

Sin lugar a dudas, la Red de Valor Café se distingue por ser uno de los más extraordinarios y enigmáticos laboratorios de innovación a nivel de todo el sistema agroalimentario. Desde sus entrañas han emergido modelos de negocio tan emblemáticos y contrastantes por su capacidad para generar riqueza a tal grado de hacer posible vender una libra de café verde por más de mil dólares, hasta aquellos que apenas retornan al origen cincuenta centavos de dólar por la misma cantidad y calidad. Entre ambos extremos existe una enorme diversidad de modelos cuyos epicentros de innovación pueden ubicarse a nivel de los recursos o actividades clave, la propuesta de valor, los segmentos de mercado, la estructura de costos y la fuente de ingresos...

Si estás involucrado directa e indirectamente con esta Red de Valor, o en otra relacionada con el ámbito agroalimentario, o apenas estás pensando en emprender en este desafiante y cambiante sector, un libro como el presente te permitirá escudriñar las respuestas a preguntas tan relevantes como las siguientes:

- ¿Qué diferencia existe entre valor y precio?
- ¿Cómo abordar la paradoja según la cual los actores que están más cerca del consumidor acumulan más ganancias mientras los que producen la materia prima ganan menos e, incluso, hasta pierden?
- ¿Hay alguna forma de descomoditizar la agricultura para que los productores puedan obtener un pago por calidad y sostenibilidad y no sólo por cantidad?
- ¿En un contexto de masificación del consumo global de café, los atributos de diversidad étnica, pequeño productor, alta calidad en taza y producción bajo sombra, pueden ser parte de una estrategia del tipo océano azul para el café mexicano?
- ¿Se puede iniciar la recuperación de la Red de Valor Café en un contexto institucional y organizacional como el que prevalece en México?

En fin, éstas y otras tantas preguntas nos hacemos y tratamos de aportar la mejor evidencia disponible para contribuir a su respuesta. Y ojalá surjan nuevas preguntas y el pretexto para seguir hablando, y ... tomando buen café.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
CHAPINGO

ISBN: 978-607-12-0557-5



9 786071 205575

Los negocios del café



Universidad Autónoma Chapingo

Los negocios del café

¿Cómo innovar en el contexto de la paradoja del café, en pro de una red de valor más inclusiva y accesible?

Manrrubio Muñoz Rodríguez
Dolores Gómez Pérez
Vinicio Horacio Santoyo Cortés
Raúl Rosales Lechuga

Los negocios del café

¿Cómo innovar en el contexto
de la paradoja del café,
en pro de una red de valor más
inclusiva y accesible?

DIRECTORIO

Administración Central

Dr. José Solís Ramírez

RECTOR

Dr. Artemio Cruz León

DIRECTOR GENERAL ACADÉMICO

Dr. Arturo Hernández Montes

DIRECTOR GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Dr. Víctor Manuel Mendoza Castillo

DIRECTOR GENERAL DE PATRONATO UNIVERSITARIO

M.I. Ma. Magdalena Sánchez Astello

DIRECTORA GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL Y SERVICIO

Q.F.B. Hilda Flores Brito

DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

M.C. Miguel Hernández Alva

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES

Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

DIRECTOR DEL CIESTAAM

ESTA OBRA, ARBITRADA POR PARES ACADÉMICOS,
SE PRIVILEGIA CON EL AVAL DE LA INSTITUCIÓN EDITORA.

Cuidado de la edición: Gloria Villa Hernández,
con la colaboración de Carlos Uziel Porras Carrasco.
Diseño de portada: Carlos de la Cruz Ramírez
Diseño y formación de interiores: Gloria Villa Hernández

Las imágenes y nombres comerciales utilizados en este libro son marcas registradas de sus propietarios y se mencionan únicamente con fines didácticos.

Para citar esta publicación se recomienda el formato APA:

Muñoz-Rodríguez, M., Gómez-Pérez, D., Santoyo-Cortés, V.H., & Rosales-Lechuga, R. (2019). *Los negocios del café ¿Cómo innovar en el contexto de la paradoja del café, en pro de una red de valor más inclusiva y accesible?* México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.

Universidad Autónoma Chapingo

Los negocios del café

¿Cómo innovar en el contexto
de la paradoja del café,
en pro de una red de valor más
inclusiva y accesible?

Manrrubio Muñoz Rodríguez
Dolores Gómez Pérez
Vinicio Horacio Santoyo Cortés
Raúl Rosales Lechuga

LOS NEGOCIOS DEL CAFÉ

¿Cómo innovar en el contexto de la paradoja del café,
en pro de una red de valor más inclusiva y accesible?

© UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
km 38.5 carretera México-Texcoco,
C.P. 56230 Chapingo, Estado de México,
Primera edición, septiembre de 2019.
ISBN: 978-607-12-0557-5

Contenido

I. EL MUNDO DEL CAFÉ DESDE UNA PERSPECTIVA DIFERENTE	9
1.1. Del bienestar y la gran riqueza generada por la bebida...	9
1.2. ...a la pobreza de los productores	15
1.3. Planteamientos formulados para alcanzar una situación ganar-ganar	17
1.4. Nuestro foco de interés	24
1.5. Enfoque teórico y metodológico	26
II. CAMBIOS Y TENDENCIAS EN EL ENTORNO DE LA RED DE VALOR	35
2.1. Relevancia global del café	35
2.2. El cambiante mundo del café, desde sus presentaciones genéricas	37
2.2.1. Café soluble o instantáneo	41
2.2.2. Café tostado grano y molido	47
2.2.3. Café en taza fuera de casa	91
2.2.4. Sistema monodosis	119
2.2.5. Cafés RTD y <i>Cold Brew</i>	131
2.3. La alianza de Nestlé-Starbucks	136
III. RETOS Y DESAFÍOS PARA UN PAÍS PRODUCTOR	141
3.1. México en el escenario global	141
3.2. Innovar los sistemas de producción ante el cambio climático	146
3.3. Diseñar una estrategia y modelos de negocio bajo un enfoque de “océano azul”	150
3.3.1. Valorizar y posicionar la producción de café bajo sombra	151
3.3.2. Más allá del puntaje en taza	159
3.3.3. Mayor Retorno al Origen	162
3.3.4. Estrategia de “océano azul”	172
3.4. Café que no es café: el riesgo de los sustitutos... a la vista!	181
3.5. Innovar la institucionalidad cafetalera	184
3.6. Desmistificando al villano favorito	196
IV. INNOVACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	205
4.1. Facilitarle al consumidor encontrar, preparar y degustar un buen café	209
4.2. Democratizar, aún más, el consumo de café	211
4.3. Cambiar lo establecido	211

4.4. Pensar en modelos de negocio para todos los <i>segmentos de mercado</i>	212
4.5. Un segmento de mercado al que no hay que descuidar	212
4.6. Ver más allá de los consumidores de café en taza	213
4.7. Desarrollar la venta en línea, sin descuidar la venta física	214
4.8. Poner foco en los modelos que ofrecen conveniencia-consistencia- accesibilidad	215
4.9. Conciliar globalidad y fragmentación: la tendencia y la contratendencia	215
4.10. Aumentar la exposición a temas y señales relacionados con el café	216
4.11. Adoptar un pensamiento basado en la coo-petencia	217
4.12. Romper la estacionalidad en el consumo del café infusionado en caliente, abrazando la infusión en frío y las bebidas RTD	217
HACIA LA GESTIÓN DE LA PARADOJA DEL CAFÉ	219
BIBLIOGRAFÍA	221

I. El mundo del café desde una perspectiva diferente

En alguno de los proverbios y cantares en los que el poeta español Antonio Machado penetra en las reconditeces del alma humana al expresar sus preocupaciones en torno a la filosofía, al amor, a Dios y a la relación con los demás (García Wiedemann, 1995), sentenció de manera por demás lapidaria lo siguiente: “todo necio confunde valor y precio”. Aunque muy probablemente este proverbio no estaba dedicado a los diferentes actores que integran la Red de Valor Café, les cae como anillo al dedo, pues ¿cómo aquilatar los contrastes de las siguientes dos caras de una misma moneda?

1.1. Del bienestar y la gran riqueza generada por la bebida...

Sin considerar al agua, el café es la bebida más consumida en el mundo; su gran aceptación se debe no sólo a que ayuda a mantener alerta y despierta a las personas debido principalmente a que está compuesta por la sustancia psicoactiva llamada cafeína, elemento de gran eficacia para estimular la actividad cerebral (Gunter et al., 2017), sino también porque contribuye a fortalecer los vínculos sociales entre los que lo toman en forma caliente, así como con quienes interactúan de manera cotidiana.

Esta afirmación se basa en la sinergia generada por la interacción de dos procesos bien documentados por la ciencia: i) el primero de carácter neuropsicológico ocurre cuando al contacto con una taza de café caliente se activa la estructura del cerebro humano -la ínsula- responsable de un gran número de emociones básicas como el amor, felicidad, confianza y empatía, y simultáneamente se desencadenan recuerdos inconscientes de sentimientos asociados con la calidez cuyo origen se

remonta a las experiencias placenteras de los seres humanos durante la infancia con relación a los cuidados maternos centrados en brindar calor, cobijo, seguridad y alimento (Asch, 1946; Williams & Bargh, 2008); ii) el segundo de carácter fisiológico, el cual sucede cuando al consumir cafeína se incrementa la actividad oxidativa del denominado tejido adiposo pardo (que disminuye con la edad) y está especializado en la producción de calor en individuos sometidos a un ambiente frío; al consumir café se eleva la temperatura de la sangre en los capilares para distribuirse por todo el cuerpo gracias a la activación de la proteína de desacoplamiento mitocondrial –denominado gen UPC1– o termogenina encargada de generar de calor en el organismo debido a las reacciones metabólicas que se producen (Velickovic et al., 2019).

De ahí que al preguntar a consumidores europeos sobre las palabras con las cuales asocian al café, en cuatro de cinco países figuró “calor” con la mayor asociación con más del 90% de las respuestas, seguida de “amor” con más del 85% en tres de los países (Tchibo et al., 2017). Por tanto, una taza de café caliente aumenta considerablemente la probabilidad de juzgar a nuestros semejantes como personas cálidas, generosas y afectuosas. Y como bien lo dijo Ric Rhinehart, quien fuera Director Ejecutivo de la Specialty Coffee Association (SCA) por más de una década, “el café es un gran unificador, nos sentamos a tomar una taza de café porque queremos platicar y conectar”.

En correspondencia con estos hallazgos, recientemente se ha descubierto que basta con exponerse a señales relacionadas con el café, como pasar frente a una cafetería, leer artículos relacionados con los beneficios del café o sobre los planes de expansión de una empresa vinculada con éste, para provocar un estado de mayor excitación en las personas, ello en virtud de la fuerte asociación mental entre el café y la motivación (E. Y. Chan & Maglio, 2019).

Precisamente estos atributos fueron observados por Howard Schultz en las pequeñas cafeterías de Milán. Al creador de Starbucks le llamó la atención “la capacidad que una pequeña taza de café puede tener para conectar a dos personas y crear una comunidad entre ellas” y relacionó este hecho con lo que ocurría en su país, donde “la mayoría de los americanos

tenían dos lugares en sus vidas, la casa y el trabajo, pero carecían de un espacio donde pudieran irse a relajar y disfrutar con otros, o simplemente estar a solas” (Schultz & Gordon, 2011). De tener locales donde sólo vendía café en grano y molido, se planteó el desafío de crear la experiencia del “tercer lugar”, y desde la apertura de la primera cafetería Starbucks en 1971 en Seattle, no ha dejado de crecer año con año hasta llegar a tener más de 25 mil establecimientos en 75 diferentes países donde se atienden semanalmente a más de 70 millones de clientes que se traducen en ventas por más de 22 mil millones de dólares en 2017. Esta cifra es 38% superior a los 16 mil millones de dólares de ingresos por exportaciones obtenidos por los 11 países responsables del 91% de la producción de café a nivel global (The Observatory of Economic Complexity, 2019; International Coffee Organization, 2019)¹.

Modelos de negocio como el de Starbucks son considerados en el mundo del café de especialidad, incluso por muchos de los abanderados de lo que hoy es ya un verdadero movimiento de productores independientes en el rubro, como el principal impulsor del consumo del café de especialidad a nivel mundial y como creadores de la llamada segunda ola histórica del café, una ola que los pequeños supieron aprovechar para jugar con atributos de calidad y servicio que el gigante, por su propia naturaleza, no podía ofrecer y crear la llamada tercera ola (Furth, 2014). Por ejemplo, para 2017 el 41% de los adultos estadounidenses declaraban consumir café de especialidad a diario, ya sea en el hogar o en cualquiera de las 31 mil cafeterías diseminadas por todo el país (National Coffee Association, 2018; H. Ward, 2016).

La innovación en modelos de negocio relacionados con el café ha permitido a países como Estados Unidos, principal consumidor mundial, ver crecer una industria cuyo impacto económico agregado para el año 2015 fue estimado en 225 mil millones de dólares (National Coffee Association, 2018), 13 veces más que los ingresos obtenidos por exportación entre los 11 principales países productores. Tan solo en impuestos, esta

¹ Por orden de importancia en la producción, sin distinguir entre cafés Robustas y Arábicos, los once países son: Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Honduras, Etiopía, India, Uganda, Perú, México y Guatemala.

industria retribuye 28 mil millones de dólares al fisco estadounidense, 75% más que el valor total de las exportaciones de los principales países productores. De acuerdo a la Federación de Cafeteros de Colombia, los EE. UU. consumieron aproximadamente 25 millones de sacos de café verde de 60 kg en 2015; considerando un precio compuesto de compra de 1.24 USD/lb, ello representa una erogación de 4,100 millones de dólares. Esto significa que el valor de esta materia prima se multiplica por casi 54 veces al ser empleada en los negocios del café que han proliferado en este país.

En Alemania, segundo país consumidor, existe un impuesto al consumo del café cuyo origen data desde 1898 y representa ingresos al fisco por poco más de 1,000 millones de euros para el año 2015, cantidad ligeramente superior a los 984 millones de euros pagados a Brasil por las 375,000 toneladas de café verde importado para el mismo año, o 65 veces mayor que el valor de las importaciones de café verde provenientes de México (Tchibo, 2017).

12

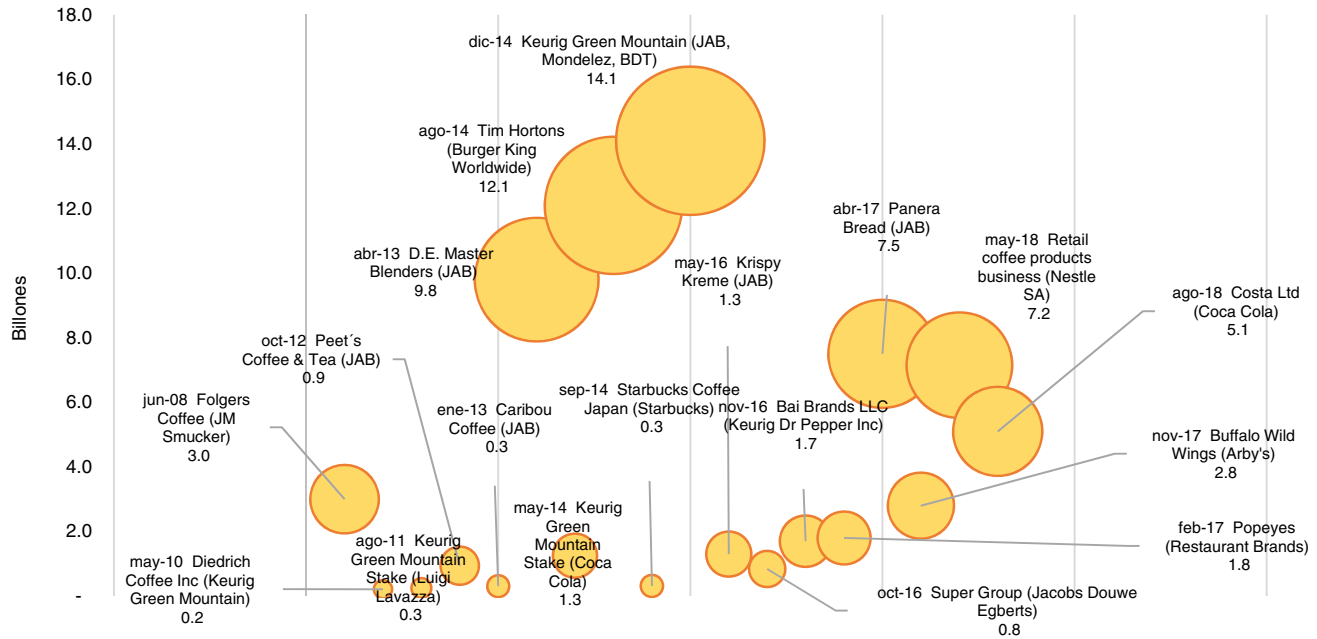
Por su parte, bajo la promesa de brindar “la experiencia del café perfecto”, Nespresso, marca de Nestlé, puso en marcha en 1975 un nuevo modelo de negocio para hogares con rentas elevadas con la idea de facilitar la obtención de una taza de café con sólo introducir una cápsula a una pequeña máquina, apretar un botón y segundos más tarde disfrutar, en casa u oficina, un buen café sin tener que pasar por el “proceso exhaustivo de su preparación”. A pesar de que este sistema monodosis resulta en una taza de dos veces más cara que una taza preparada con café de calidad tostado y molido, ilustra hasta dónde los consumidores con poder adquisitivo están dispuestos a pagar más por conveniencia. Al adquirir una máquina y cápsulas Nespresso se compra un estilo de vida, pues se entra a un exclusivo club de bebedores, que adquiere máquina y cápsulas en línea o en las más de 700 elegantes boutiques repartidas a nivel mundial. Para 2016, este modelo ya generaba ventas por 5,200 millones de dólares (Chaudhuri, 2016), cantidad superior a las exportaciones del principal país exportador de café en el mundo –Brasil–, equivalente a 31% de los ingresos por exportación de los 11 principales países productores de café.

Ante el gran atractivo económico que representa la bebida de mayor consumo en el mundo y cuyo valor de mercado asciende a 200,000 millones de dólares, según Euromonitor International (EI, 2017), así como por la gran versatilidad que ofrece para innovar en modelos de negocio dado el carácter social, experiencial y aspiracional que adquiere su consumo, además de la fuerte presión que están sufriendo las bebidas azucaradas ante la epidemia global de obesidad, esta red de valor ha sido objeto de importantes procesos de asociaciones y adquisiciones empresariales que han dado lugar a una fuerte concentración, donde cuatro grandes empresas, Nestlé, JAB Holding Co, Starbucks y, más recientemente, Coca Cola, han liderado la oferta con más de 65 mil millones de dólares en la última década² (Figura 1).

Un hecho relevante a destacar de estas adquisiciones y alianzas (como la de Nestlé y Starbucks) es la magnitud de la apuesta al futuro de los negocios relacionados con el café, pues de un análisis de nueve transacciones ocurridas entre 2014 y 2018 realizado por Bloomberg, se concluye que el valor de los pagos oscila entre 11 y 21 veces el EBITDA³ y entre 1.4 y 6.7 veces los ingresos anuales de las empresas o licencias adquiridas (Halzack & Brooke, 2018).

² Una primera consecuencia de la creciente concentración, es el endurecimiento de las condiciones de compra. En efecto, a partir de su creciente influencia en el mercado, JAB Holding empezó a solicitar a sus proveedores de café, como Neumann Kaffee Gruppe, Ecom Agroindustrial Corp. y Volcafe Ltd, que acepten recibir el pago hasta 300 días después de la venta del grano (Almeida & Perez, 2018), situación que a su vez podría repercutir en los proveedores de los comercializadores: los productores y sus cooperativas.

³ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Puede ser utilizado como indicador de la rentabilidad del negocio, ya que se obtiene a partir del estado de pérdidas y ganancias de la empresa.



Fuente: Bloomberg (2018).

Figura 1. Una década de ofertas en la industria del café

1.2. ... a la pobreza de los productores

El grano que le da origen a esta apreciada bebida, fuente de riqueza para los grandes países consumidores y para un puñado de grandes empresas, es producido en casi todos los países no áridos de los trópicos, la mayoría de ellos en proceso de desarrollo, e involucra alrededor de 25 millones de familias productoras (Fairtrade International, 2018a), 95% de las cuales son pequeños productores con tenencia de menos de 5 hectáreas, pero responsables del 70% de la producción mundial. Desde una perspectiva social, la mayoría de los productores de café no disfrutaban de niveles mínimos de ingresos, nutrición, educación y salud (Browning & Moayyad, 2017), es decir, la magnitud de los ingresos generados cae por debajo de las definiciones de pobreza aceptadas a nivel mundial. Bien se puede afirmar que café y pobreza representan dos caras de una misma moneda.

Tres estudios de gran amplitud han analizado la rentabilidad de la producción bajo diferentes metodologías y dan cuenta de lo anterior.

El *primero* fue realizado por Fairtrade (True Price, 2017) en siete países africanos y asiáticos, concluyendo que únicamente 50% de los caficultores de Indonesia ganan un ingreso vital promedio suficiente para cubrir una canasta básica (conformada por alimentos, vivienda, ropa, salud y transporte), además de educación, seguridad social, impuestos y pensiones, mientras que 25% de los caficultores de India, casi 50% de Indonesia y Vietnam, y el 100% de los de Kenia no ganan un ingreso familiar suficiente para ello. Considérese que el estudio se realizó entre productores que ya reciben precios superiores a los ofrecidos por el mercado y que por tanto forman parte de la visión del movimiento Fairtrade consistente en “crear un mundo en el que todos los pequeños productores y trabajadores puedan disfrutar de medios de vida seguros y sostenibles, desarrollar su potencial y decidir sobre su futuro”. Al cierre de 2016, menos del 2% de la producción mundial producida por 795 mil productores se comercializó bajo esta modalidad (Fairtrade International, 2018b).

El *segundo estudio* fue realizado por PROMECAFE (2018) en cuatro países centroamericanos: Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica, concluyendo que el café en la región no es rentable, ya que el costo promedio de producción supera al ingreso promedio. El país con menor

rentabilidad es Guatemala con una pérdida de 71.67 USD/qq, y el que tiene menores pérdidas es Costa Rica con sólo 54.37 USD/qq.

El *tercero*, realizado por una empresa que opera bajo el modelo de comercio directo en cafés de especialidad, Carabela Coffee (Tark, 2018b), concluye que con la excepción de los cafeticultores nicaragüenses con tres hectáreas, en el resto de países no se obtienen ganancias cuando se vende al precio del mercado internacional (Precio C⁴ de la Bolsa de NY): en Ecuador, donde el costo de producción es de 1.91 USD/lb, un productor que recibe el precio C tendría una pérdida de 38.7%. Nicaragua tiene un costo de producción ligeramente inferior de 1.05 USD/lb, lo que lleva a un margen de ganancia del 11.4%. Perú tendría un margen de ganancia negativos de -8.6%, Guatemala, -16.4%; Colombia, -1.7%, y El Salvador, -8.6%.

Considérese que estos tres estudios se hicieron antes de la caída del precio del café en la bolsa de NY por debajo de un dólar la libra al cierre del 2018, el menor registrado en los últimos 12 años. A este nivel de precios, la caficultura no es rentable en ningún país productor de café arábica, sino sólo para los productores de robusta altamente mecanizados y a pleno sol.

Estos estudios revelan que los pequeños cafeticultores han estado produciendo café cuyo precio de venta está muy por debajo del costo de equilibrio: han olvidado, o quizás sea mejor decir que se han resignado, a no darle valor a su tierra y al trabajo de su familia, y no han tenido en cuenta los esfuerzos de conservación ambiental necesarios o las mejoras de infraestructura. Y cuando las ganancias no cubren los costos de

⁴ El café se comercializa en los mercados de productos básicos, dividiéndose en tres categorías: precios al contado, mercado donde se compra y vende café en físico para entrega inmediata a un precio concreto; precios en las transacciones con una fecha fija en el futuro (precios a plazo), se establece un acuerdo para la compra o venta de una cantidad determinada de café en una fecha fija en el futuro a un precio determinado; precios de los contratos de futuros (mercado de futuros), se refiere a un contrato de una cantidad y grado de café concretos que se entregará en un lugar concreto en una fecha especificada, no siempre se lleva la entrega del café físico para cumplir el acuerdo, negociándose a diario en el mercado de futuros. Los mercados de futuros donde se negocian transacciones de café son: El mercado de futuros de Nueva York (ICE) para transacciones del contrato "C" de cafés Arábica lavados; El mercado de futuros de Londres (NYSE Euronext – Liffe) para transacciones de Robusta; São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros – BM&F – (Mercado mercantil y de futuros de Brasil); Tokio: Mercado de grano de Tokio (TGE).

producción, además del costo de la vida, los pequeños productores absorben la brecha sacrificando los niveles de vida de sus familias y desinvertiendo en la unidad de producción. Esto sólo perpetúa el círculo vicioso de baja productividad y calidad, disminución de rentabilidad e inestabilidad futura. Como resultado, los pequeños productores casi no tienen control sobre la rentabilidad de su propio negocio y, por extensión, sobre su propia calidad de vida (Ardila, 2017). Esta situación trasciende a nivel de la generación de relevo, pues al no lograr atraer a los jóvenes con alguna garantía de que el negocio de café –en su eslabón primario– no va a ser un perdedor, resulta difícil garantizar su continuidad, ya no se diga la innovación en pro de una mayor resiliencia.

El contraste entre estas dos realidades es más que paradójico y, a la vez, dramático. Y si bien se refieren a dos caras de una misma moneda, pareciera que se trata de dos mundos diferentes, hasta el nivel de poder afirmar que mientras los negocios del café ocurren en un planeta tan lejano como Plutón, la pobreza de los productores cafetaleros reina en la tierra. ¿Qué está sucediendo aquí? ¿Cómo puede ser que la realidad del café en los mercados consumidores sea tan radicalmente distinta de la realidad del café en los lugares de origen? ¿Cómo se llegó a una situación donde una proporción significativa de quienes producen el grano de una bebida tan emblemática que genera una profunda conexión social, emocional y experiencial para quienes lo toman, se encuentren en la pobreza, en contraste con los cuantiosos ingresos que genera para los principales países consumidores en forma de empleos e impuestos y la acumulación de ingentes fortunas para unas pocas empresas? Y quizás más importante sería preguntarse: ¿Puede haber convergencia entre ambas realidades, es decir, se puede pensar en una lógica ganar-ganar?

1.3. Planteamientos formulados para alcanzar una situación ganar-ganar

Son múltiples los planteamientos que se han formulado para hacer posible dicha convergencia, y entre los principales destacan cinco:

Un primer planteamiento afirma que el problema de las recurrentes crisis del café (reflejadas en precios que ni siquiera cubren los costos de producción) se debe a que “la cadena de valor del café tiene sus raíces en los sistemas coloniales y neocoloniales que aprovecharon tierra y

mano de obra de bajo costo para generar materia prima que después se procesa en los países de consumo”, tal como se afirmó en un reciente seminario virtual organizado por la SCA para presentar la guía de transacciones de cafés especiales. Origen es destino, parece ser la consigna.

Algunos datos duros parecen confirmar esta idea. En términos de valor, Suiza es el tercer exportador mundial de café con 2 mil millones de dólares, sólo superado por Brasil con 4.8 mil millones de dólares y Vietnam con 2.6 mil millones de dólares. ¿Cómo se explica esto si el primer país no es productor de café verde y los otros dos son responsables del 50% de la producción mundial? La explicación está en la lógica subyacente de los *negocios del café* implementados en estos tres países: mientras Suiza exporta 65,815 toneladas de café tostado, Brasil y Vietnam exportan 1.8 y 1.4 millones de toneladas de café verde, respectivamente. Por tanto, cada tonelada de café tostado en Suiza es exportada por un valor aproximado de 30 mil dólares, mientras que a Brasil le compra su café verde en 2,656 dólares y a Vietnam en 1,902 dólares⁵. La fórmula es “muy simple”: comprar barato a los países productores, agregarle valor y vender caro en los países consumidores que han aceptado con singular apetito las cápsulas de café creadas y manufacturadas en el país de la cruz roja.

Sin embargo, una consecuencia posible de esta perspectiva es asumir “que las condiciones estructurales del sector están dadas y sus diferentes actores están forzados a competir dentro de ellas; se trata de una visión de mundo que los académicos llaman visión estructuralista o determinismo ambiental” (Kim & Mauborgne, 2005). Según esta visión, los diversos actores de una red de valor, en particular los proveedores de materias primas, están en buena medida a merced de fuerzas económicas más grandes que ellos.

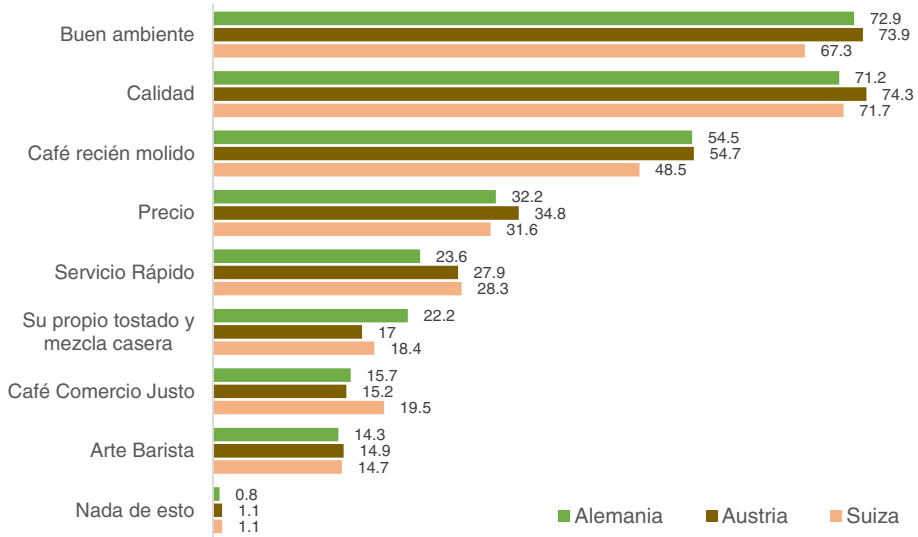
Un segundo planteamiento se deriva de la primera y segunda declaración del Grupo de Coordinación del Foro Mundial de Productores de Café. La más reciente de marzo de 2019, emitida en Nairobi, Kenia, afirma que para abordar “la actual crisis de sostenibilidad económica de los productores de café (...) se debe implementar un enfoque basado en

⁵ Cálculos realizados a partir de la base de datos FaoStat para el año 2016.

el principio de corresponsabilidad y transparencia total para garantizar que todos los vínculos de la cadena de valor sean rentables y saludables”. Para ello se debe pugnar por “un enfoque colectivo, constructivo y realista para asegurar la sostenibilidad económica de los productores”. Y a diferencia del pacto internacional de cuotas prevaleciente hasta 1990, “que era político y se realizaba entre gobiernos”, ahora se insiste en “que los actores mismos de la cadena se sienten y logren un acuerdo”. A decir de la Federación de Cafeteros de Colombia, la idea central es que “la industria se comprometa a que nunca se pague por debajo del costo de producción, más una rentabilidad para el caficultor”⁶.

