café que cubrió 500.000 hectáreas con variedades de café mejoradas, resistentes a la roya y de alto rendimiento, ya ha empezado a dar resultados. En Julio de 2013, se registró la producción de café más alta en 10 años, con 1.031.000 sacos, lo que representa un incremento del 54% en producción de café, en comparación con los niveles que se habían alcanzado un año antes. Desde Enero hasta Julio de 2013, la cosecha de café colombiano llegó a casi los 6 millones de sacos, más de 1,6 millones de sacos y 38% más que los 4,3 millones de sacos que se produjeron durante el mismo período del año anterior. Siendo un sector mayormente exportador, unos niveles más altos de producción nacional, naturalmente han significado mayores volúmenes de café enviado al exterior. Las exportaciones de café, estimadas en 787.000 sacos, fueron 42% más altas que los 552.000 sacos cosechados en Julio de 2012. Desde Enero hasta Julio de 2012, se exportaron 3.954.000 sacos. Este año, durante el mismo período, las exportaciones fueron un 30% más altas, con 5.138.000 sacos. El sector cafetero colombiano está mostrando signos de recuperación, un acontecimiento más que bienvenido para los 564.000 caficultores del país.

Nestlé aprovecha de sus ventajas corporativas de centrarse en la calidad y guiarse por la innovación, junto con su enorme fuente de exitosas experiencias en el desarrollo rural, para abordar necesidades sociales, encauzar el potencial económico y proteger el medio ambiente. Esto ha cambiado radicalmente la forma como la compañía considera a sus proveedores. En vez de pensar que los productores de café se encuentran al fondo de la pirámide, a ellos se les ve y trata como una base importante para las actividades de la compañía. Esto le está ayudando a la compañía a crear asociaciones interdependientes que se refuerzan y colaboran mutuamente, con miles de productores de café en Colombia. De esta manera, la compañía forja el tipo de asociación sostenible de la que depende para la obtención de materia prima de alta calidad de forma confiable y consistente. Nestlé usa luego estos aportes para fabricar los productos de café por los cuales se le conoce, lo mismo que para mantenerse a la vanguardia de la innovación dentro de la industria mundial de alimentos y bebidas.

Los caficultores, por su parte, están en capacidad de recibir mayores y mejores rendimientos; incrementar sus ingresos; hacerse más resistentes a los golpes económicos, sociales y domésticos; y fundamentalmente, mejorar su nivel de vida. El efecto agregado de unas vidas individuales más prósperas, dignas y prometedoras, es una comunidad floreciente y más competitiva; crecimiento sostenido de la economía local y más amplias oportunidades para las nuevas generaciones. Las sociedades fortalecidas se convierten en centros de desarrollo con más amplias fronteras competitivas y con recursos y capacidades humanas más flexibles. Esto puede ayudar en la creación de garantías y la unión de esfuerzos en contra del tipo de dinámicas económicas, sociales, culturales y profesionales que actúan como factores promotores de la migración dentro de la población joven del país.

La rentabilidad económica, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social no se pueden lograr totalmente de la noche a la mañana. Sin embargo, al crear un valor compartido para los caficultores, consumidores, trabajadores y accionistas por igual, Nestlé ayuda a los caficultores que trabajan con Nescafé® y Nespresso a producir el mejor café entre los ya famosos suaves colombianos, y de esta forma, mejorar sus condiciones económicas, sociales y ambientales. De esto se trata la creación del valor compartido.