Un enfoque de esta naturaleza supone la existencia de un fuerte movimiento en pro de la sostenibilidad ambiental, social y económica en la industria del café. Pero parece que ello no ocurre en realidad, al menos no para la dimensión social y económica. Al respecto, al interrogar a consumidores europeos (donde se consume una tercera parte del café total) y en particular a los del principal importador europeo de café verde y segundo a nivel mundial –Alemania– y del primer exportador mundial de café tostado –Suiza–, sobre los atributos considerados importantes a la hora de comprar y consumir café, resulta que el “café de comercio justo” resultó ser el penúltimo de los atributos considerados prioritarios con 15% y 19% para el primer y segundo país, muy lejos de atributos como un “buen ambiente” y “la calidad”, tal como se aprecia en la figura 2 (Tchibo et al., 2017). Esta situación ya había sido analizada por Hertel et al. (2009) para el caso de los Estados Unidos, advirtiendo una débil conexión entre el apoyo a los derechos económicos y la disposición a pagar más por los bienes producidos éticamente.

⁶ Para un país como Colombia, se considera que el pago justo debería estar entre “1.50 y 1.70 USD/lb, nada respecto de lo que en realidad vale y genera el café”.



Fuente: Tchibo et al., 2017.

Figura 2. ¿Qué es importante para ti en un café?

Un tercer planteamiento se deriva de la exploración realizada por TechnoServe para la Plataforma Global del Café (Global Coffee Platform, 2017) con el propósito de indagar las posibles mejoras orientadas a darle viabilidad al café. Entre sus hallazgos más relevantes destacan tres posibles vías: i) aumentar los rendimientos desde un 10% en Vietnam a 100% en Perú mediante la mejora de las prácticas agronómicas; el logro de estos aumentos de rendimiento en los 11 países analizados agregarían 2.6 millones de toneladas de producción anual para 2027 y generarían 2 mil millones de dólares adicionales de ingresos anuales a los agricultores, ii) impulso de mejoras de calidad en seis países productores de café arábica, lo cual permitiría generar 200 millones de dólares adicionales de ingresos anuales para los agricultores, y iii) las primas de certificación ofrecen algunas oportunidades para los agricultores, pero no son tan importantes en las mejoras de rentabilidad; pueden actuar como un catalizador para otras mejoras y traer beneficios ambientales y sociales.

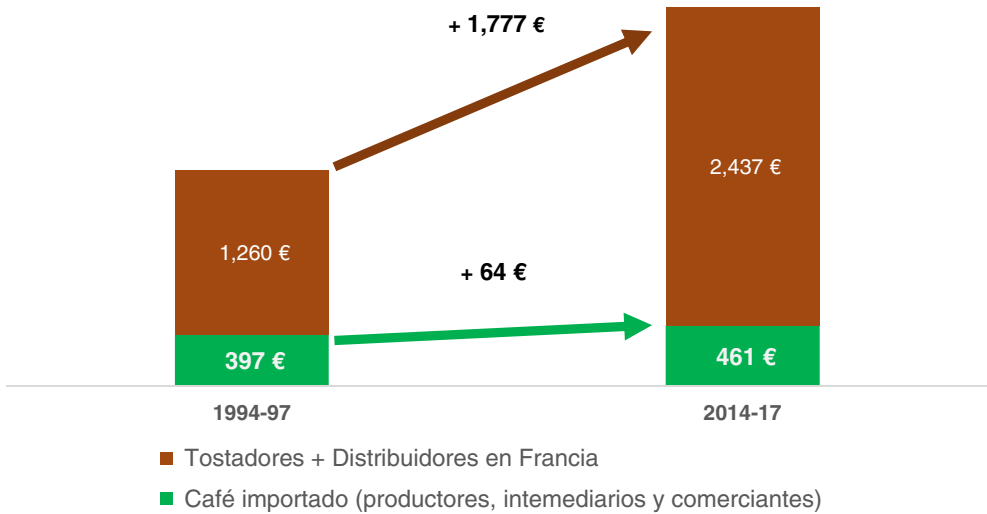
Si bien la primera vía pone foco en una importante debilidad de los pequeños y medianos productores, la baja productividad, lo paradójico sería que en caso de mejorarla a los niveles sugeridos, se estaría contribuyendo a agudizar el problema de sobreproducción y por tanto empujar los precios a la baja.

Un cuarto planteamiento afirma que en torno al café existe una *paradoja*, según la cual se ha creado una brecha considerable entre el precio pagado por el consumidor y lo que reciben a cambio algunos actores de la red, en particular los que participan en el eslabón primario de la red de valor en calidad de proveedores (Daviron & Ponte, 2005)⁷. El ejemplo francés es muy elocuente al respecto: durante los 20 años transcurridos entre 1994-1997/2014-2017 el valor del mercado del café consumido en el hogar se incrementó en 75%, al pasar de 1,657 millones de euros, a 2,898 millones de euros. Y mientras la participación de los productores en dicho valor pasó del 24% al 16% en el mismo periodo de referencia, la de los tostadores-torrefactores y distribuidores pasó del 76% al 84%, lo cual implica que vieron incrementar su participación en el valor en 93.4%, en contraste con sólo el 16.1% de los primeros, tal y como se ilustra en la figura 3 (Basic, 2019).

Para Daviron & Ponte (2005), resulta crucial entender que no sólo es la calidad material del café lo que los tostadores minoristas y bares de café están vendiendo, sino principalmente los atributos de calidad simbólicos y del servicio personalizado. Se afirma que mientras algunos actores de la red –en particular los productores de café y sus organizaciones, los extensionistas, los políticos y algunas empresas que se limitan a tostar, moler y vender en *canales* como el retail y food service– no

⁷ Es importante destacar que este fenómeno no es exclusivo del café, y también ha sido abordado para otros productos no primarios como el caso de los teléfonos celulares, concluyendo que si bien el ensamblaje final es el paso principal en la encarnación física del producto, esta etapa sólo controla el 2% del valor agregado total; el canal de distribución, y su bucle minorista en particular, captura una gran parte del valor agregado, muchas veces más que el ensamblaje final. La captura de valor se separa cada vez más de los flujos de bienes físicos intermedios y finales. En su lugar, los servicios internos, de mercado y las diversas formas de activos intangibles cuentan con la mayor parte del valor agregado (y, por lo tanto, los ingresos y ganancias obtenidos) (Jason et al., 2010; Jyrki et al., 2011).

comprendan y controlen alguna parte de su producción inmaterial, estarán confinados al problema de los productos no diferenciados y a los bajos márgenes.



Fuente: Basic, 2019.

Figura 3. Francia: cambio en la distribución del valor del café que se consume en casa (todos los formatos), en millones de euros

Y, finalmente, un quinto planteamiento pone énfasis en “la importancia de estimular el consumo mundial de café, especialmente en los países productores y mercados emergentes, para garantizar un equilibrio entre oferta y demanda y, consecuentemente, precios remunerativos para los caficultores”. Esta postura fue formulada en el marco del segundo Foro Mundial de Productores de Café, realizado en Brasil en julio de 2019, y constituye un cambio de visión ante el reconocimiento de la falta de “compromiso efectivo por parte de los otros sectores de la cadena de valor del café para mejorar el ingreso de los caficultores”, tal como se había señalado en el primer Foro, base del argumento del primer planteamiento. En gran medida, esta nueva visión supone que en

caso de romper la dependencia de los tradicionales países consumidores, existirán mayores posibilidades para incidir en el mercado y los precios del café. La interrogante sería, sin embargo, ¿bajo qué modelos de negocio y quiénes los impulsarían?

Quizás el caso de la empresa China Luckin Coffee pueda servir de guía e inspiración, y a la vez de esperanza en torno a la viabilidad de este quinto planteamiento (Ruehl & Shrikanth, 2019; Wang, 2019; Luckin Coffee, 2019). Así, al 31 de julio del 2019, esta empresa apenas había cumplido 22 meses de creada pero ya tenía un valor de mercado de 5,697 millones de dólares. Y en su debut en la Bolsa de Nueva York logró convencer a inversionistas y captar 561 millones de dólares, cantidad que empleará para ganar participación de mercado a través de la apertura de 5.5 establecimientos por día hasta finales de 2019, lo cual le permitirá tener 25% más puntos de venta que su competidor, Starbucks, con 20 años de ventaja y una cuota de mercado del 51% en un país tradicionalmente consumidor de té. Lo relevante del caso es que este unicornio chino ha logrado tal valor de mercado y ha captado recursos en bolsa a pesar de haber acumulado pérdidas por 241 millones de dólares al cierre del 2018, y 83.2 millones de dólares al primer trimestre del 2019, ello en virtud de que en su fase de arranque parece estar más obsesionada en competir por ganar participación de mercado que en obtener ganancias.

¿Cuál es la apuesta? El enorme potencial de mercado en un país donde sólo se toma un promedio de cinco tazas de café al año por persona, contra las 200 consumidas en los países vecinos de Corea del Sur y Japón. Entonces, la mira está en el crecimiento esperado del mercado interno, el cual se ha estimado que se quintuplicará para 2023, hasta llegar a 154 mil millones de dólares. Sólo resta esperar a que el *modelo de negocio* de esta empresa (cuya propuesta de valor consiste en “formar parte de la vida diaria de cada persona empezando con un café” y para la cual la tecnología constituye el núcleo de su modelo, toda vez que solamente se puede pagar con el móvil usando WeChat o a través de su propia app, con establecimientos sencillos en donde casi no hay lugares para sentarse, con una oferta enfocada en café y alimentos para entregar a domicilio en un tiempo de 18 minutos o menos en grandes ciudades, con fuertes gastos en marketing y descuentos para fidelizar

clientes), no sucumba ante su competidor Starbucks con un modelo completamente diferente y que ya ha dado muestras de viabilidad.

En virtud de lo anterior, en caso de que alguno de los actores de la red, en particular los proveedores de materia prima, afirme recibir un bajo precio por su producto y participar marginalmente en el valor pagado por el consumidor, habría que preguntarles: ¿De cuál modelo de negocio e ingresos forman parte en calidad de proveedores? ¿Para qué segmento de consumidor producen? ¿Qué propuesta de valor les ofrecen? ¿Mediante qué canal entregan dicha propuesta? ¿Cómo se relacionan con el cliente, qué actividades y *recursos clave* despliegan, y cuáles son sus asociados clave? Y si no se tiene una respuesta clara a estas interrogantes, sólo se está contribuyendo a perpetuar la paradoja del café. Se seguirá insistiendo en la necedad del precio, sin comprender qué valor reciben y perciben los diferentes segmentos de consumidores y por qué pagan de manera diferenciada, haciendo posible la existencia de modelos de negocio tan contrastantes y hasta enigmáticos.

1.4. Nuestro foco de interés

A juzgar por la naturaleza divergente de estos cinco planteamientos, todo parece sugerir que no hay un consenso en torno a quiénes debe asistir la prudencia, o cuál sería la ruta a seguir para lograr una relación ganar-ganar. Por tanto, para quienes hemos participado en la redacción del presente libro, asumimos una visión de mundo en donde se pueden reconstruir las fronteras de mercados y sectores (como el de la industria del café) mediante las acciones y creencias de los actores involucrados, lo cual implica asumir una visión reconstruccionista (Kim & Mauborgne, 2005). Por ello, si bien durante décadas los productores han tenido problemas para aumentar su parte del valor agregado total en la industria del café, creemos que entre las múltiples razones que lo explican, una de ellas es la incapacidad para diseñar una estrategia basada en una “ficción”, “constructo social” o “realidad imaginada”⁸ tan poderosa y dife-

⁸ Estos conceptos e ideas corresponden al historiador Yuval Noah Harari, expuestos en su libro “De animales a dioses” (Harari, 2011).

renciadora en la que los actores clave de la red crean y puedan comunicarla al mundo del café, tal como ya lo ha hecho hasta el momento Luckin Coffee o como ya lo hizo Starbucks, Nespresso, Punta del Cielo, Hacienda la Esmeralda, Juan Valdez, Intelligentsia, Stumptown o países como Panamá y Costa Rica con sus contrastantes *propuestas de valor*. Y nosotros queremos contribuir a mitigar esta deficiencia y detonar la imaginación colectiva para innovar en pro de una red de valor más inclusiva y accesible.

Se quiere pasar a formar parte del grupo que ponen foco en el valor del café como vía para mejorar el Retorno al Origen (RTO) y deseamos contribuir a enriquecer el debate en torno a las alternativas posibles y asequibles para mejorar la condición de bienestar de los actores que están más cerca del eslabón primario, y sobre todo aportar una luz de esperanza a los jóvenes que forman parte de familias de pequeños y medianos cafecultores que hoy no ven en el café una palanca de desarrollo, a pesar de ser fuente de riqueza muy importante para diversos actores de la red de valor.

Lo anterior se pretende hacer a través de dos vías: la primera mediante el análisis de los cambios y tendencias que ocurren en el entorno de la red de valor a fin de estar en condiciones de formular una estrategia robusta con visión de futuro. Y la segunda, a través del entendimiento de los *patrones de modelos de negocio* que se han configurado alrededor del café (y que hacen posible que un consumidor mexicano esté dispuesto a pagar un diferencial de precios por el valor que recibe de hasta 23 veces mayor entre el café más barato y el más caro; o que compradores de 24 países diferentes hayan pujado por comprar un café verde cuyo precio final fue de 1,029 USD/lb, mil veces más que el precio compuesto de la Organización Internacional del Café –ICO, por sus siglas en inglés– para el mismo mes de referencia), ello con el propósito de aportar ideas para orientar una toma de decisiones más asertiva sobre el *modelo de negocio* en el que se quiere participar, o para innovar los modelos vigentes con miras a incrementar el retorno al productor y generar relaciones del tipo ganar-ganar.

A los lectores de este libro les quedará claro, tal como lo señalan los cafeteros colombianos a través de su Federación, “que no existe la opción de observar con pasividad cómo el fruto del arduo trabajo de cientos de miles de familias cafetaleras genera valor exclusivamente para otros miembros de la cadena productiva” y, sobre todo, a entender que en el caso del café una cosa es el precio que hoy están pagando los consumidores y otra el valor que reciben, el cual hay que entender en toda su dimensión para cada uno de los diferentes modelos de negocio y categorías de café. Ya lo dijo alguna vez el mejor inversor de todos los tiempos, Warren Buffett: “Precio es lo que pagas, valor es lo que recibes”. Bien harían los que sacan la menor tajada del pastel del cada vez más lucrativo mercado del café, si dedicaran más tiempo de calidad a analizar, entender e incorporar este adagio a sus *modelos de negocio e ingresos*.

1.5. Enfoque teórico y metodológico

La evidencia sugiere que el liderazgo alcanzado por países, regiones, empresas u organizaciones específicas en el ámbito de algún producto agroalimentario específico, depende de la interacción resultante entre la innovación de gestión realizada a nivel de la empresa, y de los factores socialmente determinados que incluyen a las instituciones educativas, las inversiones en investigación, capacitación, infraestructura y en las políticas macroeconómicas (por ejemplo, tipo de cambio, tasas de interés...), entre otros incentivos determinantes para producir y comercializar eficientemente (Djurfeldt, Holmen, Jirstrom, & Larsson, 2005; Biggs, 2007; Hounkonnou et al., 2012).

Por tanto, una posición competitiva y sostenible sólo ocurrirá cuando se encare la necesidad de innovar a nivel de toda la red de valor, la cual no debe concebirse como una simple red de empresas, sino como una forma de organización en red de las actividades de todo tipo de empresas u organizaciones, las cuales practican simultáneamente la competencia y la cooperación en una geometría variable de proyectos e iniciativas empresariales. Y aunque la forma en red de la organización social ha existido en otros tiempos y espacios, lo que es nuevo en la sociedad emergente es que las nuevas tecnologías de información le dan nuevas

capacidades a una vieja forma de organización social: las redes sociales (Castells, 2006).

En efecto, en una actividad económica cualquiera, como la del café, hay *clientes* y *proveedores*, desde luego, sin ellos no sería posible ninguna empresa. Y, por supuesto, hay *competidores*. Pero también hay otro grupo de jugadores que a menudo se pasa por alto y son cruciales para el logro de competitividad sistémica: los que suministran productos y servicios complementarios, los llamados *complementadores*. Por lo general, el actor clave es aquél cuyo poder le permite configurar la dinámica de la red de valor: a este actor se le puede llamar *empresa tractora*, *empresa eje* o *empresa red*, pero, no obstante su importancia, el éxito de la red en su conjunto depende de todos los jugadores (Nalebuff & Brandenburger, 2005). Aunque dependiendo de múltiples factores, como la escala, el poder, la visión, la cultura dominante y la existencia o no de contrapesos (en su rol de complementadores), las relaciones entre los actores pueden ser del tipo perder-perder, ganar-perder o ganar-ganar.

Para comprender y gestionar cambios en una red de valor bajo una lógica ganar-ganar, se requiere de una estrategia, es decir, de una visión compartida que oriente la marcha hacia un futuro deseado (Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016), y para construirla se deben realizar, al menos, dos *actividades clave*.

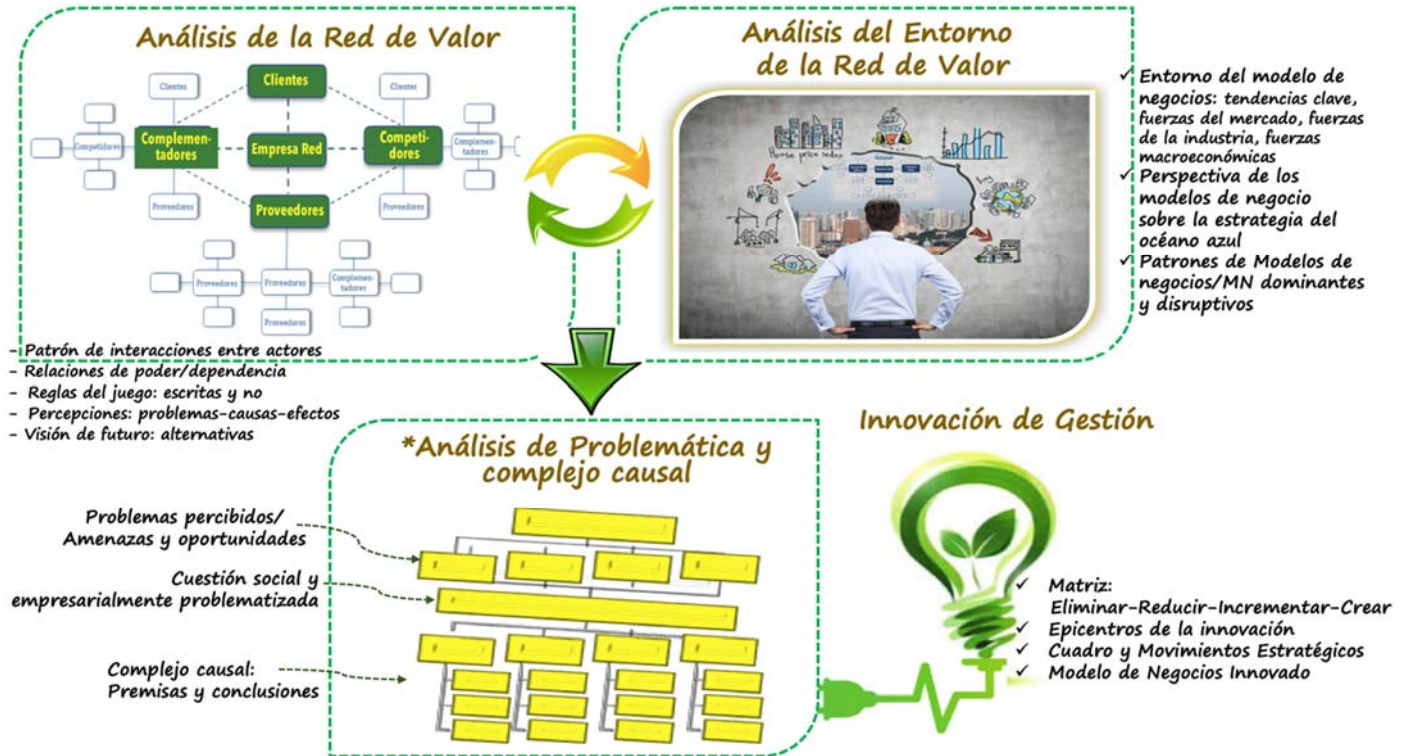
La primera consiste en identificar y comprender el conjunto de cambios y tendencias que ocurren en el entorno de la red de valor dado que tienen el potencial de influir en el desempeño de los diferentes actores de la Red, pero dependiendo de las *fortalezas* y *debilidades* de cada uno de ellos, pueden actuar como *amenazas* u *oportunidades*.

La segunda estriba en mapear y establecer contacto con los diferentes actores de la red de valor –empresas tractoras, clientes, proveedores, competidores y complementadores– para dialogar con el fin de identificar los problemas percibidos, su respectivo complejo causal, la dinámica de interacción prevaleciente, la visión de futuro y la cuestión social y empresarialmente problema que limita la creación de valor y la competitividad sistémica.

La síntesis de los hallazgos de ambas actividades soporta el diseño de la estrategia, la cual debe ser una del tipo “océano azul”, donde la competencia sea irrelevante (Kim & Mauborgne, 2005) y permita innovar la gestión de la red en su conjunto. Esto implica necesariamente trascender la clásica noción de Porter (2008), según la cual lo que un actor gana, otro lo pierde: de lo que se trata es de cooperar para poder competir (Sandra & Pérez, 2008). En la figura 4 se ilustra de manera gráfica el enfoque empleado.

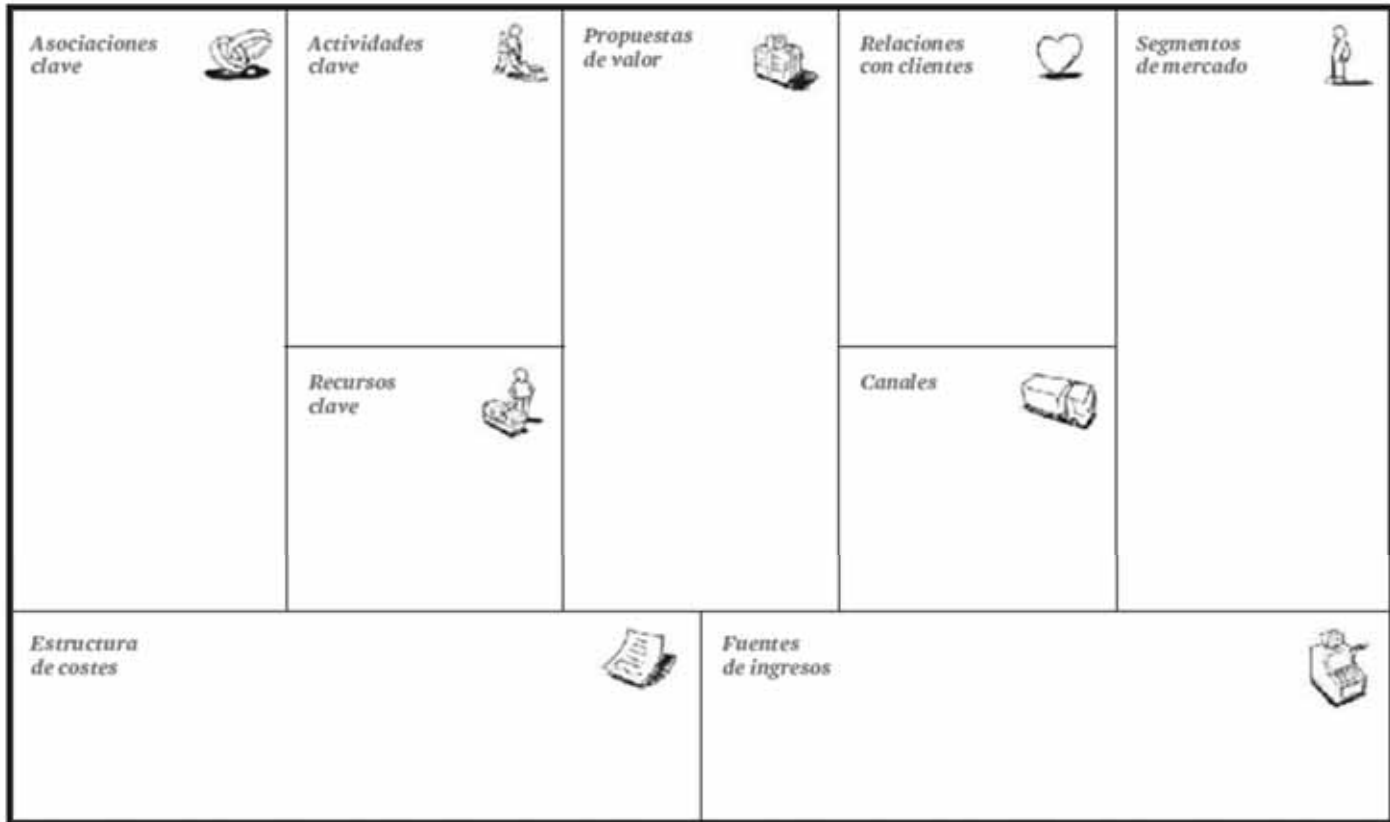
Bajo un enfoque de esta naturaleza se identificaron y analizaron los *negocios del café* para cada una de las categorías genéricas existentes con relación a este emblemático producto, pero los hallazgos relevantes se exponen con base al concepto **Modelo de negocio**. Si bien no existe una definición generalmente aceptada sobre el concepto, Wirtz et al., (2016) y López (2012) analizaron las tres escuelas de pensamiento que lo han estudiado –como generador de valor (1), como forma de arquitectura organizacional (2), y como definición de la forma de operar (3)– y a partir de ello concluyen que “un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia diseñada”. Es decir, un modelo de negocio se concibe como un medio para la implementación coherente de una estrategia o como el vínculo entre la planificación futura (estrategia) y la implementación operativa (gestión de procesos) (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010).

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2010), una manera efectiva de describir un *Modelo de negocio* es mediante el uso de un lienzo dividido en nueve módulos básicos que reflejen la lógica seguida por una empresa para generar valor para el cliente y conseguir ingresos (Figura 5). Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



Fuente: Muñoz-Rodríguez, 2019.

Figura 4. Enfoque metodológico para analizar los *Negocios del café*



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Figura 5. Lienzo del Modelo de negocio

Los nueve módulos:

1. *Segmentos de mercado*: una empresa atiende a uno o varios *segmentos de mercado*.
2. *Propuestas de valor*: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante *propuestas de valor*.
3. *Canales*: las *propuestas de valor* llegan a los clientes a través de *canales* de comunicación, distribución y venta.
4. *Relaciones con clientes*: se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes *segmentos de mercado*.
5. *Fuentes de ingresos*: se generan cuando los clientes adquieren las *propuestas de valor* ofrecidas.
6. *Recursos clave*: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. *Actividades clave*: ... mediante una serie de actividades clave.
8. *Asociaciones clave*: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. *Estructura de costos*: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la *estructura de costos*.

A lo largo de la exposición de los modelos de negocio que se han diseñado e implementado con relación al café, se hará mención explícita de cada uno de estos nueve módulos según corresponda y de acuerdo a la información disponible. Y si bien se enfatiza en los modelos de los actores que en realidad fungen como *empresas tractoras* de la red de valor (Starbucks, Café Punta del Cielo, Nestlé-Nespresso, Intelligentsia, Stumptown, My Coffee Box, Carabella Coffee, Newmann Gruppe, JAB Holdings, Oxxo, Tostao', Juan Valdez, Luckin Coffee, entre otros), este lienzo puede ser usado de guía para describir las bases sobre las que cualquier actor de la red crea, proporciona y captura valor. De hecho, también usamos la herramienta para referirnos a los productores de café (en su calidad de proveedores) y algunos complementadores clave de la red tales como la SCA, Transparent Trade Coffee, International Coffee Organization, Alliance for Coffee Excellence, Catadores Q, Federación de Cafeteros de Colombia, World Coffee Research, etcétera.

Si bien se recurrirá al lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), para ninguna empresa y categoría genérica de café se construirá de manera completa; sólo se usa de guía para el análisis y la exposición de los hallazgos, marcando con cursivas la dimensión del lienzo que destaca en cada patrón y modelo de negocio. A lo largo de la primera parte del libro se analizarán los modelos de negocio que tienen características similares y organizacionales afines de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares para cada una de las categorías genéricas de café. Estas similitudes se conocen como *patrones de modelo de negocio*, y es lo que en realidad presentamos en las páginas siguientes, con el propósito de que sirvan de ayuda para comprender la dinámica de los modelos de negocio y sean de utilidad como fuente de inspiración para innovar los modelos existentes en pro de una red de valor más inclusiva.

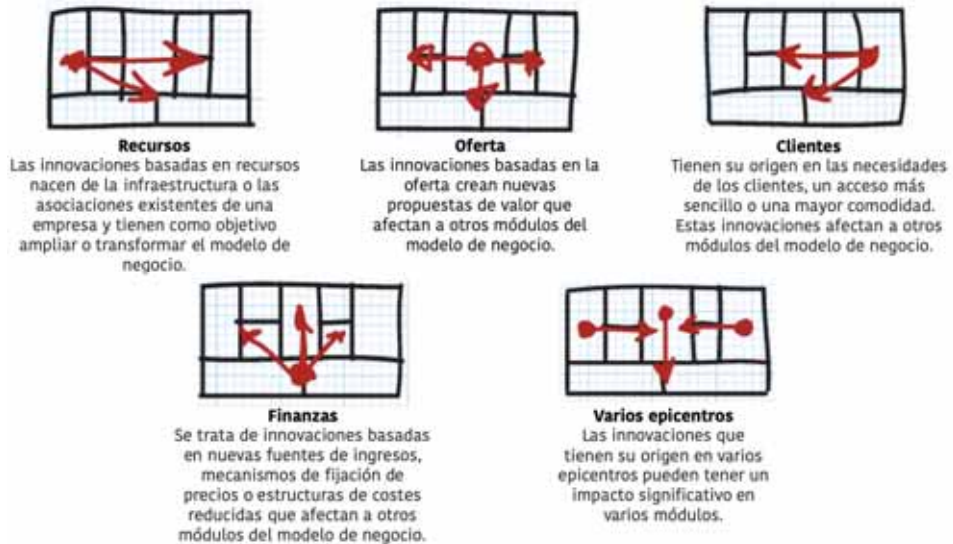
Una manera de evitar caer en generalidades, es poniendo foco en lo que Osterwalder y Pigneur denominan como epicentros de innovación (Figura 6). A decir de estos autores,

la semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. Las innovaciones transformadoras en modelos de negocio afectan a varios módulos. Se distinguen cuatro epicentros de innovación en modelos de negocio: recursos, oferta, clientes y finanzas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Estos cuatro epicentros pueden servir como punto de partida para un cambio radical de modelo de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en los restantes módulos del modelo. Por tanto, más que tratar de analizar los negocios del café desde los nueve módulos que integran un modelo, se hace énfasis en aquellos módulos que se constituyen en los epicentros de innovación en cada categoría genérica y en las diferentes empresas representativas dentro de cada categoría.

Los resultados de este análisis se incorporarán a la segunda parte del libro, donde se diserta sobre los grandes retos y oportunidades que presenta un país como México que, como ningún otro en el mundo del

café, ha visto caer sus indicadores a pesar del gran dinamismo global y nacional de la industria.



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Figura 6. Epicentros de innovación en modelos de negocio

En la tercera parte del libro, y a partir de la comprensión de los *negocios del café*, tanto a nivel global como nacional, se precisará con mayor certeza la estrategia que le conviene desarrollar a los países productores, así como el tipo de innovaciones que resulta necesario emprender a nivel de toda la red de valor en su conjunto, y en los patrones y modelos de negocio específicos de cada categoría genérica y específica.

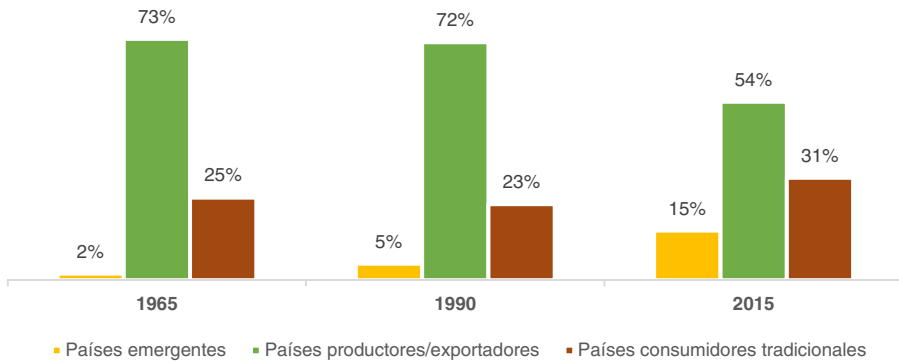
II. Cambios y tendencias en el entorno de la Red de Valor

2.1. Relevancia global del café

Dependiendo de la fuente y, sin considerar al agua, el café es la primera o segunda bebida más consumida en el mundo. Se calcula que a nivel mundial se consumen a diario 2,250 millones de tazas de café, el cual contiene sustancias que pueden interactuar con el cuerpo como cafeína y antioxidantes, cuya cantidad puede variar según la forma de prepararlo y el tipo de variedad (Gunter et al., 2017). En el continente americano existen únicamente dos países en los que los consumidores prefieren el té sobre el café: Chile y Bolivia. Por su parte, entre los países latinoamericanos donde su consumo y producción es relevante, existen marcadas diferencias en el nivel de consumo entre países; mientras en Brasil y Colombia se consumen 5.2 y 1.8 kg/persona al año, respectivamente, en México sólo se consumen 1.4 kg/persona, muy lejos del principal país consumidor en el mundo, Finlandia, con 12 kg/persona al año (Euromonitor International, 2018; Smith, 2017).

Con fines analíticos, los países consumidores de esta bebida suelen dividirse en dos grandes grupos: los maduros o tradicionales y los emergentes, y éstos a su vez se les divide en dos sub grupos: los nuevos consumidores (no productores) y los productores. Para 2015, los primeros fueron responsables del 54% del consumo global, aunque tiende a bajar su participación, pues en 1965 era el 73%. La participación de los productores/exportadores ha pasado del 25% al 31% en el mismo periodo, mientras que los emergentes no productores ya son responsables del 15% del consumo global, con un crecimiento de 13 puntos porcentuales en este periodo (Figura 7). Estos datos reflejan el dominio que

tienden a adquirir los países productores y emergentes en el consumo de café, el cual casi se ha duplicado, en contraste con la reducción de los consumidores tradicionales (Stapleton, 2015; Sänger, 2018). Sin embargo, este último grupo de países aún son esenciales para esta red de valor, no sólo por su nivel de consumo, sino también porque son fuente de innovación de modelos de negocio disruptivos que tienden a diseminarse por doquier, tales como el fenómeno Starbucks o el sistema monodosis de Nestlé, sólo por mencionar dos de ellos.



Fuente: Stapleton, 2015; Sänger, 2018.

Figura 7. Estructura de consumo global de café por grupo de países

La gran popularidad de esta bebida en los diferentes países, productores o no, se debe fundamentalmente a su cualidad de mantener alerta y despierta a las personas, debido principalmente a que está compuesta por la sustancia psicoactiva llamada cafeína, elemento de gran eficacia para estimular la actividad cerebral (Gunter et al., 2017). Su principal función está en activar ciertas áreas del cerebro que mejoran su rendimiento; influye mayoritariamente en la memoria, el estado de ánimo, la rapidez de reacción y la capacidad cognitiva en general. Además, muchas de sus propiedades influyen positivamente en la salud humana debido a que contiene una serie de sustancias y nutrientes que reducen la oxidación de las células, previene enfermedades degenerativas sobre el hígado, disminuye el riesgo de sufrir infartos y es un eficaz antidepresivo

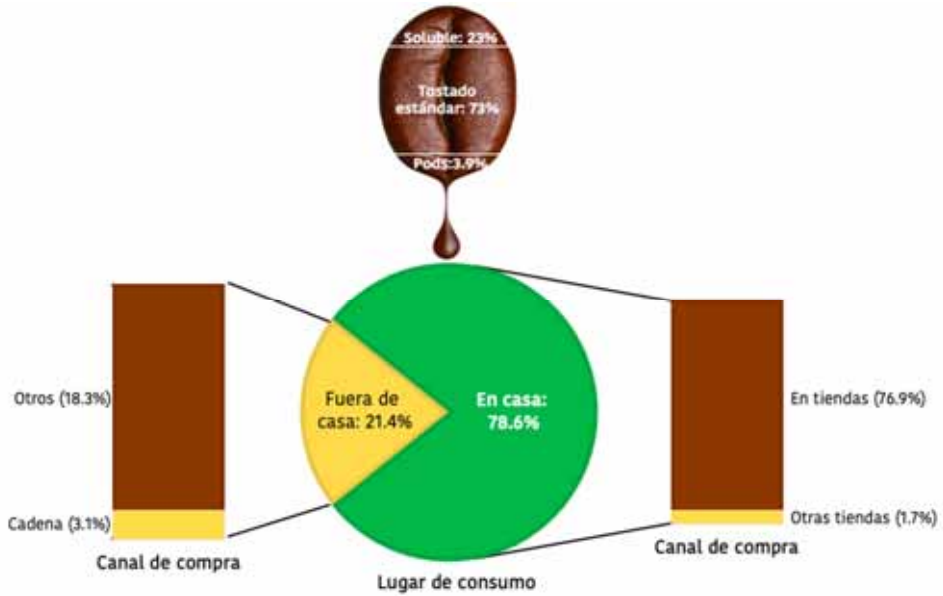
natural (Lucas et al., 2011; Mostofsky, Rice, Levitan, & Mittleman, 2012; Sinha et al., 2012; Andersen et al., 2014). Recientemente se demostró que quienes consumen tres tazas de café diariamente logran reducir la mortalidad prematura en 8% en el caso de las mujeres, y 18% en hombres (Gunter et al., 2017).

Debido a estos atributos, el valor global del mercado de café ha crecido hasta alcanzar un valor de entre 180 mil y 200 mil millones de dólares (Euromonitor International, 2018a), cantidad similar al valor estimado por el Barómetro del Café, donde se afirma que en 2015 la industria del café tuvo un valor aproximado de 200 mil millones de dólares (Panhuisen & Pierrot, 2018), lo cual da cuenta de su gran atractivo económico y potencial de desarrollo.

2.2. El cambiante mundo del café, desde sus presentaciones genéricas

En virtud de que la dinámica del mercado y los patrones de consumo de café son diferentes entre países, algunos de los cuales se globalizan pero otros permanecen anclados donde emergen, resulta crucial identificar el conjunto de cambios y tendencias globales y nacionales que ocurren en el entorno de la red de valor, toda vez que tienen el potencial de influir en el desempeño de los diferentes actores de la Red, pero dependiendo de las *fortalezas* y *debilidades* de cada uno de ellos, pueden actuar como *amenazas* u *oportunidades*.

Una manera de analizar los cambios y tendencias es a través del rastreo de la dinámica registrada por los productos básicos de café adquiridos por el consumidor cuando acude al canal de su preferencia y el canal donde efectúa el consumo final. Al respecto, la International Coffee Organization (2012), realizó un análisis sobre tendencias en el consumo de café en un grupo de 21 países que representan 58% del consumo mundial de café y 79.5% del consumo de todos los países importadores. Los resultados se ilustran en la figura 8.



Fuente: International Coffee Organization, 2012.

Figura 8. Estructura de consumo en principales países importadores y consumidores

En primer lugar, el estudio destaca que, considerando solamente dos grandes presentaciones básicas del café, el tostado estándar es la forma más recurrente de consumo con 73% del volumen de café en los principales países importadores y consumidores, seguido por el soluble con 23%; destaca el consumo en *pods* y cápsulas, que pasó de 0.9% en 2004, a 3.9% en 2011.

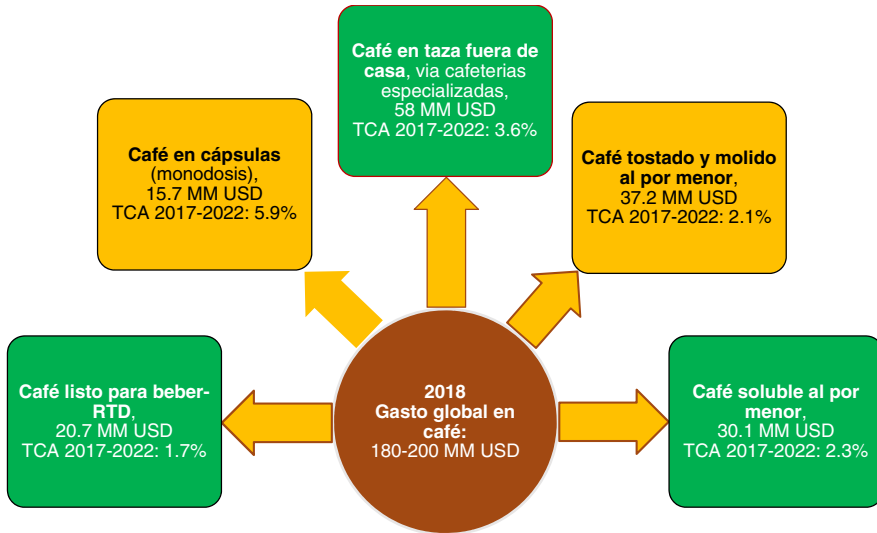
En lo que respecta al lugar de consumo, resulta preponderante el realizado en casa con 78.6% del volumen total, lo cual sugiere que el consumo global de café sigue siendo un ritual privado y familiar. Sin embargo, ya destaca el consumo fuera de casa en lugares tales como restaurantes, cafés, bares, kioscos de café, máquinas expendedoras y demás, con 21.4% del consumo total. No obstante, aun con la rápida expansión global de cadenas con un mínimo de 10 puntos de venta –como Starbucks, McCafé, 7 eleven, Dunkin’, Juan Valdez o Costa– apenas se consume 3.1% del café, aunque su participación se duplicó desde 1997;

por tanto, sigue siendo dominante el consumo de café en pequeñas cafeterías y establecimientos independientes de base local.

Finalmente, en cuanto a los *canales* de compra de café para consumo en casa, sobresalen las ventas en tiendas que venden con descuento, supermercados, hipermercados, tiendas de la esquina, pequeñas tiendas de comestibles independientes y tiendas de garaje, lugares en donde se compra 76.9% del café consumido en casa, dejando solamente el 1.7% de las ventas a otras tiendas que comprenden compras desde el hogar vía Internet y ventas directas.

Ahora bien, si el análisis de la estructura de consumo se hace considerando el valor económico que representan las diferentes categorías genéricas de café consumidas a nivel global, la perspectiva cambia, sobre todo porque ya se incorpora al análisis el patrón de Modelos de Negocio a partir del cual los diferentes actores de la red de valor crean, proporcionan y capturan valor. Al respecto, Euromonitor International (2018a) identifica cinco categorías, a saber: 1) café en taza consumido fuera de casa en cafeterías especializadas, 2) café tostado y molido al por menor, 3) café instantáneo o soluble al por menor, 4) café listo para beber, RTD, por sus siglas en inglés y, 5) café en cápsulas/pods al por menor, conocido como sistema monodosis. El gasto global total en café y por categoría, así como la tasa de crecimiento anual (TCA) para el período 2017-2022, se presentan en la figura 9.

Considerando la suma simple de las ventas de todas las categorías: la de café en taza fuera de casa en cafeterías especializadas y el café tostado-molido, ésta representa 35.8% y 23% del total, respectivamente, lo cual contrasta con el análisis realizado desde la perspectiva del volumen consumido, donde más del 70% del café se consume como tostado y solamente 3% se consume fuera de casa en establecimientos de cadena, o 21% contemplando a todo el café consumido fuera de casa. Asimismo, destaca la relevancia del valor que ya representan las categorías RTD y el sistema monodosis, además de las elevadas tasas de crecimiento proyectadas para la segunda categoría.



Fuente: Euromonitor Internacional, 2018a.

Figura 9. Valor y estructura global del mercado de café

Lo que en realidad reflejan estos contrastes es, precisamente, la capacidad de innovación desarrollada en el mundo para agregarle valor al café bajo los más diversos modelos de negocio. En efecto, de acuerdo a Comtrade Database de las Naciones Unidas (United Nations, 2019), las más de tres cuartas partes de café verde exportado por los países productores equivalen a 20.1 mil millones de dólares, que al compararlos con el valor medio de 190 mil millones de dólares de las ventas globales de café estimadas por Euromonitor, sugieren que al café verde exportado se le agrega valor por más de ocho veces una vez comercializado bajo cualquiera de las cinco categorías genéricas.

Esto plantea la imperiosa necesidad de analizar la lógica subyacente de los modelos de negocio vigentes en torno al café, con la finalidad de orientar el diseño de estrategias, de políticas públicas y nuevos modelos que aborden la paradoja del café en pro de una red de valor más inclusiva. Un enfoque de esta naturaleza permite aquilatar un planteamiento como el formulado por el común de los observadores cuando califican de inequitativa la apropiación del valor pagado por el consumidor por una

taza de café en ciudades como Nueva York, Londres o Berlín, sin considerar que el café consumido fuera de casa en las clásicas cafeterías de cadena sólo representa alrededor del 3% del café verde importado por los principales países consumidores. Tampoco se contempla la estructura de las ventas de este tipo de establecimientos, más orientados a productos diferentes al café, y el bajo valor promedio del ticket, lo cual obliga a un proceso de rápida expansión que encarece los costos de operación, o bien a una súper diferenciación a través de la oferta de cafés especiales, o a enfatizar más en la conveniencia. Asimismo, se pasa por alto el dinamismo del sistema monodosis y de las bebidas RTD cuyo foco está en la conveniencia, consistencia y funcionalidad, la cual aún no goza de suficientes adeptos a pesar del creciente segmento de consumidores que la reclaman.

Con base a estas consideraciones, a continuación, se analiza la naturaleza de los *patrones de modelo de negocio* que impulsan cada categoría, se identifica la lógica subyacente de los *modelos disruptivos*, con foco en las dimensiones del modelo donde se originan los epicentros de innovación que modifican el paisaje de categorías completas o mercados poco dinámicos. La lógica de exposición empieza por el contexto global y luego se ubican las tendencias observadas en México.

2.2.1. Café soluble o instantáneo

a. Tendencias globales

Los analistas sostienen que el café instantáneo o soluble es más común en países que empiezan a adoptar el hábito de consumo del café (como China, India y Rusia), los cuales una vez que aprenden sobre café y sus métodos de preparación, se convierten en mercados “más maduros” y pasan a ser consumidores de café tostado y molido. Si bien hay algo de razón en una afirmación como ésta, lo cierto es que el tipo de café consumido en determinado país está determinado por muchos otros factores. Por ejemplo, Inglaterra y Turquía son países en los que domina el consumo de café soluble (79% y 84%, respectivamente), según la International Coffee Organization (2012), ello a pesar del mayor poder

adquisitivo y una larga tradición de consumo. Lo mismo ocurre en Australia, y no se diga México, país que, no obstante ser un importante productor y añejo consumidor, el soluble aún domina las preferencias.

Las tendencias globales de consumo en un grupo de 21 países –que representan 58% del consumo mundial de café y 79.5% del consumo de todos los países importadores– indican que el consumo de café soluble representó 22.6% del consumo total de los países seleccionados (International Coffee Organization, 2012).

Si bien el origen del café soluble se remonta al año 1771, en Gran Bretaña, cuando se registró la primera patente, no fue sino hasta 1938 que el ejército estadounidense demandó café soluble y empezaron a consumirlo en adversas condiciones, derivado de esto, la firma suiza Nestlé observó el potencial de esta presentación, y adaptando la patente que había adquirido de Satori Kato (1901), refinó el sabor con la ayuda de Max Morgenthaler y comercializaron el café soluble Nescafé.

Desde entonces no se ha parado de innovar y mejorar las técnicas cafeteras, siendo en los años 60, cuando se registró una revolución gracias al proceso de liofilización del café, proceso que permite conservar intacto el sabor y sus propiedades. Al café soluble se le considera como parte de la primera ola histórica del café.

Este tipo de café se elabora de forma industrial en fábricas que actúan a modo de grandes cafeteras. Por el método de percolación se disponen grandes cantidades de la infusión de café que posteriormente se deshidratan mediante diferentes procesos (como la pulverización o la liofilización) con el fin de obtener un polvo o unos cristales que contienen los principios solubles, sápidos y aromáticos del café. El producto obtenido mantiene las propiedades estimulantes del café gracias a la cafeína, aunque la industria ha logrado descafeinar esta bebida mediante métodos de lavado que extraen la mayor parte de la cafeína a niveles inferiores al 0.3%.

El café instantáneo suele contener un poco menos de cafeína que el café normal: una taza de 180 mililitros de café preparado con café en grano o molido contiene entre 75 y 100 miligramos de cafeína, otra del mismo volumen a partir de café soluble aporta unos 60 miligramos de

cafeína y una de té 35 miligramos, razón por la cual es más recomendable para aquellas personas que quieren reducir el consumo de cafeína. La mayor parte de las presentaciones de café soluble son mezclas que usan los dos tipos de café existentes: el robusta (*Coffea canephora* P.) da cuerpo y fuerza a la bebida por su mayor contenido de cafeína, mientras el arábica (*Coffea arabica* L.) proporciona aroma, además de ser más ligero.

El éxito del café soluble se debe a su forma fácil e instantánea de preparación: sin necesidad de máquinas con filtros o de alta presión, sólo se le adiciona agua o leche o edulcorante y ¡...listo! Ello explica que la cuota de mercado global esté en aumento, en gran medida por el creciente consumo en países como China, Turquía e India. Si bien la primera nación ha sido tradicionalmente consumidora de té, se está desarrollando un gusto por el café, principalmente debido a un aumento de bebedores jóvenes urbanos acostumbrados a un estilo de vida occidental, donde una taza en un salón de café *gourmet* se está convirtiendo en un símbolo de estatus⁹. Las ventas de café instantáneo se han triplicado desde el año 2000, a 31 mil millones de dólares en ventas al por menor en 2014, y se espera que aumenten a 35 mil millones de dólares para 2018.

La marca líder en esta presentación es Nescafé con una cuota de mercado del 44% en términos de valor, y 40% del volumen en 2014. Esta marca nació en 1938 a raíz de una colaboración con el gobierno de Brasil con la finalidad de crear valor para las cosechas excedentes de café. Actualmente, es la quinta marca de alimentos y bebidas más valiosa del mundo, y cada segundo se toman 5,500 tazas de café instantáneo, las cuales equivalen a 186 mil toneladas de café, 12% de la compra global de café verde, el cual es procesado en 27 fábricas, 55% de éstas se localizan en mercados emergentes (Jöhr, 2015).

Una de las innovaciones más recientes en café soluble y, que, a decir de sus promotores, “permite ofrecer lo mejor de los dos mundos del café, el sabor del café tostado-molido fresco y la comodidad de un café

⁹ La empresa Starbucks se ha planteado el desafío de aperturar un nuevo establecimiento cada día durante los próximos cinco años (Mullen & Kapur, 2016).

soluble instantáneo”, consiste en la incorporación de partículas del propio café tostado-molido de muy alta calidad al interior de los cristales de café soluble (liofilizado con partículas de micromolido), logrando con ello ofrecer conveniencia sin sacrificar la experiencia. Sin embargo, para Chahan Yeretzian considerado el mejor científico de café del mundo, aún “hay una enorme brecha (de aroma, sabor y cuerpo) entre un café recién hecho y lo que conocemos como café instantáneo”.

Otra innovación aún más disruptiva es la de *sudden coffee* del premiado barista finlandés, Kalle Freese, el cual ha creado un café instantáneo de máxima calidad que ofrece el mismo sabor y textura que uno hecho con los métodos de extracción tradicionales. Los granos usados para hacer este café se muelen y preparan en shots de espresso; el café reposado se enfría y seca hasta que parezcan cúmulos de cristal café. Después de esto, los cristales se pulverizan y se colocan en pequeños tubos de plástico a razón de 4.5 gramos de café, el cual debe mezclarse con 250 ml de agua fría o caliente. El precio ronda los seis dólares por un tubo, más de siete veces que una cápsula Nespresso¹⁰.

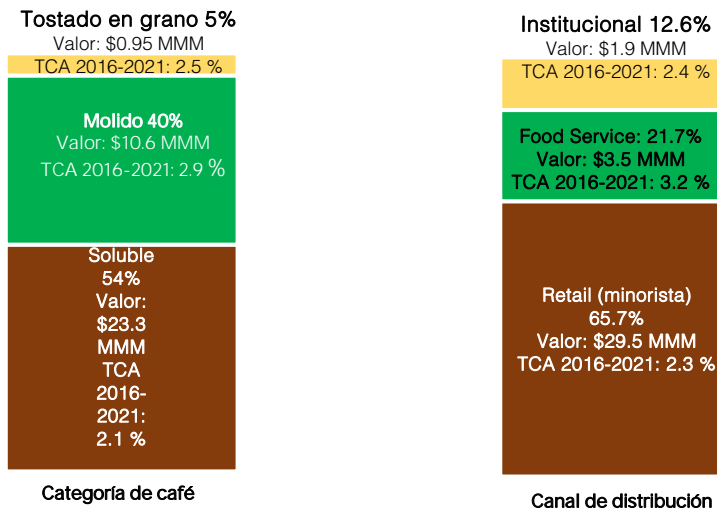
b. Tendencias locales

En lo que respecta a México, el 54% del consumo total de la bebida se registra en su presentación soluble (Figura 10), lo cual significa que cinco de cada diez tazas consumidas en el país pertenecen al café instantáneo (Euromonitor International, 2017). Aunque el volumen continúa creciendo, para el período 2016-2021 se esperan tasas de crecimiento menores que las de molido o tostado. Esto se traduce en una participación de anaquel decreciente, pues en 2005 era 88.7% del volumen, en 2010, de 85.9% y en 2016, de 72.7% de ventas en términos de volumen (EI, 2012, 2016, 2017). Cerca del 60% de la demanda es atendida por Nestlé, principalmente a través del canal *retail*: autoservicios y tiendas de abarrotes.

En virtud de que el valor del mercado del café soluble en México asciende a 23 mil millones de pesos en 2016, además de la competencia

¹⁰ Considérese que el costo de producción del café liofilizado es de 0.90 USD/kg (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018).

ya existente con las marcas Los Portales, Legal y Oro, a partir de 2013 se agregó la competencia de Femsa con el lanzamiento de Andatti Soluble a ser distribuido a través de sus más de 11 mil tiendas Oxxo, así como la de Alsea con su marca Starbucks VIA, misma que estará disponible en las 538 cafeterías de la compañía. Asimismo, Walmart estableció una alianza con la marca colombiana Juan Valdez y lanzaron al mercado café soluble bajo la marca Great Value, y a la fecha ocupa el 50% de los 80 frentes que integran el espacio de anaquel destinado a café soluble, y además en una ubicación estratégica: a nivel de los ojos. Alianzas como estas le han permitido a la empresa colombiana Buen Café, propiedad de los cafecultores, capturar una cuota global de mercado del 6% en la categoría de café liofilizado, con ventas en 2018 por 153 millones de dólares, 17% más que en 2017 (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018).



Nota: las cifras relativas a valor se refieren al 2016.
Fuente: Euromonitor International, 2017.

Figura 10. Estructura del consumo y *canales* de venta de café en México

Si bien para los conocedores de café, el soluble “ofrece conveniencia, pero sacrifica la experiencia”, ante la embestida de nuevos competidores, Nestlé ha optado por diferenciar la marca, diversificar *canales* y presentaciones, a saber:

1. Lanzó Taster’s Choice, la marca premium de NESCAFÉ y Taster’s Choice System, la primera y única máquina de café soluble. Asimismo, ha lanzado NESCAFÉ Taster’s Choice “Sabores del mundo”, una nueva línea de cafés saborizados con Nuez de Macadamia, Coffee Liqueur, Caramel Dark Chocolate y el tradicional Irish Cream Espresso. Finalmente ha decidido invertir más de 50 millones de pesos en comunicación que, por primera vez en la historia de la marca, tendrá un comercial de televisión. Además, ha impulsado Meet the Taster’s, su estrategia digital que a través de cinco reconocidas celebridades invita a sus consumidores a disfrutar del mejor café soluble gourmet: NESCAFÉ Taster’s Choice. Todo ello le ha permitido lograr crecimientos 10 veces mayores a los que tiene la categoría de café soluble en México (www.tasters.com.mx).
2. Lanzamiento de Nescafé Orígenes, una edición especial que rinde tributo a Oaxaca, Chiapas y Veracruz, tres de los estados cafetaleros más importantes del país. Por cada frasco que adquiera el consumidor, se dona una planta que beneficia a los productores. La primera edición del producto Nescafé Orígenes consta de un millón de frascos, y se espera que ante una respuesta positiva del consumidor, se realice otra e, incluso, se considere para el mercado de exportación.
3. Con la idea de llevar la marca Nescafé fuera de casa, en 2015 Nestlé abrió su primera *Cafetería Nescafé* en México y primera también en el continente americano. El plan es abrir unas diez cafeterías dentro de planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) para ser operadas por terceros. La propuesta de valor para el consumidor está basada en la calidad, a un precio accesible, en un espacio innovador y a través de un sistema de pago que “revolucionará” la forma de tomar café en México. Para ello, la marca regaló a través de sus redes sociales,

más de 10 mil membresías para que los consumidores vivieran la experiencia de la cafetería y recibieran un mes de café americano ilimitado. Posteriormente, las membresías estarán a la venta en la cafetería.

4. En alianza con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Nestlé creó el modelo *Mi carrito Nescafé* para la venta de café a través de ‘carritos’ en las calles o espacios públicos bajo las marcas Nescafé y Coffee-Mate; la idea es llegar a mil carritos bicicleteros.

Estas innovaciones emprendidas por la empresa líder en la categoría de soluble, además de lo que están haciendo otras empresas, está provocando una paulatina reconfiguración de la categoría. Así, en 2013 el mercado global de café soluble fue de 745 mil toneladas, de las cuales 520 mil (70%) correspondieron a café atomizado, 191 mil (26%) a café liofilizado y 34 mil toneladas (4%) a extracto de café, según cifras de Euromonitor International (2016).

2.2.2. Café tostado grano y molido

a. Tendencias globales

El análisis de la estructura de consumo en los principales países consumidores de café indica que el café tostado es la forma dominante de consumo, con 77% del total, aunque con importantes diferencias entre países. Los países donde el café tostado representó más del 90% del consumo total fueron Finlandia (96.1%), Suecia (94.5%), Dinamarca (94.3%), Italia (94.1%), Noruega (93.5%) y Estados Unidos de América (EE. UU.) (91.5%) (International Coffee Organization, 2012). Y el lugar de consumo preponderante es el hogar.

Esta categoría ofrece una gran versatilidad en sus métodos de preparación, pues puede prepararse y combinarse de múltiples formas, los más conocidos son: cortado, con leche, capuccino o solo.

Pero, ¿y si en la ecuación no sólo interviene el tipo de cafetera utilizada (cafetera de filtro, italiana, de émbolo o francesa, entre otras), sino que además se considera lo que se le puede añadir (como leche, chocolate, nata montada, leche condensada o algún licor, por ejemplo)? Las

opciones se multiplican. Por ejemplo, en el caso del espresso italiano, hay casi tanta variedad como en la gama de bebidas a base de café en Starbucks; se puede tomar macchiato –manchado con leche–; corretto – con un poco de grappa (aguardiente de orujo)–; lungo -con un poco más de líquido en la taza-; o ristretto -superconcentrado-. Un macchiato descafeinado con leche fría, un espresso regular con leche espumada, un café muy corto... y todo extraído de la misma máquina y servido en la misma pequeña taza, pero en infinitas variedades.

Por tanto, si solamente a partir de café tostado-molido se puede preparar y degustar un buen café, ¿Cómo se obtiene una buena taza de café? Al respecto, la Specialty Coffee Association (SCA) señala que la *taza perfecta* de café se produce cuando la bebida está dentro del rango de 18 a 22 en porcentaje de extracción, con una fuerza de mezcla de entre 1.15 y 1.35% en cuanto al total de sólidos disueltos. La fuerza se refiere a los sólidos que se han disuelto en el café, mientras el porcentaje o tasa de extracción se refiere a la cantidad obtenida de la mezcla seca. El punto aquí es que el café "fuerte" no tiene nada que ver con la acidez, el contenido de cafeína o el tostado, sino con la proporción de agua vs. café. Ahora bien, tecnicismos como estos parecen convertir el arte de hacer un buen café en una ciencia y no son fácilmente comprendidos, razón por la cual los especialistas sugieren seguir las siguientes reglas fundamentales:

1. En caso de preferir café en grano para moler en casa, se debe procurar elegir buenos granos, lo cual implica valorar la calidad física y nivel de tostado. Lo primero podría dificultarse por el empaque que no siempre permite visualizar el grano que hay en su interior, y de lo segundo sólo resta confiar en las especificaciones del fabricante. Lo que debe considerarse al respecto es que el tostado se parece a cocinar un pedazo de carne: mientras más calor reciba, menos sabor tendrá. Por eso, se debe buscar un tostado deseable que permita apreciar las características del café, entre claro, medio y oscuro; cuidando que no sea excesivo y evitando el quemado del grano.
2. Momento y grado de molienda. Un grado uniforme de molienda (fina, media o gruesa), dependiendo del método de preparación,

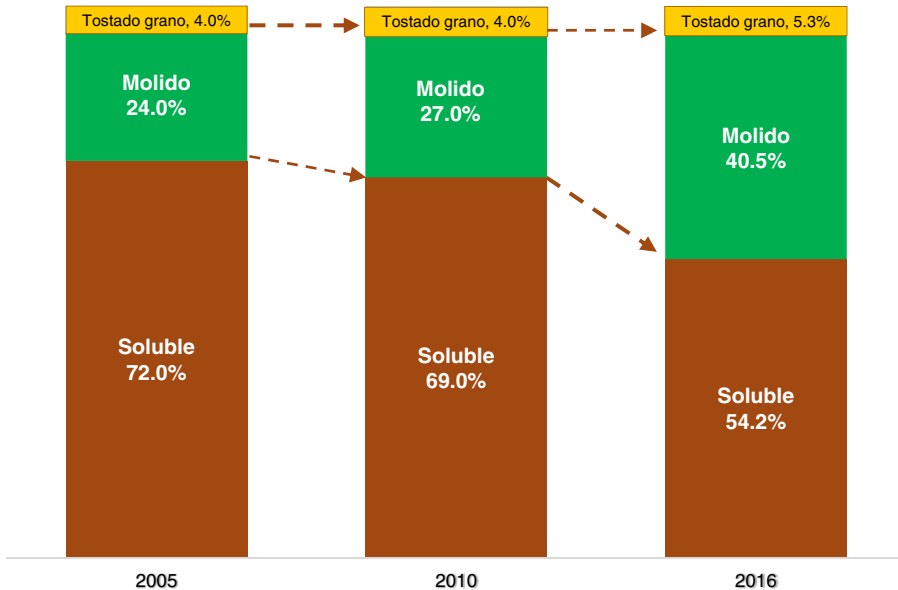
permite que el porcentaje de extracción de los ácidos y aceites del café sea consistente, sin piezas grandes que no permitan extraer de ellas su sabor, ni demasiado molidas, que lo sobrecarguen. Lo deseable es molerlo en casa antes de preparar la mezcla, lo cual ayuda a mantener los componentes del café.

3. Si el café se compra molido, se recomienda que el almacenamiento sea el adecuado, evitando el contacto con luz y aire.
4. Cuidar la relación de 17.42 unidades de agua por unidad de café y la temperatura ideal del agua debe estar entre 90 y 94 grados centígrados.
5. Método de preparación. Comprar buenos granos de café sería inútil sin una cafetera apropiada, y aunque hay una gran diversidad de modelos, los más comunes son cinco: 1) cafetera italiana o moka, 2) cafetera americana o de goteo, 3) cafetera francesa o de émbolo, 4) cafetera espresso, y 5) cafeteras de vacío. Cada uno de estos modelos, a su vez, presenta gran cantidad de variantes.

Después de advertir lo que implica preparar una taza perfecta de café, lo más probable es generar un sentimiento de frustración en el consumidor promedio, pues preparar y degustar un buen café, desde un tipo americano, ya no se diga uno de especialidad como el espresso, hasta un capuchino o moka, demanda cierto conocimiento, el cual generalmente no tiene el consumidor promedio. Por tanto, la preparación requerida por el café antes de disfrutarlo está cargada de inconsistencias humanas, y tal como se analizará en este libro, hoy en día existen dos grandes impulsores de la innovación en modelos de negocio: el primero busca mitigar la variabilidad que sufre el consumidor por esta inconsistencia, lo cual ha permitido acceder a mercados que nunca creímos posibles (Wendler & Malone, 2019), y el segundo hacer de esta bebida una auténtica artesanía, desde que se produce, beneficia, tuesta y prepara, hasta que se consume, dando lugar a un sinnúmero de variantes de modelos de negocio.

b. Tendencias locales

No obstante el fuerte dominio que ha tenido la categoría de café soluble en el gusto del consumidor mexicano (debido a su menor precio y a su facilidad de preparación), las categorías café tostado grano y molido han mostrado tasas de crecimiento muy atractivas, sobre todo en el canal *food service* (restaurantes, comida rápida, cafeterías...) e institucional (oficinas del sector público y privado, hoteles, centros educativos, hospitales...), donde el 80% y el 83% del café consumido, respectivamente, corresponde a estas presentaciones (Euromonitor International, 2017). La figura 11 muestra la evolución de la estructura general de consumo de café en México entre 2005 y 2015, y es relevante destacar el crecimiento de las categorías tostado grano y molido, sobre todo de este último que creció 16.5 puntos en este periodo hasta representar 40.5% del consumo total.



Fuente: Euromonitor International, 2012, 2016, 2017.

Figura 11. Evolución de la estructura de consumo de café en México

El crecimiento del café molido y en grano ha sido impulsado por los consumidores que cada vez aprecian mejor la calidad de las bebidas preparadas con estas categorías en vez del soluble. En gran medida, este proceso de aprendizaje lo han impulsado las cafeterías independientes y de cadena, así como las tiendas de conveniencia, en particular los Oxxo. En efecto, las cafeterías de cadena pasaron de 995 en 2002, a 2,521 en 2016; mientras que las tiendas de conveniencia se expandieron de 3,433, a 17,240 en el mismo periodo (Euromonitor International, 2017). La expansión de estos dos *canales* continuará motivando a los consumidores a escoger bebidas elaboradas con café tostado/molido, una costumbre que paulatinamente se extenderá al hogar.

A nivel del canal *retail*, en particular en los formatos bodegas de descuento, hipermercados y supermercados, la dinámica de competencia por el espacio de anaquel se está dando a través de la diversificación de marcas, presentaciones y calidades, así como por la emergencia de las denominadas marcas propias. Entre los hechos más relevantes a destacar, sobresalen los siguientes:

- Existen diferencias en precios de hasta 254.5% entre el café más caro (Café Flower en lata) y el más barato (Mezclado de Sabormex, con la marca legal).
- Una estrategia para ganar espacio de anaquel y extender la opción de precios para el consumidor consiste en ampliar la longitud de marca y la profundidad de la misma, es decir diversificar en número de marcas individuales y en presentaciones, ya sea por volumen o tipos de café. Por ejemplo, Sabormex compite con cuatro marcas y nueve presentaciones diferentes. Esta situación le permite tener mayor espacio de anaquel, además de que el diferencial entre la marca más económica y la más cara es superior al 90%, lo que le permite aumentar el rango de compradores por nivel socioeconómico.
- Las marcas propias están basando su posicionamiento tanto en un menor precio, entre 7% y 15%, mayor espacio de anaquel y mejor ubicación.

Al igual que en el canal *retail*, en el Food Service también se están registrando cambios importantes que permiten prescindir o disminuir significativamente las compras de los tradicionales proveedores. Tost, por ejemplo, decidió integrarse verticalmente a la producción, al poner su propio tostador y producir gran parte del café servido en taza al consumidor final en cada uno de sus 208 restaurantes, algunos de los cuales cuentan con barra de café.

Al estar expuestos a una variedad más amplia de café y métodos de preparación, cada vez se está mejorando en la identificación de café de buena calidad. Esto, junto con un aumento en la oferta de productos premium, ha contribuido al crecimiento del valor al por menor dentro de la categoría. “No importa dónde estén, los consumidores mexicanos quieren un mejor café, pero en algunos lugares, pueden quedar insatisfechos con las opciones actuales” (EI, 2017).

c. Cafés de especialidad

Entre el 50% de las ventas mundiales de café que se venden como tostado en grano o molido, destaca el denominado *café especial*. Fue la Noruega Erna Knutsen quien acuñó el término «café de especialidad» allá por 1974, abogando por los valores de calidad, identidad y distinción del café; surgió contra la tiranía de las mezclas, la mecanización y las bebidas azucaradas (Anderson y McCloskey, 2018). Sin embargo, la definición de esta categoría es muy difusa, y actualmente suelen emplearse hasta cuatro diferentes enfoques, a saber: i) la calidad en taza, ii) las prácticas de producción, iii) percepción del consumidor y, iv) percepción del consumidor, más la disposición a pagar precios superiores.

Según la *primera dimensión*, un café es clasificado como *especial* a partir de un análisis físico y sensorial que incluye características definidas por la Specialty Coffee Association (SCA), tales como aroma, sabor y cuerpo: se considera especial cuando en una escala de 0 a 100 logra sobrepasar un umbral de 80 puntos de acuerdo a la evaluación de catadores certificados por el Coffee Quality Institute (CQI). Estos catadores valoran la calidad en función de 10 atributos: fragancia/aroma, sabor, retrogusto, acidez, cuerpo, uniformidad, equilibrio, taza limpia y dulzura (Lingle & Menon, 2017).

En la *segunda dimensión*, un café se denomina *especial* cuando cumple ciertos estándares que garantizan procesos ambientales y de producción socialmente deseables, por ejemplo: remuneraciones justas, protección de aves y de otras especies animales y vegetales propias del ecosistema cafetalero; estas prácticas son comunicadas al consumidor final a través de sellos o certificaciones tales como Comercio Justo (Fair Trade), Orgánico, Rainforest Alliance, 4C-Common Code for the Coffee Community y Smithsonian-Bird Friendly (Hernández Aguilera & Gómez, 2016).

Estas dos dimensiones de un café especial no son excluyentes, pero tampoco una incluye a la otra. Así, es posible encontrar cafés de alta calidad que cuentan con la mayoría de las certificaciones, cafés de alta calidad no certificados y cafés certificados de muy mala calidad.

La *tercera dimensión* es la adoptada por The National Coffee Association (NCA) de Estados Unidos para quien café especial es un "café bebido caliente, helado o frío que se elabora a partir de variedades premium de granos enteros o molidos". Esto incluye bebidas a base de espresso, café mezclado helado/congelado, bebidas frías y café helado infundido con nitrógeno.

Finalmente, para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, "Un café especial se define como aquél percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior". Para que un café sea efectivamente especial, el mayor valor que los consumidores están dispuestos a pagar debe representar un beneficio para el productor. Este tipo de café está dividido en tres grandes grupos: Café Sostenible, Café de Preparación y Café de Origen.

1. Los **cafés sostenibles** son cultivados principalmente por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente a través de la producción limpia y la conservación de la bioriqueza de sus zonas; a su vez estos cafés se subdividen en tres subgrupos: Conservation Coffee, Relationship Coffee y Organic Coffee.

2. Los **café de preparación** tienen una apariencia especial por su tamaño y forma que los hace apetecidos en el mercado internacional; también pertenecen a este grupo los cafés que satisfacen las preferencias de un cliente en particular y se acopian para ofrecer un producto consistente. Dentro de este grupo destacan: a) Café Caracol, cultivado en zonas de altura, seleccionado de aquellos granos con forma de caracol y que producen una taza única de alta acidez; son apreciados por los compradores porque su tamaño uniforme permite una tostación homogénea; b) Café Supremo, el cual se ofrece de acuerdo con una clasificación granulométrica (tamaño de grano) quedando agrupados en tres tipos: Europa, Extra Supremo y Premium; c) Café Premium, el cual resulta de una cuidadosa selección realizada por solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.
3. Finalmente, los **café de origen** se caracterizan porque provienen de una región o finca, con cualidades únicas, crecen en sitios especiales; a su vez este grupo se subdivide en Regional Coffee, Exotic Coffee y Estate Coffee. No es extraño que diferentes clientes exijan café que involucra más de un grupo, como podría ser: Café del Cauca (Origen) + Certificación Rainforest (Sostenible) + Preparación Extra (Preparación).

Ante la amplitud de estos cuatro enfoques, es justo decir que el "café especial" se ha convertido en una etiqueta genérica que cubre una variedad de cafés diferentes. El término se ha vuelto tan amplio que no existe una definición universalmente aceptada de lo que constituye "café especial", y con frecuencia significa cosas diferentes para distintas personas (TC, 2012). Dada esta falta de precisión en la definición, una pregunta difícil de responder es la siguiente: ¿De qué tamaño es el mercado de esta categoría de café? ¿Se trata de un nicho o de un segmento?

De acuerdo al International Trade Centre (2012) las calidades principales, incluido el robusta, representan aproximadamente del 85% al 90% del consumo mundial de café, mientras que la proporción de café ejemplar y de alta calidad no supera el 10% o quizás el 15% del mercado mundial.

Por su parte, para la ICO, menos del 20% del café verde se comercializa como café diferenciado o certificado, pero en grandes mercados de consumo, como el de EE. UU., el estudio de impacto económico de la NCA (National Coffee Association) muestra que las bebidas de café de especialidad, en particular aquellas que se venden en las cafeterías, suponen más del 50% de las ocasiones en que se consume café. Dado que el valor total de las ventas del café en este país es de aproximadamente 75 mil millones de dólares, ello significa que alrededor de 35-40 mil millones de dólares corresponden al café de especialidad. Estas cifras pueden ampliarse a Europa Occidental, Japón y Corea; poniéndonos en contexto frente al mercado mundial total de ventas del café (240 mil millones de dólares; ICO), se trata del 50 por ciento del valor global del café comercializado (Ward, 2017a) (Ward, 2017b).

Si por "café especiales" se entiende a aquellos que pueden demostrar que fueron verificados por un tercero bajo estándares voluntarios de sostenibilidad reconocidos internacionalmente (como 4C, Rainforest, Fairtrade, Orgánico y UTZ), se estima que mientras en el año 2000 las ventas totales de estos cafés apenas significaban el 1% de la producción mundial, para 2015 la proporción mundial del área cafetalera certificada promedió 34.5% del total, y la proporción de la producción global que ostentó alguno de estos estándares varió entre un mínimo del 38 al 54% (Lernoud et al., 2017)¹¹. Esto significa que, en los hechos, los denominados cafés sostenibles se han convertido en tradicionales.

Ahora bien, cuando se interroga a los consumidores estadounidenses en torno al tipo de café consumido, algo que se viene haciendo desde 1950, el 61% responde que las tazas de café consumidas corresponden a café de especialidad o *gourmet* vs. 48% en 2015 y 58% en 2018 (Almeida, 2019). Y dado que esta respuesta se basa en la percepción de los consumidores sobre su noción de especialidad, quizás resulte más

¹¹ Este gran rango de variación se explica por la posible doble y hasta triple certificación que tienen algunos cafés. Por tanto, estas proporciones se estiman calculando que los estándares FT, Orgánico y UTZ tienden a ser adoptados simultáneamente, de tal manera que el mínimo del rango se calcula considerando el volumen certificado para el estándar FT como la referencia para los otros dos. El volumen certificado por cada estándar para 2015 es: FT, 560,000 t; UTZ, 821,000 t; Orgánico, 340,000 t; 4C, 2,600,000 t, y RFA, 520,000 t (Lernoud et al., 2017).

adecuada que aquellas que enfatizan en criterios físicos, químicos o ambientales que poco conectan con la percepción de calidad por parte del consumidor (Ward, 2017a). Esta es quizás la razón por la cual la Specialty Coffee Association of Europe, SCAE (unificada con la Specialty Coffee Association of America en 2017 para formar la SCA), definía al *café especial* como un producto final, en lugar de un producto de café en verde, asumiendo que el café especial se define como un producto artesanal dada la calidad única, un sabor y una personalidad distintos, diferentes de las bebidas de café comunes.

Lo que sugieren estas estimaciones es que el denominado “café especial”, en particular en su vertiente de “sostenibilidad”, ha dejado de ser un nicho para convertirse en un segmento cada vez más competido y difuso. Tres son los factores que explican esta situación:

1. En virtud de que el mercado reconoce una prima en el precio según la calidad del café producido y los servicios ecosistémicos que ofrece este tipo de producciones, resulta en una opción muy atractiva ante la creciente volatilidad del mercado, en particular para los miles de pequeños productores (Kilian, Jones, Pratt, & Villalobos, 2006).
2. En la medida en que las certificadoras son entidades privadas que derivan sus ingresos de la realización de las certificaciones, sus incentivos realmente trabajan para exacerbar la sobre-certificación (De Janvry, McIntosh, & Sadoulet, 2010).
3. Cuando se decide participar de manera sostenible en este segmento, los productores y sus organizaciones deciden producir el doble de café certificado por cada unidad vendida, tal como lo hace la Federación de Cafeteros de Colombia. El propósito es tener la oferta necesaria para crear demanda, pues los grandes compradores sólo se vinculan a este tipo de iniciativas si la oferta no es muy estrecha. No quieren quedarse sin abasto después de haber realizado importantes inversiones en publicidad para el lanzamiento de la marca y el surtido de los anaqueles (González, 2010).

Estos tres factores se refuerzan mutuamente y entre sus consecuencias más relevantes desatacan dos que por su trascendencia e impacto

deben considerarse a la hora de tomar decisiones de innovación a nivel de finca y de política pública, a saber:

La primera se refiere a la caída de las primas. Ante una clara sobreoferta, se observa una tendencia hacia la disminución de las primas en los diferentes informes de mercado. En la primera mitad del año 2000, informes de primas entre 25% y 35% eran comunes; sin embargo, primas más recientes asociadas con la producción orgánica, han reportado como promedio entre 10% y 15% (International Trade Centre, 2012). La doble certificación Fairtrade y Orgánica representa una excepción a esta regla general, recibiendo el precio mínimo de Comercio Justo y la prima social Fairtrade, así como una prima ecológica adicional de 0.30 dólares por libra. Basado en el precio compuesto promedio de 2012 de la OIC, la prima estimada para Fairtrade-Orgánica (café arábica lavado) fue de aproximadamente 30% (Potts et al., 2014).

La segunda se vincula al deterioro de calidad y productividad. Existe cada vez mayor evidencia que muestra cómo las certificaciones con foco en criterios estrictamente ambientales pueden traducirse en un deterioro de la calidad y productividad, al actuar como un seguro en el precio que resulta especialmente atractivo para aquellos pequeños productores que suelen carecer de recursos físicos y humanos, y que por lo tanto no producen las mejores calidades (Kilian et al., 2006; Dragusanu, Giovannucci, & Nunn, 2014); a largo plazo, el mercado reacciona disminuyendo su disponibilidad a pagar una prima de Comercio Justo por un café de baja calidad (De Janvry et al., 2010). Incluso, ya existen empresas de la tercera ola que abiertamente advierten en sus páginas web que su café no está certificado ante el convencimiento de que los mecanismos de certificación no son el motor de los impactos positivos en una comunidad cafetalera (Six Skies International Products, <https://seis-cielo.ca/sustainability/>).

Al respecto, The Nielsen Company (2019) reporta un aumento universal en la disponibilidad de pagar por productos sostenibles: el porcentaje de consumidores dispuestos a pagar una prima por productos y servicios sostenibles aumentó de 45% en 2011, a 55% en 2014. Esto concuerda con los resultados de estudios de comportamiento del consumidor realizados en EE. UU., los cuales reportan un aumento de 10% en las

ventas de café y una disposición a pagar 50 centavos de dólar más por el café cuando éste lleva una etiqueta de Comercio Justo, en comparación con una etiqueta genérica de placebo (Hertel, Scruggs, & Heidkamp, 2009; Verteramo Chiu, Liaukonyte, Gómez, & Kaiser, 2017). Sin embargo, dicha disponibilidad se reduce cuando la calidad del café baja. Es decir, si bien los consumidores valoran las causas sociales y ambientales y lo demuestran al estar dispuestos a pagar un sobreprecio, ante todo desean disfrutar de una buena taza de café (Hernández Aguilera & Gómez, 2016; ITC, 2012). Así, en una muestra de consumidores de ingreso relativamente alto en EE. UU., mientras un aumento del precio en 9% resulta en una caída de 30% en las ventas de café de menor precio y menor calidad, la demanda de café de mayor precio y mayor calidad se mantiene estable cuando su precio sube un 8% (Hainmueller, Hiscox, & Sequeira, 2015).

Lo anterior explica el porqué los sobreprecios pagados por los cafés especiales están cada vez más determinados por la calidad que por la certificación. En efecto, mientras que los premios por calidad representan más del 50% del precio final, el premio por certificación apenas pesa con el 6% (Loureiro & Lotade, 2005; Kilian et al., 2006). Un hecho relevante a considerar en torno al concepto de calidad, es que no necesariamente se está hablando de cafés de mejor calidad en taza, pues lo que el consumidor quiere son “cafés diferenciados”. Se cita con frecuencia el caso del café “caracol”, que hoy recibe una prima en precio a pesar de que en otros tiempos fue considerado de baja calidad (Hernández Aguilera & Gómez, 2016). También sería el caso de los cafés naturales y del café honey.

Por lo tanto, si bien los cafés especiales llegaron para quedarse e irán ganando más participación de mercado, la conformidad con una norma voluntaria de sostenibilidad tiende a convertirse en un requisito de acceso a los mercados, más que en mecanismo para acceder a mejores precios. Esta situación plantea el desafío de un enfoque basado exclusivamente en el cumplimiento de estándares voluntarios, a un enfoque basado en la calidad y simultáneamente en el costo-beneficio, en particular para los pequeños productores de café, ello con el fin de garantizar la sostenibilidad de toda la red de valor. Y es que “un productor de café

logrará objetivos medioambientales y sociales a largo plazo mientras sea capaz de competir efectivamente, lo cual implica alcanzar precios que cubran sus costos de producción y le permitan obtener un margen de beneficio aceptable” (Lamb & Byers, 2017).

c.i. Calidad en taza, trazabilidad y transparencia

Dependiendo de los criterios empleados para su definición, las estimaciones sobre el tamaño del mercado global de café de especialidad oscilan entre 20 y 50%. Sin embargo, existen al menos tres fuentes que permiten dimensionar de manera más precisa el tamaño y dinámica de este mercado considerando sólo la calidad en taza. Una de ellas es Taza de Excelencia (CoE, por sus siglas en inglés), otra es la Guía de Transacciones de Cafés Especiales 2018 (Roberts & Trewick, 2018), y la tercera el sitio web de Transparent Trade Coffee (www.transparenttradecoffee.org, TTC), amén de los múltiples sitios de algunas cafeterías de especialidad, que son dignas de destacar por sus informes de transparencia publicados en torno a sus transacciones comerciales. ¿Qué lecciones arroja el análisis de estas fuentes de información?

El modelo *Taza de Excelencia* está orientado al nicho de mercado de café de alta calidad en taza, y ha sido impulsado por la Alliance for Coffee Excellence a través de una serie de eventos anuales organizados en 12 países diferentes, 10 de los cuales son de América Latina y dos de África. Estos eventos iniciaron en 1999 en Brasil, y en ellos se presentan microlotes de café que se ponen a consideración de jueces nacionales e internacionales, quienes catan los cafés y los califican en una escala de cero a cien¹², para luego subastarlos por internet a nivel mundial. El *segmento de mercado* de estos cafés ha sido principalmente baristas y propietarios de tiendas *delicatesen* que muestran “serias obsesiones por el mejor café del mundo, sin importar el precio” (Josephs, 2014); provienen principalmente de Asia, sobre todo de Japón, Taiwán y Corea, seguidos de Reino Unido, Estados Unidos y Australia. Estos compradores han

¹² Al analizar la base de datos del CoE resultante del período 1999-2008, se observa que los cafés subastados oscilan desde un mínimo de 86.07 a 93.89 puntos, y ya se ha anunciado que el límite mínimo ahora será de 87 puntos.

creado un lenguaje propio para los cafés especiales destacando los atributos de cada variedad, al igual como se hace con los vinos, tal como se muestra para tres variedades en la figura 12.

Bien podría afirmarse que se está configurando un *modelo de negocio* que, en parte, coincide con el denominado “patrón de larga cola” estudiado por Anderson (2008), el cual se basa en tres factores económicos que han permitido que el mercado de masas se esté convirtiendo en un mercado de nichos al hacer rentable la venta de pequeñas cantidades, a saber: 1) la democratización de la distribución gracias al desarrollo de internet, 2) la reducción de los costos de búsqueda para coordinar oferta y demanda y, 3) la democratización de las herramientas de producción. En el caso del café de especialidad y de alta calidad en taza, se busca vender microlotes de café a un valor significativamente mayor por unidad de producto, al poner en contacto vía web a los productores que producen un café exquisito de alta calidad con clientes apasionados del café, dispuestos a participar en una subasta en línea para llevarse el escaso volumen disponible al ofrecer mayores precios, a veces exorbitantes, por el café más raro y de mayor calidad¹³.



Figura 12. Ejemplo del lenguaje de los cafés especiales (Ambrosio, 2017)

¹³ Los postores del este de Asia son los que dominan cada vez más las subastas electrónicas en donde se vende gran parte del café más caro del mundo y muestran mayor disposición a pagar precios exorbitantes por el café más raro. Ello explica el caso excepcional de un café mokka o mocha, una variedad inusual de la finca El Injerto, en Guatemala (posible mutación enana de la variedad Bourbon), por el cual se pagó la cantidad extraordinaria de 500 dolares la libra (Josephs, 2014).

El *segmento de mercado* al cual se dirige un *patrón de modelo de negocio* de esta naturaleza se le ha llamado *Mass Luxury* (lujo de masas) y se refiere a aquellos consumidores dispuestos a pagar primas del 20% al 200% por productos bien diseñados y elaborados que a menudo poseen los toques artesanales de los productos de lujo tradicionales y que no se encuentran en el mercado medio masivo. En esta categoría se encuentran bienes y servicios como los automóviles, ropa, comida, vino, licores y café, de los cuales se pueden generar elevadas ventas a pesar de sus precios relativamente altos, aunque muy por debajo del superpremium o productos de súper lujo. Tales bienes evocan e involucran las emociones de los consumidores mientras alimentan sus aspiraciones de una vida mejor (Silverstein & Fiske, 2003). Una segmentación global del consumidor realizada por la consultora de marca e innovación BBMG & GlobeScan (2016), ha definido a este segmento de consumidores como aspiracionales en la medida que unen estilo, estatus social y valores de sostenibilidad para redefinir el consumo; concluye que este segmento representa al 40% de los consumidores a nivel global y son una audiencia esencial para construir mercados, influir en las normas culturales y moldear el cambio de comportamiento a escala.

c.ii. Lecciones aprendidas del certamen Taza de Excelencia

Desde 1999 y hasta 2018, han transcurrido 20 años de eventos CoE a nivel mundial; se han subastado 3,773 microlotes de café de 12 diferentes países que acumulan un total de 8.9 millones de libras de café verde con un valor de subasta de 59.9 millones de dólares.

Considerando solamente el ciclo cafetalero 2017/2018, las 411,107 libras de café verde subastadas en los 12 países donde se realizó CoE, representan apenas el 0.003% del total de la producción de los cafés arábigos a nivel global. Por su parte, la Guía de Transacciones de Cafés Especiales indica que en el período 2017/2018 las 21 empresas donantes de datos con sede en diez países adquirieron 66.5 millones de libras por un valor de 151.62 millones de dólares. Dado que generalmente las empresas que participan en las subastas de CoE son diferentes a los donantes de datos de la Guía de Transacciones de Cafés Especiales, se estima que los volúmenes CoE+SCA representan apenas el 0.48% de la

producción global de café arábico, lo cual da cuenta de que el café de alta calidad en taza es apenas un nicho de mercado.

De las 8.9 millones de libras de café verde subastadas entre 1999-2018 por CoE, seis países concentran 80% del total: Brasil, 22% con cafés naturales y despulpados naturales; El Salvador, Guatemala y Honduras con 13.7, 11.7 y 10.4%, respectivamente, con cafés lavados, naturales y honey; Nicaragua, 11.2% con cafés lavados, naturales y honey; y Colombia, 10.9% con lavados, honey y doble anaeróbico. Los países con menor participación – Perú, México, Burundi-, con menos de 2.8%, fueron los últimos en organizar el certamen: el tercero en 2017 y los dos primeros en 2012.

A partir de las tres fuentes de datos e información, CoE+Guía de Transacciones de Cafés Especiales+TTC, las principales lecciones que se pueden desprender con fines de innovación de los *modelos de negocio* vigentes, son las siguientes:

1. **Tamaño de lotes.** Los lotes subastados en CoE por los 12 países participantes de 1999 al 2018, varían en un rango de 192 a 29,103 libras¹⁴, con una mediana general de 2,282 lb. Por regiones los tamaños de lotes más grandes provienen de Brasil y Colombia y Centro América. Los lotes más pequeños son de Perú, seguido de México. Como tendencia se observa una reducción persistente en el tamaño de los lotes subastados (Figura 13).

Por su parte, el tamaño de los lotes adquiridos por las 21 empresas tostadoras donantes de datos para la Guía de Transacciones de Cafés Especiales registran una mediana que oscila entre 3,087 y 3,704 lb, siendo la mayor en África y la menor en Sudamérica; los países con la mediana de lote más pequeña son Perú, el Salvador y Kenia, con 1,521, 1,891 y 1,984 lb, respectivamente; mientras que los países con una mediana mayor en sus tamaños de lote son Perú, México y Etiopía, con 41,832, 38,030 y 13,228 lb, respectivamente.

¹⁴ Antes de 2007, los lotes arriba de las 10 mil libras, precios menores a 2.00 dólares por libra y calidades con menos de 84 puntos eran registradas.

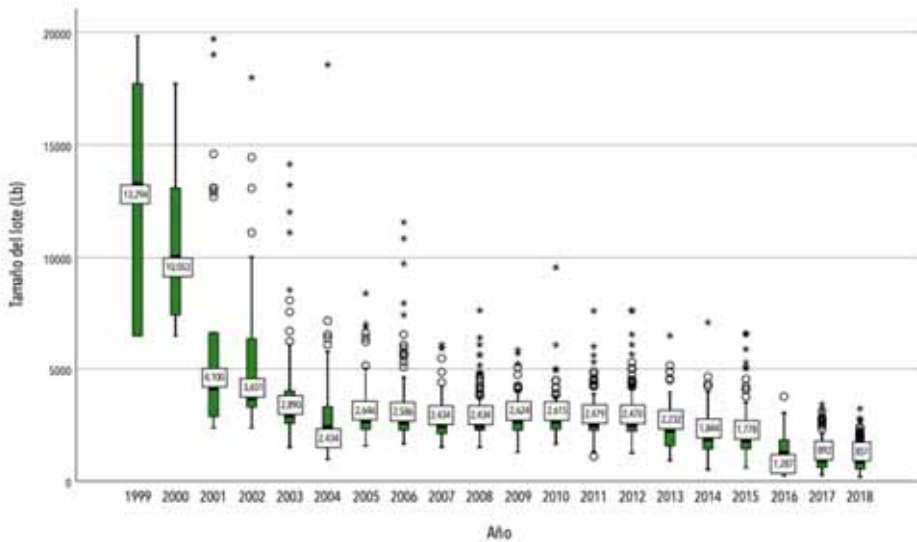


Figura 13. Evolución del tamaño de lote subastado en CoE entre 1999- 2018

2. **Calidad.** La calidad de los microlotes subastados en CoE han oscilado en un rango de 80.25 a 95.85 puntos, con una mediana de 87.03. Las medianas de mayor calidad se encuentran en la región de Sudamérica, representada por Perú y por Brasil con sus naturales, alcanzando una mediana de 88.2, seguida de la región de África Oriental. Los microlotes con las medianas de puntajes más bajos se localizan en Bolivia y tres países de Centroamérica. En contraste con la tendencia de lotes más pequeños, en calidad se observa una tendencia persistente al alza: lotes más pequeños, pero de mayor calidad en taza (Figura 14).

En la edición 2018 de CoE, los mayores puntajes de calidad, superiores a 92.06, fueron alcanzados por diez lotes de cinco fincas, cuatro microlotes de cafés lavados de Honduras y seis microlotes de cafés naturales y despulpados naturales de Brasil; sobresalen las variedades Geisha en cuatro lotes, la Típica en dos y el Catuai rojo y amarillo, ambos con dos.

La calidad de los lotes adquiridos por las empresas de la Guía de Transacciones de Cafés Especiales registra una mediana que va desde 84.5 para los países de Centro América & México a 86.3 para los países de África. Las medianas de calidad menores, con 84 puntos las registran Perú, el Salvador, Guatemala y México, mientras que la mediana más alta, con 87 puntos, la registra Kenia.

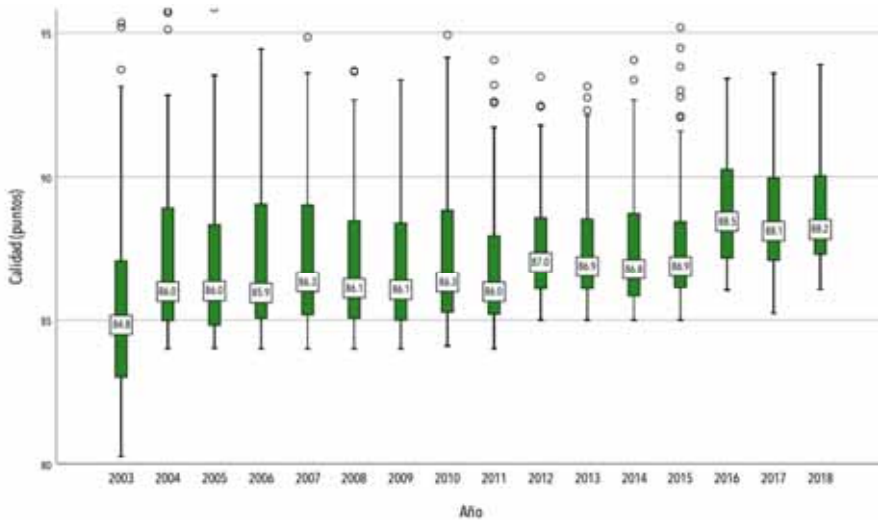


Figura 14. Evolución de la calidad de lotes subastados en CoE entre 2003 y 2018

Si bien estos datos sugieren que el puntaje de calidad de CoE es mayor, existen dos consideraciones clave que es necesario tener en cuenta: i) por lo general, bajo el protocolo de CoE se alcanzan calificaciones más altas que bajo el protocolo de la Guía de Transacciones de Cafés Especiales (Fernández Alduenda, 2018), ii) la información de calidad reportada por las empresas para la Guía de Transacciones de Cafés Especiales muestra diferentes sesgos al evaluar la calidad del café. Algunos donantes reportan puntajes de calidad específicos, otros reportan rangos de calidad, mientras que otros no proporcionan información de calidad en lo absoluto. Cuando los puntajes de calidad se reportan en rangos,

se asumió el valor más bajo en el rango y para dar cuenta de los cafés que se compran sin hacer referencia a un puntaje de calidad, se incluyó una categoría separada llamada "No hay puntaje de calidad".

3. **Precios y sus determinantes.** Uno de los atractivos de los cafés especiales de alta calidad en taza estriba en la posibilidad de trascender la lógica de los productos básicos, es decir, ser diferenciados y por tanto alcanzar mayores precios. Para valorar este aspecto, conviene separar el análisis en dos niveles: primero a nivel general, tomando en cuenta sólo la variable café de especialidad con calidad en taza, y segundo, considerando otras variables determinantes de los precios como distintos criterios de calidad, tamaño de lote, países, variedades, procesos, entre otras.

Para el primer nivel, resulta que al considerar 80 subastas CoE realizadas en nueve países diferentes entre 2009 y 2018, las ofertas de las subastas ganadoras oscilaron entre 2.50 y 300.09 dólares por libra, con un promedio de 10.92 dólares por libra. En contraste, el precio del contrato C en Nueva York osciló entre un 1.01 y 2.68 dólares por libra, con un promedio de 1.49 dólares por libra durante el mismo período (TTC, 2019b). Esto significa que entre los precios promedios de CoE por un café diferenciado por calidad y uno no diferenciado hay una brecha considerable, equivalente a 6.3 veces a favor del primero (Cuadro 1).

Cuadro 1. Brecha de precios entre CoE y precio C

	Media	Mínimo	Máximo
Precio de subasta (oferta final) (USD/lb)	10.92	2.50	300.09
Puntaje en taza (arriba de 84 pts.)	3.63	0	11.2
Tamaño de lote (sacos)	29.96	3	145
Precio C (USD/lb)	1.49	1.01	2.68

Fuente: Transparent Trade Coffee, 2019b.

Sin embargo, al comparar los precios pagados por las empresas de la Guía de Transacciones de Cafés Especiales con el contrato C, la brecha es significativamente menor. Así, la mediana de precios por libra de café especial en grano verde fue de 3.00 dólares entre 2016 y 2018, lo cual significa que la brecha con respecto a los precios medios de CoE es de solo una vez¹⁵. Aunque esta situación podría ser interpretada como una estrategia destinada a mantener el precio del café de especialidad lo más bajo posible por parte de los compradores en el mercado abierto, es decir, fuera de una subasta del tipo CoE, lo cierto es que más que ser considerado como un mecanismo de fijación de precios, en realidad CoE funciona como una plataforma para identificar fincas, regiones y perfiles que en un segundo momento facilitan el comercio directo entre productores y tostadores. Y para juzgar la equidad de estas transacciones, habría que recurrir al indicador de Retorno al Origen (RTO), tal como se aborda líneas abajo.

Para el segundo nivel de análisis, las fuentes de información dan cuenta de cuatro tendencias, unas muy bien definidas y otras apenas perceptibles:

66

i) *Cafés de calidades más altas tienden a recibir precios más altos.* En promedio, en las subastas de CoE, cada punto de calidad adicional corresponde a un extra de 1.06 USD/lb (TTC, 2019b). Los cafés que se encuentran entre los cuatro primeros en cada competencia reciben primas adicionales que van desde un promedio de 2.25 USD/lb (4^{to} rango)

¹⁵ Considérese que la Guía de Transacciones de Cafés Especiales se refiere a precios FOB- Franco a bordo en Dólares Americanos por libra de café verde. Estos precios son "pagados por cafés que se entregan y colocan en barco en el puerto del país de embarque. En general cubre: los costos de transporte por tierra desde los beneficios o bodegas hacia el puerto de origen; pero ningún costo de envío de ultramar, seguros, o cualquier otro costo por transporte, aduanas y/o los costos de flete terrestre efectuados a la llegada al puerto de destino". Estos precios, que son consistentemente reportados en la mayoría de los contratos de exportación, hablan de valuaciones pre-exportación e indican las cantidades de dinero que se quedan en los países productores. Sin embargo, los precios FOB sólo cuentan una parte de la historia económica porque no indican cuánto de los ingresos contratados regresan a las fincas de café después que el exportador o las organizaciones de apoyo reciben el precio FOB de los importadores u otros compradores. Por otra parte, una serie de transacciones entre 'farm gate' (puerta de la finca) y los puertos no estipulan precios en dólares por libra de café verde. Estas consideraciones deben tenerse en cuenta al interpretar los números presentados en estos análisis (Roberts & Trewick, 2018).

a 33.57 USD/lb (1^{er} rango). Para el caso de las empresas de la Guía SCA, en 2017/2018, la mediana de precios para los cafés en el rango de 86 a 87.9 (3.65 USD/lb) fue aproximadamente el doble de la mediana de precios para los cafés con puntuaciones de 82 a 83.9 (1.95 USD/lb). El rango de precios de los cafés de menor calidad es también inferior al observado para los cafés de mayor calidad, pues el 90% de los precios para cafés de 82 a 83.9 puntos se encuentran en un rango de 2.13 USD/lb, mientras que el 90% de precios para los cafés con puntajes de 86 a 87.9 se ubican en un rango de 11.95 USD/lb.

ii) *Precios más altos para cafés comprados en menores cantidades.* La economía básica entra en juego una vez más cuando se focaliza en la variable tamaño de lote, encontrándose que cada saco adicional de café disponible en una subasta de CoE, se asocia a una reducción del precio promedio de 0.14 USD/lb (Transparent Trade Coffee, 2019b). Por su parte, para las empresas participantes en la Guía de Transacciones de Cafés Especiales, las medianas de precios son más altas para cafés comprados en menores cantidades: en el ciclo 2017/2018, la mediana de precios para lotes con menos de 800 libras (4.05 USD), fue más del doble de lo pagado por lotes de 40,000 libras o más (1.90 USD). El rango de precios en compras de tamaños más pequeños fue también más amplio; el 90% de los precios pagados en lotes de 40,000 libras o más se encuentran en un rango de 1.86 USD/lb. Sin embargo, 90% de los precios pagados en lotes de menos de 800 libras se ubican en un rango de 13.71 USD/lb. Dentro de cada banda de tamaños de lote, las medianas de precios se mantuvieron relativamente estables a través de los años, declinando levemente año tras año para lotes más grandes y aumentando levemente para los lotes más pequeños. Lo mismo ocurre en CoE, que después de algunos ajustes realizados en 2007, la tendencia es hacia lotes más pequeños, calidades y precios más altos.

iii) *Los mayores precios corresponden a variedades cuyos granos son considerados “de fantasía” y procesos de beneficiado no convencionales.* Considerando solamente el año 2018 de CoE dada la disponibilidad de información relativa a variedades y procesos, al aislar los lotes subastados a precios superiores de 100 USD/lb, resultan cinco lotes que comparten los siguientes atributos: Calidad en taza superior a 90 pts.;

preferentemente variedades Geisha en cuatro de cinco lotes¹⁶, procesos de beneficiado naturales (un lote), honey (dos lotes) o despulpado natural (dos lotes); pequeños tamaños de lote, menores a 500 lb, y tres países de origen: Brasil, dos lotes; Costa Rica, dos lotes, y México, un lote. Lo que esto demuestra es que el mercado está dispuesto a pagar cada vez mayores precios si los proveedores innovan en variedades y procesos de beneficiado, como la fermentación anaeróbica y doble anaeróbica, todo ello con el fin de desarrollar nuevos perfiles de taza.

iv) *Cafés con identidad, más caros*. Al igual que los vinos o los quesos, se considera que el café adquiere las características de los lugares y las personas que lo cultivan y procesan, del tal suerte que los cafés especiales identificados con el nombre del productor, su finca y territorio, alcanzan precios casi 50% superiores que los cafés de mezcla (TTC, 2018b).

c.iii. *El retorno al origen, ¿mejora?*

Ahora bien, una vez realizado el análisis en torno a la dinámica de precios de los cafés de calidad en taza, tanto para los subastados en CoE como los adquiridos por la empresas donantes de datos para la Guía de Transacciones de Cafés Especiales, conviene verificar el impacto que tiene para los productores y para los negocios del café en general, el hecho de que entre los precios medios de las subastas y los prevalecientes en el mercado C haya una diferencia de hasta seis veces en favor de los primeros, o que los precios pagados por las empresas de la tercera ola sean superiores en un 100% a los del mercado C. El abordaje de

¹⁶ El Geisha apenas hizo su 'debut' mundial en el 2004 como la variedad que se llevó el primer lugar en la competencia Best Of Panama. En el perfil de la taza, el Geisha despliega una agradable dulzura, claridad y un sabor brillante que puede variar desde bayas, cítricos, mango, papaya, melocotón, piña, guayaba, y jazmín: bastante variado para algunos paladares. También se reconoce por su distintivo sabor a aceite de bergamota y cáscara de naranja; a menudo comparado con el té Earl Grey. Aunque es cada vez más común oír de baristas que ganan competencias utilizando famosos cafés Geisha, aún no logran cautivar a los consumidores, quienes los consideran demasiado suaves para considerarlos café. La explicación parece fundamentarse en tres razones: i) estos cafés saben mejor preparados en métodos filtrados (y los cafés son un negocio prácticamente 80% a base de espresso), ii) menos suministro que demanda, y iii) a su elevado precio (Suhaimie, 2015).

ambos tópicos exige un análisis por separado de ambas fuentes de datos e información y sobre todo poner foco en el Retorno al Origen.

Para el caso del volumen de café subastado en CoE, el cual apenas representa el 0.003% del total de los cafés arábigos producidos anualmente a nivel global, bien podría argumentarse que no obstante la considerable brecha de precios, el impacto agregado es marginal debido, precisamente, a los bajos volúmenes que representa. Sin embargo, esta es apenas una pequeña parte de la historia. La evaluación de impacto realizada por TechnoServe (2015) para Brasil y Honduras que han estado involucrados en CoE durante más de una década y cuyas diferencias son tan contrastantes entre sí en lo que respecta a la estructura de la industria, el perfil del agricultor y la escala –aunque similares en que ambos han sido vistos históricamente como productores de *commodities*–, constituye un buen ejemplo para entender los beneficios de un modelo de negocios como el que impulsa CoE.

Dicha evaluación consideró el período 1999-2014 para Brasil y 2004-2014 para Honduras y se realizó a partir de entrevistas a profundidad con más de 100 productores, cooperativas, exportadores, tostadores y compradores especializados en todo el mundo. Se utilizó una encuesta en línea de compradores para recopilar datos adicionales. Esta información se complementó con datos de las subastas de CoE, ICO, organizaciones nacionales de café y otras fuentes estadísticas. Entre los hallazgos más relevantes destacan los siguientes:

- En virtud de que la producción de café de calidad es difusa y la información sobre la calidad es difícil de obtener, lo cual dificulta la identificación de nuevos suministros especializados, los eventos CoE permiten visibilizar a las fincas y sus propietarios que producen cafés con atributos de calidad superiores, mismos que de otra manera serían difíciles de ubicar.
- Una vez que los compradores puján por obtener los lotes subastados en línea y logran obtenerlos pagando precios promedio seis veces superiores a los pagados en el mercado C, en un segundo momento establecen contacto directo con los ganadores y desarrollan sus cadenas de suministro bajo la modalidad

de comercio directo, aunque ahora pagando precios promedio que “apenas duplican” a los de la Bolsa de Nueva York.

- La dinámica de competencia establecida en el sistema CoE ayuda a desarrollar habilidades de catación entre los compradores y los productores, creando un consenso en torno al significado del café especial.
- Debido a la calidad y prestigio que alcanzan los cafés subastados, CoE ha sido una excelente plataforma para *atraer a nuevos actores*, particularmente del este de Asia, que están dispuestos a pagar sumas extraordinarias por llevarse el mejor café.
- En lo que respecta al impacto económico, éste se estimó de dos maneras: el directo y el indirecto. Para el primero, CoE generó 8 millones de dólares en ventas para Brasil desde 1999 y casi 4.4 millones de dólares para Honduras desde 2004, lo cual representa un ingreso adicional superior en 300% y 340%, respectivamente, considerando los precios probables que estos cafés habrían recibido de otra manera. Estas elevadas primas han alentado a los productores a ingresar en un círculo virtuoso de mejor calidad, mayor reconocimiento para café especial y mayor demanda.
- En lo que se refiere al impacto indirecto, se estimó que por cada agricultor que participa en CoE, entre dos y cuatro productores más ingresan a la producción de cafés especiales, lo cual se traduce en ingresos adicionales de más de 100 millones de dólares para Brasil y 22 millones de dólares para Honduras. Y una vez que un productor incursiona en los cafés especiales, se estimó que para Brasil estos productores registran márgenes de ganancia 50% mayores que los productores convencionales en áreas similares, mientras que para Honduras los productores que venden café mediante comercio directo¹⁷, tienen márgenes de seis a nueve veces mayores que los convencionales.
- Un hecho a destacar es que estos impactos económicos directos e indirectos se logran obtener con un costo directo acumulativo

¹⁷ El tamaño pequeño de las fincas de Honduras hace que sea práctico para los compradores realizar acuerdos comerciales directos con los agricultores.

relativamente pequeño para implementar CoE en cada país: aproximadamente 2 millones de dólares en Brasil y 1 millón de dólares en Honduras.

Para la entidad evaluadora, lo que este conjunto de hallazgos sugiere es que el modelo CoE ha contribuido a “establecer un nuevo paradigma para el comercio de café en donde el precio, el valor *percibido* y la calidad en taza se vinculan de forma transparente para todos los actores del mercado, además de establecer una dinámica en la cual dicha transparencia se ha replicado en *canales* especializados fuera de la subasta. A su vez, esto ha alentado a los productores, cooperativas, exportadores y otros a invertir en calidad. Y, a través de una mayor calidad y precios más altos, CoE ha ayudado a muchos productores de café a construir negocios agrícolas sólidos y mejorar su calidad de vida”.

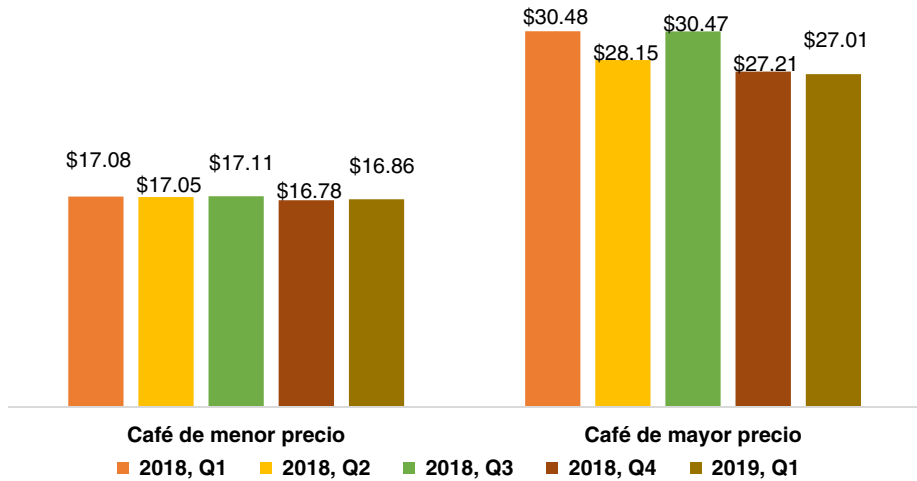
¿Qué tanto se ha extendido esta dinámica al resto de la industria y en qué medida se están construyendo negocios más sólidos que se traducen en mayores niveles de vida para los productores de un grano tan apreciado para los países desarrollados, sus empresas y consumidores? ¿Se está retribuyendo mayor valor a las familias cafetaleras por producir mayor calidad?

Una forma de saberlo es tomar como referencia los precios pagados por las empresas que dicen formar parte del modelo de negocios de la tercera ola, es decir, de las empresas de café de especialidad que al formar parte del movimiento de la SCA se han hecho corresponsables del cumplimiento de uno de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), "Erradicar la pobreza extrema y el hambre", signado oficialmente por la Asociación en 2005. Con el propósito de darle contexto a la respuesta de esta crucial pregunta, considérese que ante la actual crisis de precios, la más aguda en 13 años, un país como Colombia considera que “un precio justo para el café debería estar entre 1.50 y 1.70 dólares/lb”. Por su parte, la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo, emitió un comunicado en Boston, MA, EE. UU., el 11 de abril de 2019, donde “invita a la industria a pagar como mínimo 1.40 USD/lb al productor”. Y, finalmente, Fernando Morales –fundador de *Café For Change*– afirma que el precio actual debería estar entre 4 y 5.50 USD/lb. Por tanto, tomemos con referencia el precio promedio que se encuentra entre el rango de precios de estos tres planteamientos: 3.45 dólares por libra.

Un primer acercamiento a la respuesta sería comparar los precios pagados por las empresas que contribuyeron con datos e información a la Guía de Transacciones de Cafés Especiales. Al respecto, la mediana de precios FOB pagados por libra de café especial en grano verde fue de 3.0 dólares por libra, tanto en 2016/2017 como en 2017/2018. Este nivel de precios supera a los precios solicitados por los productores, aunque aún queda ligeramente por debajo del precio promedio de 3.45 dólares por libra que resultan de los diferentes planteamientos de actores vinculados a los proveedores. Por tanto, bien podría afirmarse que sí existe un grupo importante de empresas que están pagando más por el café, aunque el volumen adquirido sea una pequeña fracción de la producción global. Sin embargo, cabe preguntarse si, en efecto, están regresando mayor valor al origen o se mantiene la inequidad de las transacciones observadas en el café convencional.

El sitio web Transparent Trade Coffee (TTC) ofrece un recurso informativo clave para comprender esta cuestión, y consta de dos herramientas: el Índice de Precios Minoristas de Cafés Especiales (SCRPI, por sus siglas en inglés) y la relación de 56 empresas tostadoras que han aceptado proporcionar la información suficiente para estimar el porcentaje de la venta minorista de un café que se remonta a la cadena de suministro en su origen, mejor conocido como *Return to Origin* o RTO, el cual se calcula dividiendo el precio del café en verde pagado al productor entre el precio equivalente en libras de café verde al que se vende cada bolsa de café tostado; este precio se calcula convirtiendo los precios en línea en equivalentes de una libra, asumiendo una contracción del 15% durante el proceso de tostado.

En el primer trimestre de 2019, el precio minorista promedio de los cafés especiales fue de 21.94 dólares por libra. Esto se desglosa en un promedio de 16.86 USD/lb para los cafés con el precio más bajo y 27.01 USD/lb para los cafés con el precio más alto vendidos en los sitios web de los tostadores del SCRPI (Figura 15). El cambio interanual en los precios del café especial desde el primer trimestre de 2018 hasta el primer trimestre de 2019, fue de -7.8%; esto representa una disminución del 1.3% para los cafés con el precio más bajo y del 11.4% para los cafés con el precio más alto. ¿Qué proporción de estos precios minoristas retorna al origen?



Fuente. Transparent Trade Coffee, 2019a.

Figura 15. Índice de precios minoristas de cafés especiales (2019, Q1)

Con la información del cuadro 2 se concluye que al tomar como referencia el precio compuesto de la OIC (0.96 USD/lb), se registra un RTO promedio de sólo 4.3%, mientras que al considerar el precio FOB promedio pagado al productor por parte de las cafeterías de especialidad (3.7 USD/lb), el RTO asciende a 16.8%, es decir, existe una brecha de 12.5 puntos porcentuales entre el modelo de café convencional y el de especialidad. Si bien existen considerables diferencias entre el RTO mínimo y el máximo, los indicadores promedio sugieren que a juzgar por las exigencias formuladas por los productores acerca de recibir un precio justo por el café, el que reciben por parte de este selecto grupo de empresas está alineado con la visión impulsada por la SCA consistente en “fomentar una comunidad mundial de café y una actividad de apoyo para hacer del café especial una actividad próspera, equitativa y sostenible para toda la cadena de valor” (Apostolopoulos, 2019).

Cuadro 2. Retorno al Origen (RTO) en Cafés de Especialidad (marzo 2019)

VARIABLES	Promedio (USD/lb)
1) Precio compuesto de la OIC	0.96
2) Precio FOB pagado al productor por café verde de especialidad	3.7
3) Precio minorista de café especial	21.94
4) RTO-1/3, %	4.3
5) RTO-2/3, %	16.8

Fuente. Cálculos realizados con base a Transparent Trade Coffee, 2019.

– Innovación de los modelos de proveeduría

La dinámica del mercado del café especial catado en taza da cuenta de una tímida tendencia a crear nuevas formas de fijación de precios, ya que a diferencia de muchos actores participantes del mercado C que no tienen ningún interés real en usar el café sino sólo maximizar su beneficio a través de la especulación, las empresas de la tercera ola han innovado sus *modelos de proveeduría* a tal grado de eliminar muchos pasos y participantes en la cadena de valor que están entre ellas y el agricultor, desconectándose prácticamente del mercado de futuros (Nadelberg, Polit, Orjuela, & Ranitzsch, 2017). Esta dinámica ya ha permeado en las grandes empresas comercializadoras de café verde que históricamente han operado bajo el viejo modelo, al percatarse del cambio al tostado en pequeños lotes por parte de un número cada vez mayor de cafeterías que están tostando sus propios granos, alejándose del café producido en masa y estar en condiciones de decirles a los clientes exactamente de dónde vienen sus granos, algo que a los consumidores preocupados por la calidad y sostenibilidad les interesa cada vez más.

En efecto, en virtud de que "las visiones y objetivos de los tostadores de café y las visiones y objetivos de un dueño de cafetería o panadería no siempre se alinean" (Regalia Coffee, 2019), empresas como Neumann Kaffee Gruppe, el mayor comercializador de café verde del mundo, compraron una participación mayoritaria de Atlas Coffee Importers con sede en Seattle, EE. UU.; Olam International adquirió al especialista en café de África Oriental Schluter SA; Sucafina, otro comerciante de café, invirtió

en una empresa especializada en café, 32 Cup, y Volcafe creó Genuine Origin en 2016 con la idea de proporcionar café verde a los tostadores de todos los tamaños a través de un modelo minorista en línea, en lugar de un modelo de *commodities* que ha cambiado poco desde 1802 (Genuine Origin, 2019; Almeida & Brown, 2019). Esta empresa oferta café verde en cajas de 65 libras diferenciado por mes y año de cosecha (es decir, nivel de frescura), país de origen (con 13 diferentes opciones), perfil de sabores, cuerpo y acidez (con 13 variantes). Para abril del 2019, los precios oscilaban entre un rango de 1.65 USD/lb para el café robusta más barato, hasta 5.90 USD/lb para los arábigos más caros.

Por su parte, algunas empresas líderes del segmento de cafés de especialidad, como Caravela Coffee, han reconocido que pagar a los productores precios altos sólo por una fracción de lo que producen, no es precisamente lo que se requiere para brindar sustentabilidad económica a los productores de café. Es por eso que su modelo de proveeduría se construye con base en tres pilares básicos en pro de una industria de café sustentable:

Primer pilar: comprar todo el café de calidad a partir de los 83 puntos, y no sólo los microlotes con altos puntajes, a precios más altos diferenciados de acuerdo a la calidad, ya que esto permitirá a los productores maximizar su ingreso y los incentivará a continuar mejorando la calidad. La figura 16 ilustra el esquema de diferenciación y las primas pagadas por encima del mercado C.

Segundo pilar: desarrollar relaciones a largo plazo y contratos a precio fijo para reducir el riesgo. Las plantas de café tardan por lo menos tres años en empezar a producir y la inversión no se recupera hasta cinco o seis años después de haberlas plantado. Tener buenos precios durante un año no es suficiente¹⁸.

Tercer pilar: brindar retroalimentación acerca de la taza, educación y asistencia técnica sobre siembra, variedades, control de roya, fertilización, poda, tiempos de cosecha y madurez, tiempos de fermentación,

¹⁸ A juicio de Carabela Coffe, “Los productores de café con relaciones a largo plazo y contratos a precio fijo con tostadores, han sido capaces de enfocarse en producir café de calidad consistentemente, de mejorar su calidad de vida y de invertir sus ganancias para comprar más tierras, lo que, por tanto, aumenta el tamaño de su finca y su ingreso hasta niveles sustentables”.

buenas prácticas de secado y comprensión del aspecto financiero de la producción de café. Es posible que una parte de café que no es de especialidad entre en esta categoría con solo una o dos temporadas de manejo orientado a la calidad. Se ha observado que en tan solo dos años el café puede alcanzar el grado AA, más de 85 pts. Y cuando esta empresa inició con su aventura de abastecerse directamente desde el origen, pensaba que el café de calidad solamente podía provenir de parcelas más grandes, pero pronto se percató que las mejores cualidades eran producidas por pequeños agricultores.

Si bien este modelo presenta el inconveniente de usar como referencia la Bolsa de NYC para definir las primas pagadas a proveedores según la calidad en taza, además de ser bajas, constituye un buen ejemplo de cómo se está innovando la *actividad clave* de proveeduría en un contexto de creciente diferenciación del café y caída de los precios del *commodity*.



Fuente: Caravela Coffee, 2018.

Figura 16. Modelo de proveeduría de Caravela Coffee

Otro ejemplo interesante es el caso de Cafe Imports Europe, empresa donde se cree que “comprar los mejores cafés significa comprar mejor los cafés”, y una manera de hacerlo es a través de una estrategia de abastecimiento que incorpora las necesidades no sólo de los clientes tostadores, sino también de los productores. Así, en lugar de simplemente "entrar, sacar lo mejor y salir", la empresa ha creado una cartera de productos y opciones de mercado para cafés verdes que van desde los microlotes, pasando por una selección de cafés de lotes más grandes y versátiles que alcanzan los 85-88 puntos (a veces marcados como "Selección Regional" u otra indicación similar), hasta opciones que son menos costosas pero que mantienen la integridad de 80–84 puntos y que son accesibles para la cartera del tostador, al mismo tiempo que también ayudan a nutrir las cuentas bancarias de los productores. Es decir, trata no sólo de seleccionar los mejores lotes de los productores y forzarlos a vender el resto en otro lugar, sino asignarles una estructura de precio y trazabilidad a toda la producción obtenida, comprando un porcentaje mayor en una escala de calidad estratificada.

Para 2018, el porcentaje de cafés que llegaron a 86 puntos o más fue de 28%; el precio promedio del café adquirido fue 60% sobre el precio mínimo de Comercio Justo, y el 37% de los mejores cafés tuvieron un precio de al menos dos veces el precio mínimo de Comercio Justo¹⁹.

– Réplicas tipo Taza de Excelencia a nivel país y regiones

Ante los grandes beneficios que trae consigo una iniciativa como la de CoE, los diferentes países donde la producción (y cada vez más el consumo) representa una gran tradición, también han tomado la iniciativa de realizar este tipo de eventos, incluso antes de 1999, año del primer certamen CoE. Según Davids (2004), la competencia con la historia más larga es la realizada en Kona, Hawai, junto con el Festival Cultural del Café de Kona. Los productores en Panamá realizaron su primera competición en 1996 y han agregado una subasta por internet a su evento. Costa Rica también tiene su propio concurso "Crop of Gold" y subasta (www.scacr.com). India ha celebrado un concurso durante varios años (www.indiacoffee.org) que incluye sus robustas exuberantes, procesados

¹⁹ Café Imports (2018).

en húmedo y cafés monzónicos, así como sus elegantes arábicas, aunque no ofrece a los ganadores en una subasta. El concepto de competencia y subasta se ha extendido a África, con eventos planeados para varios países en África Oriental y Central.

Colombia, el tercer país productor de café a nivel mundial, realizó su primer evento CoE en 2005, y dado su enfoque consistente en valorizar y posicionar el café colombiano en el mundo, ha replicado este modelo a nivel regional a tal grado de realizar más de 100 eventos de cafés especiales en 2018. Recientemente se tomó la decisión de crear el Concurso Nacional de Calidad denominado “Café Colombia, tierra de diversidad” con el fin de unificar en una sola competencia el abanico de cafés especiales colombianos que las diversas regiones tienen para ofrecer, aunque se complementa con los diversos concursos regionales. En las subastas realizadas en estos concursos se han logrado precios promedio que oscilan entre 3.66 y 8.3 USD/lb, y ya ocurrió que en uno de estos eventos un productor logró vender su café a 50 dólares por libra, casi 50 veces más que el precio estándar.

El caso de Panamá, donde el café se produce a más de 2000 msnm en micro climas de tipo selva, es aún más sobresaliente y actualmente este país es un referente en materia de posicionamiento para todos los países cafetaleros debido al éxito que ha tenido en diferenciar su café como el origen de mayor valor y precio del mundo gracias a su Best of Panama Competition. El fenómeno del Geisha panameño, que ha convulsionado los mercados con sus sabores de jazmín, bergamota y frutas tropicales, también ha tenido repercusiones en terceros países que ahora siembran cientos de hectáreas de Geisha, ilusionados con un posible alto precio (Fernández, 2019). De hecho, entre los cinco cafés que superaron el umbral de los 100 USD/lb en el premio organizado por Taza de Excelencia en 2018, cuatro correspondieron a cafés de la variedad Geisha, aunque dichos precios aún están muy lejos de la sorprendente suma de 1,029 USD/lb que alcanzó un Geisha panameño en 2019 en la subasta durante el Panama Fest, y a la cual concurrieron durante la puja en línea 197 compradores internacionales, siendo la empresa ganadora la japonesa Saza Coffee que adquirió el lote de 100 libras Elida Geisha Green Tip Natural de Lamastus Family.

En el certamen realizado en 2018 hubo un juez que concedió más de 98 puntos a un Geisha lavado bajo el protocolo de SCA, lo cual resulta extraordinario considerando que bajo el protocolo de Taza de Excelencia por lo general se alcanzan calificaciones más altas. Las analogías entre el café y el vino fueron recurrentes, sobre todo porque ya se están empezando a emular las prácticas de la legendaria industria del vino -que le lleva a la del café por lo menos siete mil años de ventaja- como la inoculación con levaduras comerciales para obtener resultados más complejos en taza, lo cual permite seducir al segmento de lujo de los mercados asiáticos que han sido los principales impulsores del fenómeno del café panameño, pues aprecian los sabores exóticos y ligeramente avinados de algunos cafés naturales.

De este certamen emergió la célebre Hacienda La Esmeralda, premiada ocho veces consecutivas en el Best of Panama Competition, seis veces en el Rainforest Alliance Cupping for Quality y tres en Specialty Coffee Association of America Roasters Guild Cupping Pavilion, estableciendo récords de precios en todo el mundo (Hacienda La Esmeralda, 2019). Gracias al prestigio ganado (Recurso clave) y una mezcla eficaz de relaciones públicas y promoción (*Actividades clave*), se atrevió a innovar en sus *canales* y *relaciones* con clientes, siendo una de las primeras en tener una subasta privada en línea en la que se ofrecen los lotes más exclusivos de Geishas con puntuaciones de más de 90 pts. y cultivados a más de 1600 msnm. La compra mínima en la subasta especial es de un lote de 300 libras de café verde que equivalen a seis cajas de 50 libras cada una, y la oferta comienza con un precio base de 25 USD/lb. Las muestras de 200 gramos de café verde de la subasta están disponibles para su compra en el momento de la inscripción a un costo de 400 USD, los cuales se reembolsan contra la compra de un lote subastado. Este caso contrasta con la pasividad mostrada por la gran mayoría de los ganadores de CoE que han dejado pasar la oportunidad de contar sus historias y crear marcas, tal como se analizará más adelante.

¿Qué podemos aprender de Panamá? A juicio de Fernández-Alduenda, Director Técnico del Coffee Quality Institute, una lección clave de este país es la forma como establecen la relación con los clientes a través de “su envidiable compenetración con el mercado: los compradores de la tercera ola llegan directamente hasta las fincas (como la Esmeralda, la de

la familia Lamastus, entre otras), como quien hace una peregrinación a los Santos Lugares. Conocen y hablan de los productores por nombre y fama. Aprovechan el viaje y el evento para catar y comprar cafés de manera privada. Se pelean por el café en existencia”. Y un hecho relevante a destacar es que fueron los propios productores quienes iniciaron (y aún gestionan directamente) este certamen en un contexto de recurrentes crisis por los bajos precios internacionales del café y el inicio de la categoría de Cafés Especiales.

La meta grande y audaz que se plantearon durante el Best of Panama 2018 fue lograr el primer café con 100 puntos en taza. Cuando esto se logre, ¿Cuánto valdrá y quién tomará este café?; son temas que marcarán la historia futura del café y Panamá jugará un papel clave al escribir esa historia.

– Tendencias locales

De los 12 países donde se realiza Taza de Excelencia (CoE), México figura entre los tres países de más reciente incursión en este certamen. Desde el año 2012 que se realizó la primera edición, se han celebrado seis ediciones donde ha destacado la supremacía de un solo estado: Veracruz. En efecto, considerando solamente los tres primeros lugares, este estado acaparó 68% de las primeras posiciones durante cinco años consecutivos, y fue hasta la última edición (2018) que dos estados con una contribución marginal a la producción nacional, Jalisco y el Estado de México, se alzaron con el primero y segundo lugar del certamen, relegando a Veracruz hasta el tercero. Y a diferencia de lo ocurrido en el Best of Panama donde Hacienda Esmeralda ha sido ganadora ocho veces, en CoE México sólo dos productores, ambos veracruzanos, han repetido en los tres primeros lugares durante dos años diferentes.

Realizando un comparativo entre CoE México y los once países restantes donde se ha realizado el certamen entre 1999 y 2018, destacan los siguientes hechos relevantes:

- México es el segundo país con los tamaños de lote subastados más pequeños, con una mediana de 1,284 lb/lote, seguido de Perú, con 759 lb/lote (Figura 17).

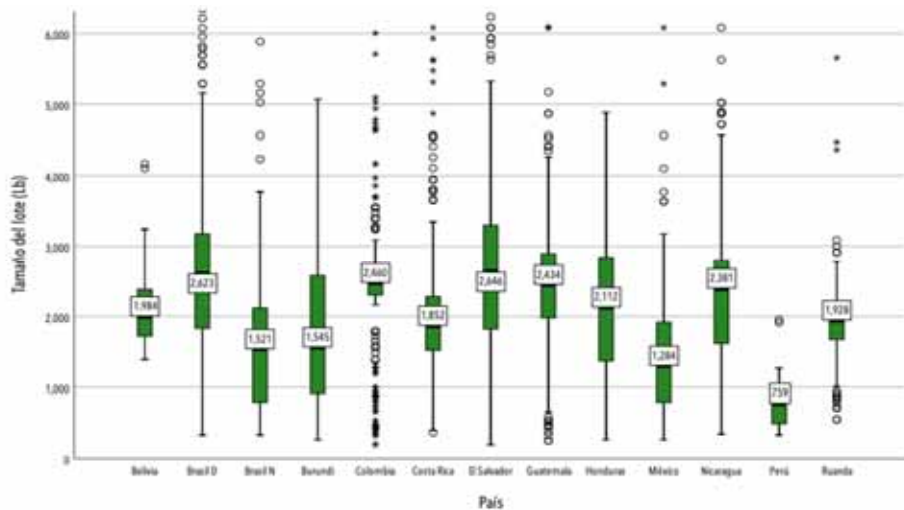


Figura 17. Tamaño de lote por país subastado en CoE (1999-2018)

- México figura entre los cuatro países con la mediana más alta en calidad, con 87.6 puntos. Lo superan Perú en primer lugar, seguidos de Burundi y Brasil con sus cafés arábigos naturales (Figura 18).

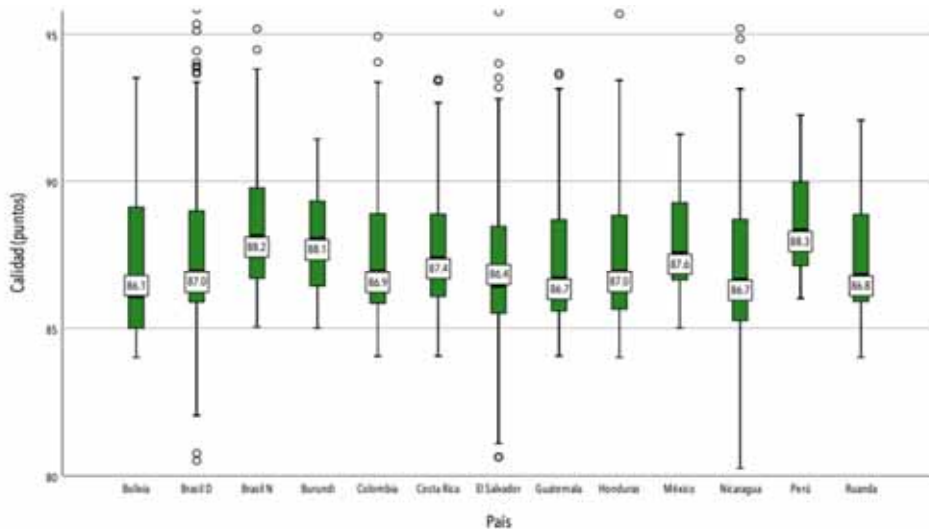


Figura 18. Calidad por país subastado en CoE (1999-2018)

- Entre los tres países que han alcanzado las medianas de precios superiores, figura México con 8.1 USD/lb, al igual que Guatemala, siendo Perú el que ha registrado los mayores precios con 10.6 USD/lb (Figura 19).

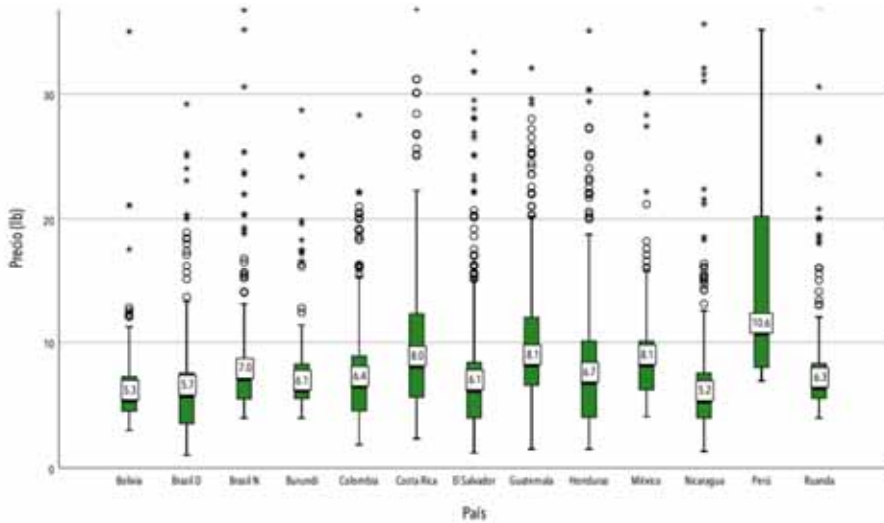


Figura 19. Diagrama de caja simple de precio (USD/lb) por país (1999-2018)

Aunque no debe ignorarse que tanto México, Burundi y Perú fueron los últimos en incorporarse a la iniciativa CoE, estos tres hechos constatan la tendencia observada a nivel general: los mayores precios alcanzados en las subastas están asociados a menores tamaños de lote y mayor calidad en taza. Sin embargo, a lo largo de seis ediciones CoE, México ha sobresalido en el nicho de café de especialidad y es algo digno de destacarse. Esta situación contrasta con la baja presencia internacional en los *canales* de las plataformas en línea de cafés especiales, tanto las orientadas al segmento de consumidores a nivel de hogar como las que ofertan pequeños lotes de café verde a las empresas tostadoras y cafeterías de especialidad.

Por ejemplo, en las plataformas de Neumann Kaffee Gruppe, Atlas Coffee Importers y Sucafina-32 Cup, México sólo figura con dos lotes, mientras que en la plataforma de Volcafe-Genuine Origin no figura con

ningún lote. Asimismo, en la plataforma en línea de Drinktrade.com donde se agrupan a los 50 mejores tostadores de café de especialidad de Estados Unidos que ofertan más de 400 de los mejores cafés del mundo de 26 países diferentes, México cuenta con sólo 15 marcas, mientras que de Colombia se ofrecen 138 marcas, Costa Rica 28, Brasil 76, Honduras 30, Nicaragua 22, Etiopía 122, Ruanda 14 y Panamá con dos, donde destaca la marca mundialmente famosa “Hacienda la Esmeralda” con un café natural procesado en seco de la variedad Geisha, producido a 1600-1800 msnm, y a un precio de USD 60/10 oz o 285 g.

La baja presencia internacional de México en cafés de especialidad también se observa en las capitales de los principales estados productores de café, tales como Veracruz, Chiapas, Puebla, Oaxaca e Hidalgo, donde entre los encuestados de cafeterías independientes existe un gran desconocimiento en torno al café de especialidad (Euromonitor International, 2017). La gran mayoría de encuestados reconoce abiertamente no saber qué es, o lo confunde con presentaciones posicionadas como gourmet, y sólo una décima parte define el café de especialidad en términos de puntaje con base al protocolo de la SCA.

En gran medida, este pobre posicionamiento del café mexicano de especialidad se explica por la reducida exposición de este concepto en la conciencia colectiva. A diferencia de la gran cantidad de certámenes regionales realizados en países como Colombia, Guatemala, Costa Rica y Panamá donde se rinde tributo a la calidad del café, en México solamente se tiene referencia de los estados de Veracruz y Oaxaca donde se han realizado sistemáticamente competiciones para identificar y valorizar a los mejores cafés.

Se puede afirmar sin equívoco, que la supremacía de Veracruz en CoE México con 68% de las tres primeras posiciones durante cinco años consecutivos, se explica por la suma de eventos y procesos, la mayoría de ellos intermitentes, en torno a la calidad que han impulsado organismos como Cafecol (Pronatura México, 2017).

Por su parte, el caso de Oaxaca es por demás relevante toda vez que da cuenta de las invaluable externalidades positivas que trae consigo rendirle tributo a la calidad del café, y sobre todo ilustra un posible

camino a transitar para devolverle la esperanza y viabilidad a los miles de pequeños productores que difícilmente tienen cabida en un certamen como el de CoE dado el tamaño mínimo de lote que se requiere para participar. Así, en 2014, por iniciativa del Centro Regional Universitario Sur (CRUS) y el CIESTAAM de la Universidad Autónoma Chapingo, en asociación clave con otros actores como Sustainable Harvest, Red de Catadores Q de Oaxaca, Café Brújula, Global Coffee Trading, Blassón, Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas Oaxaqueños (UNTAO), entre otros, se realizó por primera vez el Premio a la Calidad del Café de Oaxaca y el cual ya suma cinco ediciones anuales. En promedio se han evaluado 173 muestras de café por año entre cafés lavados (92%), enmielados o honey (5%) y naturales (3%), provenientes de las principales regiones cafetaleras del estado: Sierra Norte, Sierra Sur, Mixteca, Cañada y Costa, con un rango altitudinal entre 1300-1900 msnm. Las muestras recibidas son evaluadas física y sensorialmente por catadores Q con base al protocolo de la SCA y al menos los diez cafés mejor evaluados son subastados el día de la premiación ante la presencia de compradores nacionales e internacionales, a quienes se les brinda la oportunidad de una *degustación ciega* un día anterior para enamorarlos y animarlos a pujar en la subasta.

Con el fin de dimensionar los resultados e impactos de esta iniciativa, en el cuadro 3 se presenta un comparativo para el año 2017 con el certamen CoE-México y CoE-Internacional.

Cuadro 3. Comparativo PCO vs. CoE-México y CoE-Internacional (Edición 2017)

Certamen	Tamaño de lote (lb)		Calidad en taza (pts.)		Precio (USD/lb)	
	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana
Premio Oaxaca	219.5	211.4	86.7	86.3	6.7	5
CoE-México	1,077	826	88.02	88.02	14.82	8.7
CoE-Internacional	1,011	892	88.49	88.12	17.76	10.89

Fuente: Elaboración propia con base a Premio a la Calidad del Café de Oaxaca y Bases CoE, disponibles en línea.

Como resultado, destacan los siguientes hallazgos:

- i) Reducido tamaño de los lotes participantes en el Premio a la Calidad del Café de Oaxaca (PCO) vs. los de CoE, alrededor de tres veces más pequeños, lo cual sugiere que los certámenes estatales o regionales constituyen la vía más accesible para el pequeño productor típico existente en México.
- ii) Si bien la calidad del café de los productores del PCO es apenas menor en dos puntos vs. los de CoE, debe considerarse que en las subastas internacionales cada punto adicional de calidad en taza equivale a un extra de 1.06 USD/lb (Transparent Trade Coffee, 2019b). Sin embargo, lo relevante de este puntaje es el hecho de que se encuentre en los niveles exigidos en los certámenes internacionales sin un acompañamiento técnico especial, lo cual probablemente se asocie al reducido tamaño del productor y a los bajos volúmenes producidos que permiten una micro gestión más orientada a la calidad.
- iii) Si bien los precios alcanzados en la subasta para el caso del PCO son 118% y 74% menores a los de CoE-Internacional y CoE Méx, respectivamente, es importante destacar que son casi cuatro veces mayores (399.8%) a los precios recibidos por el mismo café a nivel regional. Considérese, además, que el volumen promedio expuesto a la competencia y luego subastado en el PCO, representa casi 40% del total producido por cada familia productora, por lo que es factible suponer que el 60% restante no subastado cumple los criterios de calidad y podría valorizarse mejor como microlotes en caso de existir el canal adecuado.

Una lección esperanzadora que deja el PCO es el gran apetito existente en México por el café de especialidad pagado a precios por demás atractivos. En efecto, en las subastas realizadas en las cinco ediciones anuales, 64% de los microlotes han sido adquiridos por 18 diferentes compradores locales y nacionales a un precio promedio de 5.83 USD/lb, mientras que 36% de los microlotes restantes han sido adquiridos por tres compradores internacionales a un precio promedio de 6.24 USD/lb. La lección parece ser: “el que no enseña no vende”. Y dado que la mayor proporción del volumen subastado se comercializará en el mercado interno, ello constituye una oportunidad para exponer al consumidor mexicano al

buen café, con lo cual se refuerza el círculo virtuoso según el cual, una vez degustado un buen café, ya no se regresa a tomar uno malo. Además, la gran mayoría de los productores ganadores en cada edición del PCO, establecen relaciones directas de proveeduría con compradores de café de especialidad quienes les ofrecen precios muy superiores a los que suelen recibir, aunque menores a los de la subasta.

Finalmente, un hallazgo por demás relevante lo constituye la gran diversidad y complejidad de perfiles de taza que produce el estado. Mediante el uso de la herramienta *Tastify*TM que permite transformar números y sensaciones en imágenes, en la figura 20 se muestra la rueda con los perfiles contrastantes para un café lavado, natural y honey o enmielados de algunos productores ganadores en el PCO-2018 de cinco regiones oaxaqueñas, así como sus principales descriptores, dando cuenta del impacto del *terroir* en el que se nutren y cultivan los cafés y de cómo las comunidades involucradas en los procesos que preservan la calidad de los granos en cada punto de su producción, proceso de beneficio, almacenaje, tostación y preparación en taza, contribuyen a la creación de perfiles únicos (Tark, 2018a). Las excepcionales variaciones del perfil de taza entre productores, regiones y procesos, sugieren la conveniencia de hablar de cafés de autor.

La diversidad de perfiles de taza es sólo una dimensión de la diferenciación de los cafés oaxaqueños; habría que considerar también su carácter multiétnico, biodiverso (al ser cultivados en las elevadas montañas bajo sombra) y de pequeño productor, entre otros. Considerar estos atributos permitiría ponerle fin al mundo del café ubicuo y homogéneo a medida que se logre comunicar y posicionar la idea que, tanto en Oaxaca como en todas las regiones cafetaleras de México, no existe un solo perfil de café, sino muchos que sólo reflejan la enorme diversidad que nos caracteriza como país.

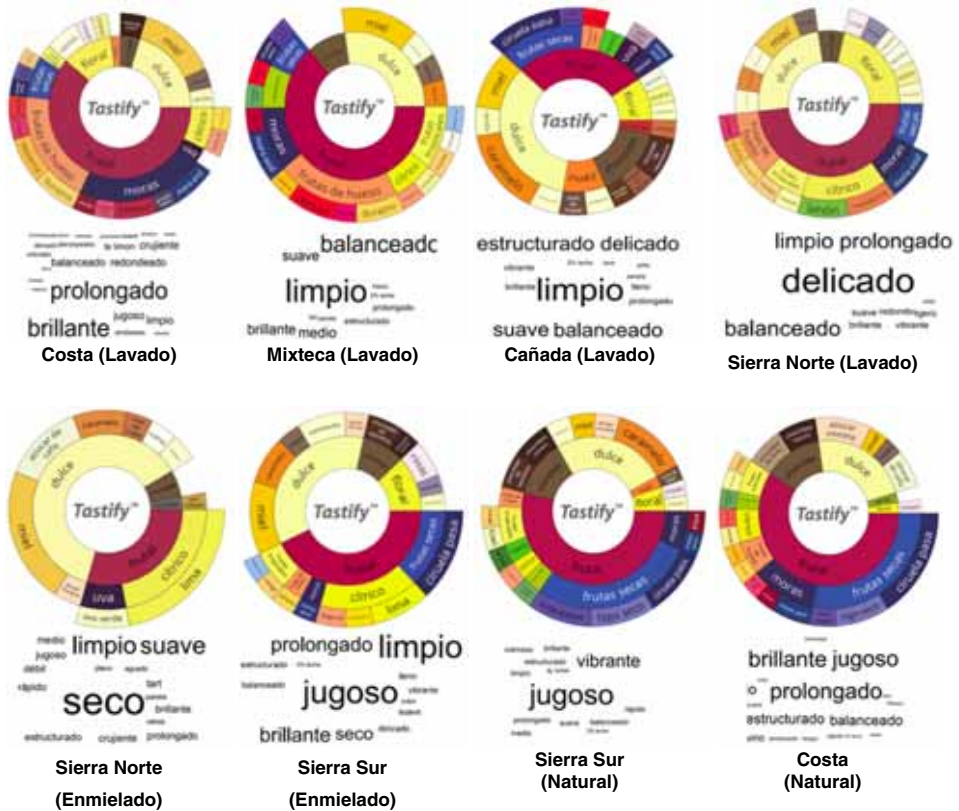


Figura 20. La diversidad territorial de perfiles de taza del café oaxaqueño

d. Ventas en línea

Una *tendencia clave* la constituye la consolidación del Canal en línea para compras en todo el mundo, en particular para aquellos *segmentos de mercado* que buscan comprar productos premium, ya que estas plataformas atraen a los compradores y generan ventas ofreciendo productos exclusivos y promociones atractivas. Según un estudio reciente de The Nielsen Company (2019b), “el 45% de los consumidores globales dicen que están comprando productos premium en línea a través de los comercios electrónicos de minoristas locales, mientras que casi una cuarta parte (24%) dice que está comprando a comercios electrónicos de otros países”. En el caso del café en su modalidad tostado grano y molido

(empacado en bolsa individual, en cápsula o pods), las ventas en línea son cada vez más comunes en los mercados maduros como el estadounidense. En efecto, el reporte de tendencias de consumo de la National Coffee Association (2015), muestra que las ventas de café por Internet representaron el cuarto canal más común de compra de café, vendiéndose más café mediante modalidades de suscripción por Internet, que en cafeterías.

Uno de los modelos más innovadores de este tipo de plataformas es la que creó Trade Coffee Co. en 2018 al lograr reunir en un solo sitio web, www.drinktrade.com, a los 50 mejores tostadores de café de especialidad de Estados Unidos, los cuales ya vendían café en línea. Este sitio permite a los consumidores navegar por cientos de marcas de café según perfil de sabor, país de origen, métodos de preparación, nivel de tostado, precios, entre otros. Cuando un cliente decide por una marca, el tostador cubre el pedido y lo envía directamente a domicilio con granos recién tostados. Una innovación relevante de este sitio es la posibilidad de personalizar el servicio a través un pequeño cuestionario interactivo de sólo seis variables:

88

1. Evaluación del nivel de conocimiento de los clientes, a los cuales se le pide auto-calificarse como *bastante nuevos*, pasando por los que están en una *etapa intermedia o avanzada*, hasta los que se consideran *unos eruditos o nerds* del café.
2. Método de preparación preferido, con 10 opciones sugeridas.
3. Ingredientes utilizados, con seis opciones diferentes.
4. Nivel de tostado deseado, el cual puede ser ligero, medio u oscuro o bien se le cede a la plataforma la elección.
5. Perfil de sabor deseado y expectativas, pudiendo seleccionar entre cuatro opciones que van desde: i) café equilibrado, rico y fácil de beber, ii) café que pueda generar “un susurro de algo no esperado”, iii) café sorprendente y poco convencional, y iv) ceder a la plataforma la elección.
6. Tipo de presentación preferida, de entre molido o grano.

Supongamos que alguien se autocalifica como avanzado, selecciona la Prensa Francesa como método de preparación, acostumbra a

tomar café sin ingredientes adicionales, elije un nivel de tostado medio, desea ser sorprendido y pretende café en grano. Una vez que responde de esta manera, en unos cuantos segundos la plataforma selecciona de entre más de 400 de los mejores cafés del mundo y recomienda al cliente el Colombia Finca Tamana, *un café dulce e incitante* a un precio de 20.50 USD por 12 oz²⁰, con costo de envío incluido, y un descuento del 30% en el primer envío a resurtir cada dos semanas. Dado el diseño de la plataforma, seguramente cuenta con algún algoritmo que le permite mejorar la personalización y la "tecnología de decisiones lógicas" en base a compras previas.

Para México, el canal de ventas en línea presenta un pobre desarrollo, incluso por los establecimientos que ofrecen café de especialidad. Por ejemplo, de un total de 24 establecimientos analizados en la CDMX, solamente tres -Alma Negra, Buna Café y Quentin- tienen tienda en línea y entregan a domicilio, uno de ellos sólo oferta café *Cold Brew* y dos cafés al mayoreo y por bolsa. Sin embargo, la incursión en México del líder global del e-commerce, Amazon, y su reciente decisión (2015) de incorporar las ventas de alimentos y bebidas, entre ellas el café, seguramente revolucionará las ventas en línea del aromático, toda vez que en los Estados Unidos de América, el café lidera las ventas de la categoría de alimentos y bebidas con casi 3% de participación (con USD 140 millones) en las ventas totales de Amazon (Shoup, 2018).

Amazon considera que las ventas de comestibles son clave para su crecimiento, aunque es una categoría que aún no domina y enfrenta una fuerte competencia con Walmart en el incipiente mercado de comercio electrónico local, donde solamente 3% de las ventas minoristas se realizan en línea, pero según Euromonitor Internacional este canal alcanzará ventas de más de 200 mil millones de pesos en 2021, con lo que duplicaría el nivel del 2017. Si bien Walmart es el minorista más grande de México, con casi el 60% de las ventas de supermercados en el país, su negocio en línea apenas representó 1.4% de su ingresos en 2018, mientras que Amazon ya ha demostrado su poder para liderar la compra de alimentos en línea en mercados tan competitivos como Estados Unidos,

²⁰ Fecha de consulta: 24 de marzo del 2019.

en donde logró registrar ventas por 3,400 millones de dólares vs. los 2,000 millones de Walmart en 2018 (Beth Solomon, 2019). Para evitar que se repita la historia, Walmart está desplegando una serie de *actividades clave* que van desde hacerse de recursos humanos competentes en el tema (como la contratación de ex directivos de Mercado Libre), la adquisición de empresas disruptivas en el comercio electrónico (como la startup Jet.com por 3,000 mil millones de dólares²¹) y la presión vía descuentos unilaterales a las empresas de alimentos que suministran comestibles a Amazon alegando trato desigual en materia de precios. En aras de seguir como proveedores de Walmart, algunas firmas han retirado productos en línea de la minorista más grande del mundo, aunque "el dilema es que Amazon es un canal de rápido crecimiento".

Estas tensiones son sólo un reflejo de las innovaciones que se vislumbran para llegar a los clientes de la generación Milenium (de 18-34 años) que hacen sus compras principalmente por Internet, y que para el caso del café también constituyen el segmento de más rápido crecimiento.

Y mientras el comercio en línea empieza a configurarse con la participación de gigantes de la talla de Amazon y Walmart, una de las empresas mexicanas pioneras en este canal es Mycoffeobox.com, empresa chiapaneca creada apenas en 2013 gracias a la incubación en el Startup Weekend Chiapas y a la inversión realizada por la aceleradora de negocios 500 Startups. Esta plataforma se ha planteado como visión "Revolucionar la industria del café a través de nuevos modelos de negocio que involucren comercio electrónico, tecnología e innovación, aplicándolo en productos de consumo final". La Propuesta de Valor gira en torno a los siguientes atributos del café: orgánico, producido bajo sombra en alturas mayores a 900 msnm, granos cortados uno a uno y beneficiados en húmedo, secados al sol y evaluados por Catador Q Grader, recién tostados y adquiridos de sus proveedores localizados en 15 regiones diferentes de Chiapas bajo estándares de comercio justo.

²¹ Esta Startup de ventas en línea, apenas lanzada en julio de 2015, afirma tener 3,600 millones de miembros, reclutar otros 400,000 cada mes, con 25,000 órdenes de compra al día, y cerca de 2,400 marcas y tiendas que comercializan sus productos por este canal (Expansion, 2016).

La suscripción en línea consiste de cuatro sencillos pasos que buscan personalizar el servicio, a saber: i) discernir entre ordenar café para casa u oficina, ii) expresar el número de tazas consumidas al día, iii) seleccionar el tipo de café y método de preparación, optando entre grano, molido para cafetera, prensa francesa, molido fino y en cápsulas compatibles con el sistema Nespresso, y iv) decidir la oferta sugerida por la plataforma: económica, ideal y abundante, siendo la diferencia entre una y otra la cantidad de café. Gracias a la alianza establecida con FedEx, ofrecen una cobertura del 98% en el territorio nacional, con un tiempo de entrega de 1 a 2 días hábiles. A nivel internacional, el lapso es de 4 a 6 días hábiles.

2.2.3. Café en taza fuera de casa

a. Tendencias globales

Ante la complejidad de acceder a una buena taza de café, en parte por la dificultad de conseguir la materia prima de calidad y por la aparente dificultad de prepararlo, existe la alternativa de acudir a un establecimiento donde un barista experto, si lo hay, se esmera en preparar la taza perfecta de café. No obstante, el frenético avance de Starbucks que durante sus 31 años de existencia ha inaugurado 2.1 establecimientos en promedio por día en los 74 países donde está presente, las tendencias globales de consumo en un grupo de 21 países -que representan 58% del consumo mundial de café y 79.5% del consumo de todos los países importadores- indican que el consumo de café fuera de casa apenas representó 21% del total²², y sin cambios en el período 1997-2011 (Interna-

²² El consumo fuera de la casa comprende el café que se consumió en lugares comerciales tales como restaurantes, bares de café, kioscos de café, máquinas expendedoras y demás. Los datos de Euromonitor dividen además el consumo fuera de la casa por cadenas y otros lugares. Las cadenas de café se definen como puntos de venta centrados principalmente en servir café y en los que el café es el artículo principal y se ofrece una gran variedad de distintos tipos de café y de productos relacionados con el café. Esas bebidas se venden por sí solas o con pasteles, tartas y sándwiches para consumo en el establecimiento o fuera de él. Esos puntos de venta están en la actualidad añadiendo una gama más amplia de artículos alimenticios tales como ensaladas y otros refrigerios. Ofrecen habitualmente platos para llevar y tienen un ambiente moderno y decorado de diseñador. Las operaciones de servicio

tional Coffee Organization, 2012). Para el caso de Estados Unidos, principal consumidor de café del mundo, 79% de las personas que bebieron café en 2018 lo elaboraron en casa en comparación con 75% en 2017 y 84% en 2012 (National Coffee Association, 2018). Aunque al observar con detenimiento estas cifras, el consumo fuera del hogar en establecimientos de cadena, como los de la famosa Sirena, prácticamente se duplicó en este periodo de 15 años, al pasar de 1.6% a 3.1%, mientras que los establecimientos independientes (también llamados de papá-mamá) conservan la misma participación (17.9%).

A juzgar por estos datos, "el café aún suele ser elaborado principalmente en el hogar, principalmente por los grupos demográficos de mayor edad; sigue siendo un ritual privado, sin lujos: una taza de café es una taza de café" (NCA, citado por Brown, 2016). No obstante, a partir de que a principios de los setenta Howard Schultz observó en las pequeñas cafeterías de Milán "la capacidad que una pequeña taza de café puede tener para conectar a dos personas y crear una comunidad entre ellas" y conectó este hecho con lo que ocurría en su país, donde "la mayoría de los americanos tenían dos lugares en sus vidas, la casa y el trabajo, pero carecían de otro lugar, un espacio donde pudieran irse a relajar y disfrutar con otros, o simplemente estar a solas" (Schultz & Gordon, 2011), el consumo de café dejó de ser un ritual privado y se convirtió en un acto social, al proliferar por doquier establecimientos asiduamente visitados principalmente por jóvenes y profesionistas que buscan una experiencia, más que un buen café. "No es el café que te sirven. Ni siquiera es cómo te lo sirven. Es lo que te hacen sentir", dirían los clientes²³.

alimenticio en cadena tienen como mínimo 10 puntos de venta de marca. Los otros lugares se refieren a cualquier otra localización que no sean las cadenas y en el que también se consume café (International Coffee Organization, 2012).

²³ Estudios realizados en países latinoamericanos definen a Starbucks de la siguiente manera: "una cadena de cafeterías con pinta de pub inglés, grandes ventanales, con anchos y cómodos sofás para leer, relajarse, escuchar música o trabajar". La mayoría de los entrevistados, sobre todo los más jóvenes, perciben a "Starbucks como parte del futuro, representado por Estados Unidos. Lo consideran, además, un lugar *cool* y moderno donde pueden encontrar gente interesante con la cual relacionarse y valoran la presencia de extranjeros como enriquecedora de sus relaciones sociales. Les gusta la presencia masiva de computadoras, sobre todo de la marca Apple, así como el tipo de música que se puede escuchar".

Así, de tener locales donde sólo se vendía café en grano y molido, se planteó el desafío de crear la experiencia del “3^{er} hogar” para cada cliente Starbucks, y desde que se abrió la primera cafetería en 1971 en Seattle, no ha dejado de crecer año con año hasta llegar a tener, en 74 diferentes países, más de 24 mil establecimientos donde se atienden semanalmente a más de 70 millones de clientes, convirtiendo a Starbucks en la cadena de cafeterías más importante del mundo. Esta apertura masiva de nuevos puntos de venta ha hecho posible que las cafeterías sean una vez más los centros de conversación, creatividad y autoexpresión que tenían en Europa hace 300 años (Sanders, 2017).

Han sido dos los grandes aportes que Starbucks ha hecho al mundo del café: el primero se relaciona con el tipo de consumidor que logró atraer: logró avivar el mercado de café en edades a las que las cafeterías tradicionales no habían podido llegar. Al respecto, The National Coffee Association señala que el gusto por el café está empezando a una edad cada vez más temprana, pues los jóvenes millennials que nacieron hacia 1995 se engancharon a la cafeína con 14.7 años, mientras que los nacidos hacia 1982, empezaron con 17.1 años (NCA, 2017). El segundo aporte se refiere al hecho de que “Starbucks es ampliamente considerada en el mundo del café de especialidad, incluso por muchos de los abanderados de lo que hoy es ya un verdadero movimiento de productores independientes en el rubro, como el principal impulsor del consumo del café de especialidad a nivel mundial y como creadores de la llamada *segunda ola histórica del café*, una ola que los pequeños supieron aprovechar para jugar con atributos de calidad y servicio que el gigante, por su propia naturaleza, no podía ofrecer” (Furth, 2014). Para la Federación de Cafeteros de Colombia “A Starbucks se le debe que haya revivido al café..., el cual era percibido como una bebida que sólo tomaban los viejos, pero ellos le devolvieron la identidad, la rejuvenecieron”²⁴.

A este fenómeno se le ha denominado de dos maneras: el primero, *el efecto Starbucks*, según el cual, gracias a la aparición de nuevos

²⁴ Entrevista realizada por el diario español El País a Roberto Vélez Vallejo, gerente general de la Federación de Cafeteros de Colombia (Granados, 2016).

modelos de negocio con una propuesta de valor superior, obliga a los modelos ya establecidos a reconsiderar la viabilidad de lo que han hecho siempre²⁵. El segundo, *el conjuro inverso de Starbucks* (o fenómeno Walmart, pero al revés), pues en contraste con esta cadena de autoservicios o con Home Depot que ofrecen precios más bajos y una gama más amplia de mercancías que sus rivales más pequeños (lo que les permite actuar como verdaderas aspiradoras de los negocios locales), cuando Starbucks abre un establecimiento al lado de una cafetería local, crea una especie de nexo de café, pues al no disfrutar de las ventajas competitivas –particularmente en precios– que reduzcan las ventas de sus rivales locales, los consumidores pueden tener una experiencia formativa con un capuchino o un frappuccino, pero lo más probable es que en poco tiempo se inclinen por la opción más barata, menos concurrida y a menudo de más alta calidad en café (Clark, 2007).

Por tanto, por extraño que parezca, “la mejor manera de aumentar las ventas en una cafetería de propiedad independiente puede ser que Starbucks se establezca al lado. Ellos harán todo el marketing para usted, y sus ventas se dispararán. Cualquiera que se queje de tener un Starbucks a su lado es una locura: hay que darle la bienvenida al gerente, darle flores, pues es la mejor noticia que cualquier cafetería local haya tenido jamás”, son los comentarios de dueños de pequeñas cafeterías (Allison, 2008).

Sea como sea, “lo interesante de la historia del negocio del café de especialidad es que deja claro que la globalización, incluso en un contexto institucional como el actual, que da muchas ventajas a los modelos de negocio basados en la gran escala, puede dar fruto a industrias en las que la relación entre grandes y pequeños se caracteriza más por la sinergia que por el conflicto (Furth, 2014). Sin embargo, al analizar la dinámica de las cafeterías de especialidad y establecimientos centrados

²⁵ Por ejemplo, el dueño de una cafetería local afirma que los de Starbucks “son lo suficientemente buenos para hacer adictos al café; una vez que lo logran, nuestra tarea es llevarlos más allá de eso”. Otro propietario de cafetería afirma que el café de su familia empezó a ofrecer conexión inalámbrica gratis cuando comprendió que eso lo ayuda a atraer a las generaciones más jóvenes, que cargan siempre su computadora portátil. Los 99 euros (144 dólares) que pagaba por el servicio no son nada comparado con los 7,000 euros (10,65 dólares) que invertía en revistas que ahora el cliente puede leer gratis en Internet (Clark, 2007; Allison, 2008).

en el café, tanto en Estados Unidos como en Europa Occidental, se observa una situación que sugiere un creciente dominio de las denominadas cafeterías de cadena en detrimentos de las independientes.

El número de cafeterías especializadas²⁶ en Estados Unidos, país que vio nacer a Starbucks, se estimó en 31,490 en 2015, con un aumento de casi un 50% en el número de tiendas entre 2005 y 2015. Mintel segmentó el mercado y estimó que 75% eran empresas con más de una tienda y el 25% se trataba de cafeterías con una sola tienda. Dado que Clark (2007) estimaba que 57% de los cafés de este país eran propiedad de papá-mamá y entre 2000 a 2005 crecieron en número 43%, ello parece sugerir un descenso en el número de cafeterías independientes y un ascenso en las cafeterías de cadena (Ward, 2016).

Por su parte, en 18 países de Europa Occidental se calculó que para 2016 el número de cafés y tiendas enfocadas en el café, era de 301,595 y 13,344, respectivamente²⁷. Las primeras alcanzaron ventas por 8,000 millones de euros y las segundas por 2,000 millones de euros. Desde 2010, el número de cafés y sus ventas minoristas han disminuido en un 17%, mientras que las tiendas centradas en el café experimentan un crecimiento de 50% en sus ventas. Al igual que en Estados Unidos, solamente el 21% de las tiendas centradas en el café son independientes, el resto son de cadena, mientras que en el caso de los cafés, el 98% aún son independientes, es decir, cuentan con menos de 10 establecimientos (Ward, 2017a).

Todo parece indicar que la fuerza mayor en el movimiento del café *gourmet* y el auge de los *modelos de negocio de cadena*, está en la generación de los denominados *Millennials*, una tendencia similar a la observada con la cerveza artesanal. Hace ocho años, sólo el 13% de los jóvenes de entre 18 y 24 años consumía café gourmet, ahora son el 36%.

²⁶ Se define como cafeterías especializadas a los puntos de venta físicos que obtienen al menos el 40% de sus ingresos totales de la venta de café, bebidas de café y accesorios para café.

²⁷ Se define a los cafés como puntos de venta que tienen una amplia selección de alimentos y bebidas, que a menudo incluyen bebidas alcohólicas como vino o aperitivos, mientras que las tiendas centradas en el café corresponden a establecimientos enfocados principalmente en servir café, el cual es el principal elemento del menú. Dicha bebida se vende por sí solas o con pasteles, galletas, pasteles y sándwiches para el consumo dentro o fuera del local.

La misma progresión se ve en el grupo de consumidores entre 25 y 40 años, que se duplicó en el mismo periodo de referencia hasta un 41%. Eso explica, por ejemplo, que el consumo global de café especial esté creciendo a un ritmo del 8% anual, cuatro veces más que el resto (Brown, 2016).

Este movimiento hacia el café *gourmet* forma parte de lo que Jonathan Gold, primer crítico gastronómico en ganar el Premio Pulitzer en 2007 y Skeie (2003) ha dado en llamar la tercera ola histórica del café, en la que “los granos son abastecidos de fincas y pequeños productores y no de países, y en el tostado se trata de sacar lo mejor de cada grano y no de incinerar las características únicas de los mismos; el sabor es limpio, directo y puro”.

Esta ola comenzó en el año 2000, cuando se celebró la primera Competencia Mundial de Baristas que dio un enorme giro a la profesión en todo el mundo. Esta fase está marcada por una generación que se emociona cada vez más con el café y su mundo, donde prima la experiencia sensorial de cada café, se cuidan los detalles de los orígenes del grano, del cultivo, cosecha, del tostado en lotes más pequeños, así como de los procesos de preparado. Se valora la importancia de cada actor en la cadena de distribución: productor, importador, tostador, barista y consumidor. Probablemente la primera ola era sobre el acceso del café al consumidor, pero la tercera ola es el resultado del trabajo duro de todos. Y “gracias al comercio directo, los baristas y tostadores pueden hablarles a sus clientes sobre la historia que hay detrás de los granos del café”. Se añaden métodos artesanales de preparación de café (Dripper, Chemex, AeroPress y Filtrado en Frío o Cold Brew) a los negocios de café. Se experimenta con tuestes más ligeros, mismos que generan sabores más frutales y jugosos. A juicio de uno de estos tostadores “encontrar el punto exacto del tueste del café es un ritual muy sensorial”.²⁸ De acuerdo al tueste o grano, se obtienen sabores tan complejos como los de un buen vino.

²⁸ Markim Gomes, maestro del tueste, preparación y venta del café Ninho da Águia, producido en la hacienda del mismo nombre en el estado de Minas Gerais, Brasil. Este café producido bajo sombra fue elegido como el mejor café de Brasil durante dos años consecutivos, 2015 y 2016.

Así, ya sea en California, Copenhague, Barcelona, Londres, Caracas, Buenos Aires, Dubái, Río de Janeiro, Singapur o México, las cafeterías de especialidad están infundiéndole color a una experiencia que hasta entonces mucha gente percibía en blanco y negro (Furth, 2014).²⁹ Sin embargo, es importante advertir que a partir del análisis de cientos de millones de transacciones anónimas recogidas en cafeterías a lo largo de Australia, Canadá, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos, por parte de la empresa Square, resulta que en todos estos países los lattes ocupan el primer lugar en lo que toman con mayor frecuencia los consumidores en las cafeterías locales. Los clientes japoneses y americanos parecen tener las preferencias más afines, consumiéndose café filtrado en segundo lugar en ambos países, por delante del café americano, moka y cappuccino. El café filtrado o americano aparece como la segunda opción más preferida en tres de los cinco países, y el espresso sólo aparece como la quinta opción de consumo en Australia (Vera, 2019).

En virtud de que durante la última década Starbucks se había convertido en sinónimo de café de pobre calidad, aunque disponible por doquier, esta empresa se ha planteado ser parte de la tercera ola y ha llevado su negocio a un siguiente nivel al incursionar en el mundo exclusivo del café con su nuevo formato de tiendas llamado Starbucks Reserve, el destino para los amantes del café *Premium de altura*, de edición limitada; además, se cuenta con el sistema Clover Brewing System, que personaliza el café al momento, dando mayor calidad al producto. Los primeros Starbucks Reserve abrieron sus puertas en 2017 y suman 1,213 en todo el mundo. La empresa confía en que este movimiento combatirá la tendencia actual de comprar en línea, en lugar de asistir a tiendas físicas, y alentará a los consumidores a pasar más tiempo fuera de casa.

Esta nueva etapa también incluye a Starbucks Roasteries, tiendas de café especializadas en granos tostados *in situ*, y de las cuales existían seis a nivel internacional, a finales del 2018: Seattle, NY y Chicago en EE. UU.; Shanghái, Milán y Tokio.

²⁹ Las celebridades estadounidenses están transformando su gusto por el café en lucrativos negocios: Martha Stewart y el diseñador Ralph Lauren lanzan sus propias líneas de granos *gourmet*. Y así se suman a David Lynch, Leonardo DiCaprio o Hugh Jackman, que ya ofrecen sus marcas personalizadas.

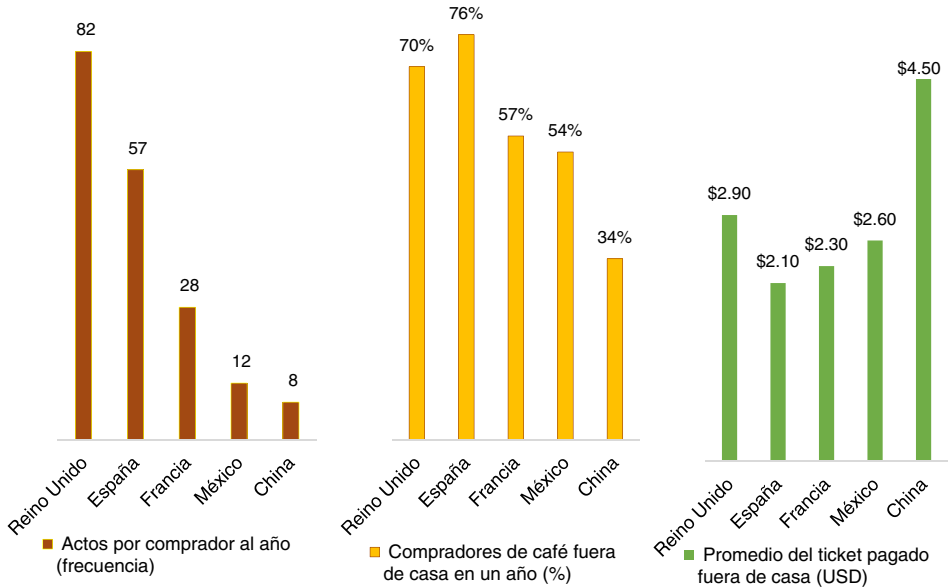
Y aunque suene paradójico, a la par que incursiona en el mercado del café Premium, Starbucks decidió comprar a Seattle's Best en 2003, empresa que ofrecerá una línea accesible de café (es decir, menos exclusiva) a través de la colocación de máquinas expendedoras en restaurantes de comida rápida y tiendas de abarrotes, lugares donde no quería colocar a Starbucks por temor a estar deshaciendo su integridad e imagen de calidad. De esta manera, con Seattle's Best puede llegar a los consumidores de café que tal vez nunca entrarán a un Starbucks porque lo consideran muy costoso o muy lujoso.

a.i. Espacio para la innovación: el caso chino y colombiano

Quizás el mayor desafío que se ha planteado Starbucks consiste en convertirse en la cadena extranjera de alimentos y bebidas de más rápido crecimiento en China, al establecer la meta de abrir una nueva tienda cada 15 horas hasta el 2022, para llegar a tener 6,000 tiendas frente a las 12,000 que actualmente tiene en EE. UU., o las 530 que tiene en México. En el año 2017, alrededor del 15% de los ingresos de Starbucks provinieron de sus mercados de China y Asia Pacífico (Bloomberg News, 2018). La magnitud de este desafío queda de manifiesto cuando se considera el hecho de que actualmente una minoría de consumidores chinos compra café, sólo 3 de cada 10, en comparación con 7 de cada 10 en el Reino Unido, y 5 de cada 10 en México, o que el número de viajes al año para adquirir café por comprador es incluso menor que en México: 8 vs. 12. Sin embargo, gastan más en promedio que los bebedores de los mercados de café desarrollados, como el Reino Unido y España, lo cual da cuenta del gran potencial de crecimiento (Figura 21). Se prevé que el mercado de cafeterías en China crezca un 32% para el año 2022, al pasar de 60.1 mil millones de yuanes en 2017 a 79.4 mil millones de yuanes (11.5 mil millones de dólares), según la firma de investigación Mintel.

Otros competidores de gran calado, como Coca Cola, también han puesto la mirada en este gran mercado, y el plan de incursión empezó

con el desembolso de una cantidad equivalente a 5,100 millones de dólares por la cadena inglesa Costa³⁰, que tiene alrededor de 4,000 tiendas en todo el mundo, 400 de las cuales están en China y con planes de triplicar en los próximos cinco años (Halzack & Brooke, 2018).



Fuente: Kantar Worldpanel (2017).

Figura 21. El potencial del mercado chino y del mexicano

Con un modelo de negocio diferente al de Starbucks, una ambiciosa empresa emergente china, Luckin Coffee, logró aperturar en su primer año de operaciones (2018) poco más de 2,000 puntos de venta y se prepara para abrir 2,500 tiendas más para 2019 con los 561 millones de dólares captados en su Oferta Pública Inicial (OPI) (V. Chan & Tse, 2019), convirtiéndose en la nueva tendencia de la marca minorista de café. Si bien ambas empresas sirven café y en parte coinciden en la creación de una red de cafeterías ubicadas en los principales centros

³⁰ Esta cantidad desembolsada equivale a 16.4 veces las ganancias de Costa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización del año fiscal 2017 (Halzack & Brooke, 2018).

comerciales y distritos de oficinas como *el canal* para hacer disponible la *propuesta de valor*, difieren radicalmente en esta última variable, además del *segmento de mercado* al cual se dirigen y en las *relaciones con clientes*.

En efecto, Luckin Coffee pone foco en la conveniencia y buenos precios –menores entre 20-30%– para atraer a los trabajadores de oficinas urbanas que no necesitan los grandes y lujosos espacios que ofrece Starbucks; no operan con dinero en efectivo pues sólo se puede pagar en el móvil con *WeChat* como protagonista o, bien, el pago se realiza con su propia aplicación móvil, una cartera que se recarga con dinero real; los establecimientos y *actividades clave* están diseñadas para una entrega rápida de alimentos y café recién tostado y molido con granos de arábica de alta calidad (www.luckincoffee.com). Otra gran diferencia estriba en que la gran mayoría de las tiendas de Luckin son pequeñas cabinas en lugares apartados que aceptan pedidos en línea, tanto para la entrega, como para la recolección: los clientes realizan su pedido utilizando la aplicación y luego lo recogen en una tienda de su elección o bien la entrega se realiza a domicilio³¹.

100

En todo caso, el gran desafío a largo plazo tanto para Luckin como para Starbucks es convertir a una población tradicionalmente bebedora de té a café. La población china consume en promedio sólo cinco tazas de café al año, contra las 400 tazas que beben anualmente los estadounidenses (Shane, 2019). Y ello plantea un gran reto en materia de proveeduría en una perspectiva de precios deprimidos para los productores, cambio climático e incidencia de enfermedades como la roya.

Un modelo de negocio que comparte algunas características con el de Luckin Coffee es el de Tostao', empresa de origen panameño que arribó con fuerza a Colombia en 2015, país sede de la marca Juan Valdez, propiedad del gremio cafetero y tercer productor mundial del aromático. Bajo la idea central de su *propuesta de valor* de democratizar el consumo del café y pan, los locales de Tostao' (ubicados en lugares con

³¹ Ante una estrategia de esta naturaleza, Starbucks se asoció con Alibaba, la mayor empresa de comercio electrónico de China, para ofrecer servicios de entrega a domicilio. Inmediatamente Luckin anunció su propia alianza con otra importante empresa china de internet, Tencent.

gran flujo de personas) se abren a razón de uno por día y ya superan los 340, aspirando llegar a 700 para el año 2020. En número de establecimientos, superan a Juan Valdez que cuenta con 282 tiendas solamente en Colombia y que inició operaciones en 2002, y a Starbucks, el gigante mundial de la bebida que sólo cuenta con 26 desde su llegada a Colombia en el año 2014 (Torrado, 2018).

Para un contexto socioeconómico caracterizado por la profunda desigualdad entre estratos sociales, y en donde un buen café puede costar el equivalente a una comida completa, Tostao' se orientó a diseñar una propuesta de valor basada en una *oferta sin estratos*, para todos los segmentos, y para la cual consideraron una *estructura de costos* que les permite ofrecer café de calidad a un precio "más justo" para el consumidor, llegando a una oferta de capuchino o un café con leche por menos de un dólar³². El café ofertado es 100% colombiano, mientras que el pan ultracongelado es importado de España y Alemania, se hornea en cada tienda para asegurar la frescura y el olor característico que impregna a todo el local; también cuentan con neveras para ofertar ensaladas, postres y jugos. Si bien no tiene un área de marketing, ni invierte en publicidad, en la prensa y revistas especializadas abundan las referencias sobre el *fenómeno Tostao'*.

A diferencia de la china Luckin Coffee, en Tostao' sólo se vende en efectivo y principalmente para llevar. El típico local de esta empresa mide 50 o 60 metros cuadrados, no tiene wifi, ni estacionamientos y en muchos casos tampoco mesas o sillas. A decir de su CEO, a Tostao'... "llegas, te damos una bolsa donde tienes tu producto, te invitamos a que te lo comas ahí, o en el parque, o en tu oficina, o caminando. Es un concepto muy urbano donde vemos la prisa que tiene la gente dentro de la ciudad" (Torrado, 2018). "Sin prisa y sin pausa" es el lema de esta marca. Claramente, este modelo contrasta con la noción del tercer lugar que le ha permitido a Starbucks erigirse en líder global.

Finalmente, otro modelo que está planteando un serio desafío a Starbucks es el impulsado por las poderosas cadenas de comida rápida

³² Este modelo ya lo había puesto en práctica el Grupo Reve, al cual pertenece Tostao', con la cadena de supermercados de bajo costo, denominada Justo & Bueno.

como McDonald's (con su McCafé), Burger King (con su BK Café y la adquisición de la cadena Tim Horton en 2014), Kentucky Fried Chicken y Dunkin' que ha logrado restar importancia a sus orígenes en la venta de rosquilla y ahora obtiene cerca del 70% de sus ingresos de las bebidas de café (Chasan & Parmar, 2019). Por ejemplo, McDonald's –cuyos ingresos anuales rondan los 27 mil millones de dólares gracias a su extensa red de más de 36 mil restaurantes ubicados en 118 distintos países, cifra que crece a razón de un nuevo restaurante cada cuatro horas y en donde uno de cada 100 habitantes del planeta (69 millones) comen en algún momento del día–, incursionó por primera vez en el negocio del café en 1993 en Australia, con la idea de revertir la caída de las ventas de su negocio central ante el creciente rechazo de las personas hacia las hamburguesas y su preferencia por comidas más saludables, así como para atraer más público y ampliar el rango de clientes, sobre todo de ese 80% de jóvenes que terminan retirándose de la cadena una vez que dejan de ser niños (Jargon, 2016; Patton, 2016; Bonilla, 2017; Kelso, 2018; BBC News Mundo, 2018). Bajo una *propuesta de valor* consistente en “ofrecer un café rápido y sin complicaciones”, esta cadena está ensayando diferentes modelos que van desde la instalación de barras de café dentro de los establecimientos donde se sirven las hamburguesas y otros alimentos, hasta aperturar McCafés separados de los restaurantes, pasando por establecer los denominados “cajeros automáticos de café” (donde quienes tengan el espíritu de baristas pueden combinar distintas cantidades de café, leche, espuma o azúcar para que la máquina les prepare una bebida con sello de autor), y vender café molido de calidad en los anaqueles de los supermercados.

La incursión en el café por parte de esta cadena de comida rápida adquiere sentido si se consideran dos hechos clave: primero, el desayuno representa aproximadamente el 24% de las ventas de la cadena y es su parte más rentable y, segundo, el horario de la mañana continúa creciendo y el modelo de servicio rápido es el que está impulsando las compras de desayuno fuera de casa, registrándose un promedio de 3.9 visitas de desayuno al mes frente a 2.5 visitas a cafeterías, además de que son los codiciados segmentos demográficos de 18 a 34 años quienes

más visitan estos establecimientos, a razón de 4.3 veces en un mes típico (Kelso, 2018). Esto ha permitido que en varios países los bebedores de café certificado por Rainforest Alliance sean ahora los clientes más frecuentes de McDonald's, con el atractivo adicional de vender café a precios mucho más económicos que Starbucks, situación que se ha traducido en más de 4 mil millones de dólares al año en ventas tan solo en EE.UU. (Patton, 2016). En Alemania, principal consumidor de café en Europa, McCafé lidera el mercado en el segmento *Food service* (cafés y *coffee shops*) con una cuota de 18%, seguido de Starbucks con 15% (Segura, 2017).

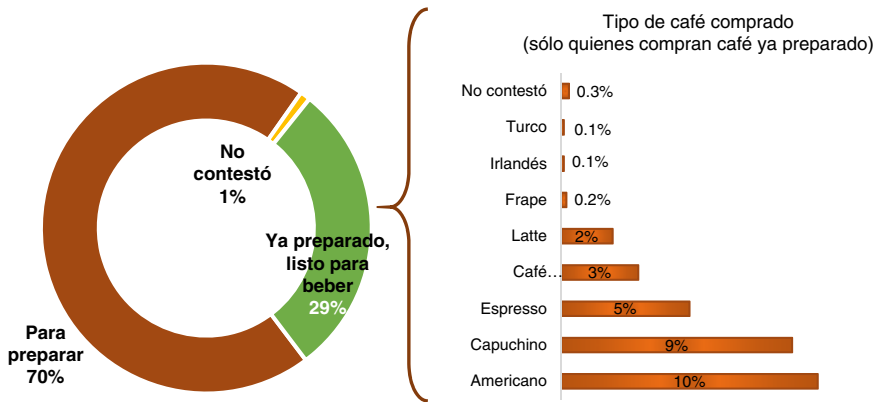
Lo que ilustra el caso chino y colombiano, así como el de McDonald's, es que independientemente del mercado a desarrollar, ya se trate de un país donde no se produzca café y exista una arraigada tradición de consumo de otra bebida diferente al café, o bien se trate de un país donde se produzca el aromático y el hábito de consumo exista aunque no esté desarrollado, existen condiciones para operar con éxito un modelo de negocios tipo Starbucks (con sus diferentes variantes, desde el modelo básico hasta el más selecto) orientado a segmentos de la cima de la pirámide y con foco en la experiencia de consumo, o bien modelos de negocio con múltiples variantes (ya sea en *canales, relaciones con clientes, actividades y recursos clave...*) enfocados a segmentos de la base de la pirámide que enfatizan en la conveniencia. Y es que el negocio del café, al igual que la industria restaurantera en general,

posee ya una mezcla de pequeño y grande, barato y caro, sencillo y exótico. En la mayoría de los sitios, el consumidor dispone de una amplia selección de cafés, desde cadenas, hasta cafés independientes de diferentes orientaciones y estilos, incluyendo cafés que muestran características típicas de la tercera ola. Los consumidores pueden satisfacer sus preferencias con amplias cartas y una gran selección de proveedores-competidores (McCloskey & Anderson, 2018).

¿Bajo qué dinámica y modelos de negocio se ha desarrollado el café en taza en un país como México?

b. Las tendencias locales

En un estudio de mercado realizado en México por Feebbo en 2016 (<https://mexico.feebbo.com>), un panel de estudios de mercado vía internet, se reporta que al 96% de los entrevistados les gusta el café, aunque en el estudio hecho por la empresa Mercawise (2015) se indica que solamente el 48% lo consume a diario. Con respecto al lugar de compra/consumo, el estudio de mercado realizado por la PROFECO (2009) reporta que 29% de los consumidores adquieren café preparado listo para beber, siendo el americano y capuchino los preferidos, con 10% y 9%, respectivamente (Figura 22).



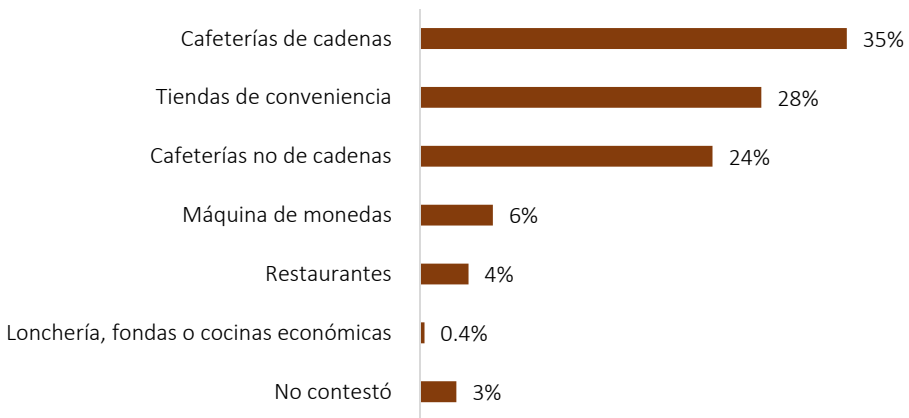
Fuente: PROFECO, 2009.

Figura 22. Formas de comprar café en México

Por su parte, en el estudio “Segmentación de consumidores de café”, encargado por la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva de Café (2014), se afirma que 24% de los consumidores son del tipo *On The Go*, los cuales pueden definirse como una forma de ingerir bebidas sobre la marcha, en cualquier lugar y momento con productos concebidos para ser consumidos sin tener mucho tiempo y de fácil manejo.

Lo que ambos estudios sugieren es que alrededor de una tercera parte de los consumidores mexicanos acostumbran comprar café ya preparado, siendo las cafeterías de cadena (como Starbucks) y tiendas de

conveniencia (como el Oxxo) las preferidas (Figura 23). En términos generales, el perfil promedio del consumidor que acude a una cafetería es aquél con escolaridad de nivel licenciatura o posgrado (75%), con un ingreso promedio anual de los más elevados (42%), que cuentan con empleo (56%), trabajan por cuenta propia o son comerciantes (28%) y que fundamentalmente van a una cafetería a platicar con amigos o con la pareja (50%), estar solos (9%), tratar asuntos de negocios (7%) o simplemente a leer (7%), entre otras razones (PROFECO, 2009), lo cual confirma que la visión de Howard Schultz de crear un tercer espacio entre el trabajo y el hogar, también es una idea con valor para un país como México.



Fuente: PROFECO (2009).

Figura 23. ¿Dónde compra su café? (sólo quienes compran café ya preparado)

Aunque en el estudio realizado por Mercawise (2015) se indica que los consumidores prefieren a las cafeterías locales (34%) sobre las de cadena (26%), al indagar sobre las cafeterías favoritas, tanto esta empresa como Feebbo coinciden en que Starbucks encabeza la lista, seguido de Italian Coffee, Punta del Cielo y Cielito Querido Café (Figura 24).

Las preferencias que reportan estos estudios de mercado coinciden con los cálculos realizados por Euromonitor Internacional (2017b), según

los cuales Starbucks tiene una participación de 46.4% en el mercado de las cafeterías, seguida por Café Punta del Cielo e Italian Coffee con 12.9% y 11.2%, respectivamente. En conjunto, las cafeterías de cadena tienen 81.4% del mercado.

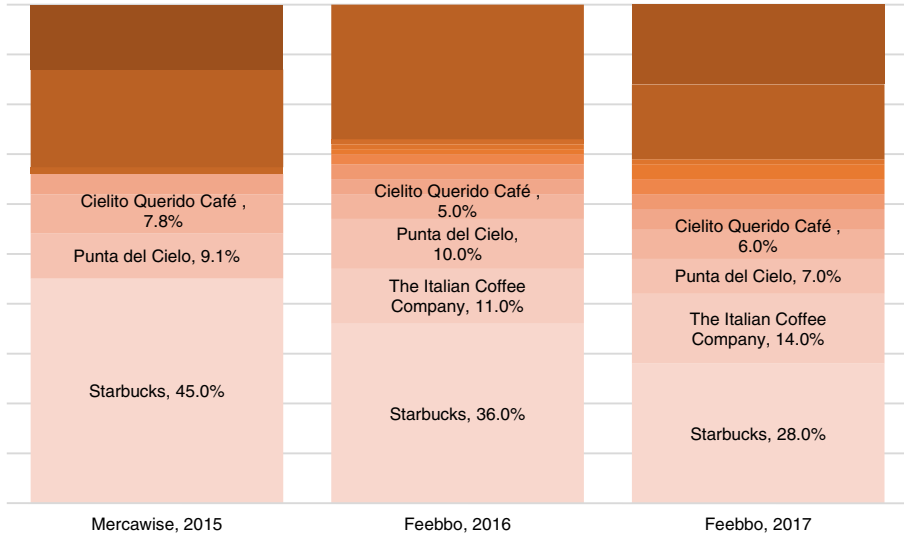


Figura 24. Cafeterías preferidas por los consumidores

El mercado de cafeterías especializadas en México tuvo un valor de 683.2 millones de dólares en 2014, lo que significó un crecimiento de 73.1% con respecto a los 394.6 millones de dólares que valía en 2009. Y estos incrementos se han logrado gracias a la proliferación de puntos de venta en formato de cafeterías especializadas en los últimos 12 años, al pasar de 1,263 en 2004 a 2,453 en 2015, lo cual significa que, en promedio, se ha estado abriendo una cafetería cada tercer día (El, 2017b).

¿Qué ofrecen las cuatro cadenas líderes del café? Cada una de las cuatro cadenas tiene un modelo de negocio que difiere en algunos aspectos clave, como la *propuesta de valor*: mientras Starbucks apuesta por crear experiencias en el consumidor más que ofrecer un buen café,

Punta del Cielo ha puesto el foco en la calidad *gourmet*, Cielito Querido resalta el orgullo de ser mexicano. Además de estas diferencias, destacan las distintas ubicaciones de los establecimientos (Cuadro 4).

Cuadro 4. Oferta de las cuatro cadenas de cafeterías líderes en México

Cadena	Propuesta de valor	Clientes	Canales
Starbucks: Experiencia	Lugar de trabajo y socialización en un entorno amigable. Es una marca aspiracional que comunica una pose social. Promueve la sustentabilidad.	Jóvenes y profesionistas que buscan una experiencia, más que un buen café.	Esta empresa ya está en las ciudades mexicanas de más de 500 mil habitantes, principalmente en avenidas muy transitadas, complejos comerciales y salas de aeropuerto.
The Italian Coffee Company: Cercanía	Ofrece un concepto gourmet con alta calidad de café y alimentos.	Familias y parejas. Capta empresarios en carreteras. Ofrece espacios cálidos para relajarse en un viaje.	Principalmente se ubica en gasolineras a orillas de carreteras muy transitadas.
Café Punta del Cielo: Calidad	Promueve un consumo gourmet. Su comunicación se sostiene en la calidad de sus productos. Propone un estilo sobrio de vida.	Adultos y conocedores del café que buscan una bebida de altura, tranquilidad y un trato personalizado.	Al igual que Starbucks, ha privilegiado la ubicación de sus establecimientos en avenidas muy concurridas de grandes ciudades, complejos comerciales, en corporativos, salas de aeropuertos y en instituciones educativas como el TEC de Monterrey.
Cielito Querido Café: Identidad	Su propuesta es retardadora. Resalta el orgullo de ser mexicano. Ofrece un ambiente relajado, alegre y que transmite buen humor.	Emprendedores y profesionistas de todas las edades que buscan un lugar para la convivencia.	Al ser lanzada por la empresa líder de transporte de pasajeros ADO, ha privilegiado la ubicación en centrales camioneras.

Fuente: Bernal, 2015.

Las diferencias en los modelos de negocio se reflejan en la estructura de las ventas: mientras que para Starbucks el 35% de su demanda es capuchino, seguido del americano con 22%, y el espresso con 8%; para Café Punta del Cielo la bebida más vendida es la categoría de capuchinos (30%), 20% espressos y, en la misma proporción, los americanos (Bernal, 2015). El hecho de que la segunda empresa tenga como centro de su propuesta de valor la calidad, se traduce en una mayor demanda de café en el formato según la cual se exaltan al máximo el gusto y los aromas del café: el espresso y que, para muchos, su proceso de

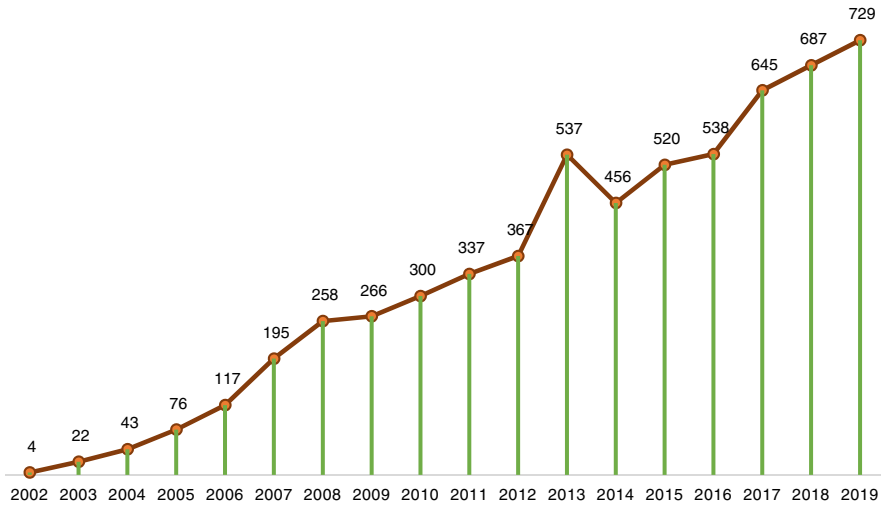
preparación constituye un verdadero arte. Esta empresa se ha planteado “captar a los más exigentes, que no pasan horas en una cafetería”

Con base a la evidencia internacional sobre el llamado *efecto Starbucks* o el *efecto inverso*, bien se puede afirmar que en México ha ocurrido algo similar. Así, mientras que Starbucks ha estado abriendo un promedio de 1.7 tiendas³³ cada 15 días desde su arribo a México en el año 2002 (Figura 25), al mismo tiempo se han inaugurado un promedio de 2.7 cafeterías especializadas cada 15 días entre 2004 y 2015³⁴. Lo que esto sugiere es la existencia de un gran espacio de crecimiento en el mercado de café mexicano en términos de consumo de café, y la llegada de la cadena multinacional de la “sirena” ha contribuido a desarrollar una cultura de consumo, particularmente entre los jóvenes universitarios y ejecutivos cuyo rango de edad oscila entre 14 y 40 años.

Así, cuando Starbucks llegó a México, el consumo per cápita de café se encontraba entre 400 y 450 gramos, y a más de una década de operaciones en el país, ha aumentado a alrededor de 1.4 kilogramos. A decir del fundador de esta empresa, “siempre que llegamos a una plaza nueva pensamos que es bueno que haya competidores locales, porque ayuda a ver que hay una cultura del café”. “No había ese hábito de salir a tomar café en algún lugar, sobre todo entre los jóvenes. El consumo se daba en restaurantes. Y ese fue uno de los primeros retos, generar un negocio que pudiera impulsar el consumo de café” (Notimex, 2014).

³³ El establecimiento tipo de Starbucks cuenta, en promedio, con dos terminales-punto de venta para tomar pedidos, un refrigerador para pasteles y postres, un horno para alimentos, dos máquinas para café expresso, una máquina para café colado, tres refrigeradores para conservación de alimentos, una báscula, una sanitizadora, repisas para almacenar insumos para la venta de producto final, mobiliario para producto de venta y promocional, un molino para granos y mobiliario para sentado. Todos los locales donde se ubican los establecimientos Starbucks son arrendados a terceros o a una inmobiliaria (Alsea, 2017).

³⁴ Para realizar estos cálculos se parte del supuesto de que en la información relativa al número de cafeterías especializadas que reporta Euromonitor entre 2004 y 2015, se contemplan a las de Starbucks. Por tanto, cruzando esta información con la de la apertura de tiendas Starbucks, se decidió restarle a las primeras, las creadas, año con año, por esta cadena para finalmente deducir la dinámica de apertura cada 15 días.



Fuente: Alsea (2018).

Figura 25. Dinámica de apertura de tiendas Starbucks en México

No obstante haberse duplicado el consumo de café durante este período, aún se está lejos de igualar los niveles de países no productores de café como Finlandia, donde se consume un promedio de 12 kg/persona/año, o los del principal productor de café, Brasil, donde se consumen 5.8 kg. Esto significa que hasta la fecha ha habido más demanda que oferta de cafeterías y aún existe una gran brecha de potencial como para observar dinámicas de crecimiento del tipo suma cero, donde lo que una cafetería gana otra lo pierde. De hecho, se estima que el gasto de los consumidores en cafeterías registrará una tasa de crecimiento anual del 25.6% hasta el 2020, y que el número de cafeterías llegará a 32 mil 373 unidades, con una alza promedio anual de 2% (Strobel, 2015).

El segmento de cafeterías especializadas está altamente fragmentado, aunque con fines meramente ilustrativos bien puede afirmarse que el mercado mexicano se polariza entre consumidores que buscan productos premium y aquellos que buscan precios económicos, aunque de acuerdo con Strobel (2015) las oportunidades del mercado se centran en entregar una oferta atractiva que satisfaga a los consumidores que estén

en camino a la *premiumización*. En este sentido, hay dos vertientes que buscan por diferentes caminos capturar a los amantes de café: la primera es la europea, mejor conocida como “el regreso a la barra”, que consiste en un retorno al surgimiento de la especialidad de hace 20 años, y la segunda, la que lideran las cafeterías de cadena.

Con respecto a la primera vertiente, es necesario advertir que, a la llegada de Starbucks a México en 2002, el concepto de barra de café *gourmet* ya estaba bien establecido en las principales ciudades del país como la CDMX, Guadalajara, Tijuana y Puebla. Pioneros en este mercado lo fueron Coffee Factory, poco después se unieron otras franquicias mexicanas como Café Etrusca, Coffee House, Coffee Station, Italian Coffee y la estadounidense Gloria Jeans. Por tanto, ya existían espacios que realmente se preocupaban por el grano, pero eran muy pocos, y el conocimiento de los procesos todavía pobre. Sin embargo, eran los inicios de esfuerzos por alejarse del concepto popular de restaurante con servicio de café ilimitado y, por lo general, quemado. Pero en la última década los baristas se han especializado y ahora son investigadores del grano; se han internado en las fincas para vincularse con los productores, conocer los procesos y buscar la mejor materia prima para crear la taza perfecta, equilibrada y aromática. Ejemplos de esta vertiente son las cafeterías Chiquito, Espressoarte, Avellaneda, Passmar, El tercer lugar, entre otras.

Para la barista Abril Solís, se han registrado dos momentos clave en este proceso de evolución: la Competencia Nacional de Baristas, cuya primera edición fue en 2002 y se realiza anualmente, y la creación de la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad (AMCCE) en 2004, la cual se dedica a la capacitación, actualización y estudio de nuevos procesos. A la fecha, ya se realizan seis diferentes tipos de competencias: baristas, brew bar, arte late, tostado, catación y café en coctelería. Estas competencias son como una especie de olimpiadas entre baristas profesionales en la preparación de cafés de especialidad, pues en ellas se busca promover la calidad en la preparación, premiar el esfuerzo de los baristas y atraer a nuevos consumidores.

Con respecto a la segunda vertiente encabezada por las cafeterías de cadena, destacan los casos de dos líderes del mercado: Punta del

Cielo y Starbucks. Desde su nacimiento en 2004, Punta del Cielo asumió el compromiso de vender sólo café mexicano de alta y muy alta calidad; no se planteó ser la empresa más grande de café ni la de mayor número de tiendas, simplemente se planteó “ser la máxima autoridad del café en México”. A partir de la idea de que “cuando el café supiera a lo que huele”, su fundador se orientó a innovar el sistema de envasado y logró crear (a prueba y error) una lata con válvula de aire que conserva el aroma del café recién tostado, misma que patentó, al igual que sus propios “*espresso pods*”, de los cuales hasta la fecha es el único fabricante en el país. El segundo mecanismo que le permite ser fiel a la calidad es el trato empresarial directo que tiene con mil finqueros de los estados de Oaxaca, Chiapas y Veracruz de 150 empresas distintas que le proveen del mejor café.

Esta empresa comenzó con el procesamiento de dos toneladas de café al mes, y al cierre de 2016 ya procesaba 35 toneladas. Cuenta con 150 sucursales, dos de ellas en el extranjero; estableció una alianza con las tiendas de conveniencia Círculo K, ofreciendo una barra de café al interior de la tienda. Ha desarrollado más de 60 productos y cuenta con tres líneas de negocio: cafeterías, venta de café en autoservicios a través de alianzas con empresas y Cafeína Bar, concepto enfocado al desarrollo y comercialización de máquinas de café y productos relacionados. Sus productos están disponibles en tres *canales* de venta: cafeterías, autoservicios y *food service* (restaurantes, hoteles y cafeterías) y el nivel de ventas se da por partes iguales en los tres *canales*, logrando un crecimiento de 20% anual.

Al igual que las *Asociaciones clave* que han establecido las empresas cafetaleras con los fabricantes de máquinas, Punta del Cielo se alió con la empresa Moulinex para desarrollar una nueva estrategia de mercadotecnia bajo la cual presentaron la nueva cafetera *Direct Serve* con el objetivo de satisfacer las necesidades de quienes buscan una taza de buen café, de manera rápida y sencilla, ya que permite preparar una taza en sólo 50 segundos gracias al sistema *SoftPods* y a la bomba de dos bares de presión que contiene, además de su bajo costo (900 MXN/máquina). En el mercado de cápsulas para el hogar ofrece las compatibles

con el sistema Nespresso y para negocios diseñó su propio sistema llamado espressocaps.

A doce años de nacimiento, Punta del Cielo tiene 11.7% del mercado, superado por Starbucks e Italian Coffee, aunque según la consultora Leventer Group, esta empresa es la marca –de entre 111 analizadas– que más lealtad genera entre los consumidores nacionales; para llegar a este resultado, se analizaron tres señales en los consumidores en relación con las marcas: qué tan satisfechos están con ellas, si las volverían a comprar y si las recomiendan. Del cruce de estos tres factores se elaboró un Índice de Lealtad que lideró Café Punta del Cielo. Starbucks quedó en sexto lugar.

En lo que respecta a Starbucks y en línea con lo que empezó a hacer en su país de origen, también en México ha llevado su negocio a un siguiente nivel al incursionar en el mundo exclusivo del café con su nuevo formato de tiendas Starbucks Reserve, el destino para los amantes del café Premium de altura, de edición limitada. A la fecha ya existen tres establecimientos de este formato en la Ciudad de México donde se ofrece café Premium 100% mexicano, además de otras especies arábigas exclusivas y exóticas traídas de Papúa, Nicaragua, Panamá, Nueva Guinea, la costa de las Islas Galápagos, en Ecuador, entre otros. De México ya se han presentado tres cafés catalogados en el programa Starbucks Reserve: Guadalupe Zajú, Finca Nuevo México y Finca Nueva Esperanza. De acuerdo con Alcántara (2017):

Los esfuerzos de Starbucks son importantes en términos de innovación en sus bebidas en comparación con el resto de la competencia, lo que es atractivo para el cliente millennial, quien se caracteriza por no consumir siempre los mismos productos y siempre está en la búsqueda de algo nuevo.

b.i. El boom del café de conveniencia en establecimientos no especializados

Al igual que los modelos de negocio de Luckin Coffee en China y Tostao' en Colombia en cuya *propuesta de valor* se destaca la conveniencia y menores precios con la idea de democratizar el consumo de

café, en México también se diseñó un concepto de “café de conveniencia” basado en tres principios: café fresco, pan y sándwich recién hechos, precios económicos y velocidad. La idea era que en cinco minutos el cliente pudiera entrar a un pequeño local sin sillas ni mesas, adquiriera los productos y se los llevara. Las cafeterías se localizarían en zonas con alto tráfico de personas o concentraciones altas de población, como en las entradas y salidas de las estaciones del metro, así como clínicas y hospitales. El arranque de operaciones fue en 2012 y se proyectaba alcanzar 200 establecimientos en 2015 sólo en la Ciudad de México, para luego buscar la expansión al resto del país. A este concepto se le denominó *Cup Stop* y era liderado por el Grupo Gigante (Alcántara, 2013). Al cierre del 2017, sólo se habían aperturado cerca de 15 establecimientos, pero ante los malos resultados se detuvo la expansión y una empresa tostadora y con presencia en el canal *retail* y *food service* con la marca Golden Bean, seleccionó los puntos más rentables y, al finalizar 2018, sólo operaban tres de estos establecimientos.

Sin embargo, si bien el concepto de café de conveniencia a menores precios no logró consolidarse bajo este modelo, sí tuvo una gran recepción en el gusto de los consumidores mexicanos y ha logrado un considerable *boom* bajo el formato de las denominadas tiendas de conveniencia, las cuales pasaron de 3,433 establecimientos en 2002, a 17,240 en 2016 (Euromonitor International, 2017) bajo el liderazgo de Oxxo con 73% del mercado, seguido muy de lejos por 7-Eleven con 10% y Circle K que estableciera una alianza con Café Punta del Cielo para establecer una barra de café dentro de la tienda.

El impacto de la entrada y expansión de las cafeterías de cadena, con sus precios altos y medio-altos, ha sido tan relevante que las tiendas de conveniencia identificaron la oportunidad que existía para ofrecer las mismas bebidas de espresso, cafés blancos, sabores, etcétera, pero a precios más asequibles. Además del café molido preparado en cafeteras de filtro, las tiendas de conveniencia ofrecen dos tipos de café bajo dos extremos del espectro: café de expendedores automáticos y bebidas de café con servicio de barista en barras construidas dentro de las mismas tiendas. Este formato tiene el mayor crecimiento en número de tiendas y

ventas totales; sin embargo, en este canal se vende poco café empaquetado, ya sea soluble, tostado grano-molido o en cápsulas. Cuando los consumidores compran café en estas presentaciones, que no sean en taza, generalmente son compras ocasionales para reemplazar el café que se acabó en casa antes de la próxima visita a un supermercado (Euromonitor International, 2017).

Por número de establecimientos y valor de la marca, Oxxo es el modelo representativo de las tiendas de conveniencia. La primera tienda se abrió en 1978, y desde entonces y hasta el cierre del 2008, cada día se ha inaugurado en promedio 1.1 tiendas cada día hasta acumular un total de 16,546, la gran mayoría en México, para convertirse en la mayor empresa de comercio minorista de América Latina por el número de puntos de venta. Esta potente red es propiedad de FEMSA, la principal embotelladora de Coca-Cola en Latinoamérica, que aporta más de 36% de sus ingresos gracias a los más de 11 millones de clientes que son atendidos todos los días por alrededor de sus 130,000 trabajadores, a los que llama colaboradores. Las tiendas Oxxo están abiertas las 24 horas y son un punto de referencia y de extrema utilidad en la vida cotidiana de los mexicanos. En un espacio promedio de 140 metros cuadrados; se pueden comprar comestibles tipo abarrotes, productos de *snack*, golosinas, artículos de higiene personal, comida rápida, refrescos y cerveza, a la vez que es posible cargar tiempo aire de teléfonos móviles, pagar servicios, enviar dinero y, por supuesto, café. Si bien Oxxo vende sus productos a precios promedio por encima de las tiendas tradicionales de barrio o de la esquina (Alcocer & Campos, 2014), en lo que respecta al café tipo americano el precio es 56% menor que en Starbucks o Punta del Cielo³⁵.

La incursión de Oxxo en el negocio del café listo para beber inició en el año 2005 con la creación de la marca Andatti, primer café de altura vendido en tiendas de conveniencia. A decir de la empresa, se trata de un café 100% mexicano proveniente de una selecta mezcla de granos arábica de las zonas cafetaleras de Veracruz, Chiapas y Oaxaca. Para

³⁵ En realidad todavía es más caro el café americano (del día) en Starbucks considerando que la presentación denominada "Alto" contiene 300 ml vs. 360 ml en Oxxo y 355 ml en Punta del Cielo.

el desarrollo de este nuevo negocio, resultó determinante la alianza establecida con la empresa Caffenio con sede en Hermosillo, Sonora, creadora de la legendaria marca “Café Combate” en el año 1941³⁶. Desde el surgimiento de Andatti, Caffenio tiene la exclusividad para el desarrollo de productos, y para 2012 FEMSA adquiere una participación minoritaria de esta empresa y negoció un contrato de suministro a largo plazo. El concepto Andatti desarrollado de manera conjunta contempla una amplia variedad de presentaciones de café para llevar, como el americano clásico, descafeinado e intenso; sabores únicos en capuchinos, como el clásico, vainilla, moka splenda, sin azúcar, latte, canela, moka y macchiato caramelo. Este concepto ya representa de 3 a 5% de las ventas totales de Oxxo.

A Oxxo se le conoce como el *no-lugar*, un lugar sin identidad, porque cada establecimiento es igual a todos. Se ha convertido en un referente espacial y contextual de la realidad mexicana y parece que, con la apertura de sus nuevas tiendas en Colombia y Chile, de la realidad internacional. Y dado que la incorporación del café a su cartera de productos se origina con la idea de democratizar y masificar el consumo de esta bebida —sin distingo de estratos como lo pregona Tostao—, el contraste con el concepto de tercer lugar de Starbucks y con su modelo de negocio, ya ha sido motivo de sátira, tal como se revela a continuación:

Un cliente llamado Pepe entra al Starbucks...

Cliente (CT): Buenas tardes. Un café por favor...

Starbucks (SB): Buenas tardes. Bienvenido a Starbucks La Gran Plaza en Guadalajara, donde servimos el mejor café

del mundo, soy Ramiro, su “coffee-tender” en turno. ¿En qué puedo servirle?

CT: Bueeenas taardes. Le repito: un café por favor...

SB: ¿Qué tamaño desea?

CT: Chico.

³⁶ La segunda cadena de tiendas de conveniencia, 7-Eleven, también estableció una alianza con una empresa mexicana de gran tradición en los negocios del café: Café Marino, con plantas en Mazatán, Sinaloa y Guadalajara, Jalisco. Esta empresa fue fundada en 1950 y actualmente produce 2,500 toneladas de café soluble y 22,000 t de tostado y molido, facturando 80 millones de dólares al año (Sánchez, 2018).

SB: No tenemos chico. Tenemos Tall, Grande, Gigante, Súper grande y Máximo...

CT: ... ¡ ! ... El más chico de todos esos!

SB: Es el Tall.

CT: ¿Que "Tall" no significa "alto" en español? ... ¿Alto = grande?

SB: No sabría decirle señor... ¿Cómo quiere su café?

CT: (Suspiro de resignación)... Mmm... con leche!

SB: Si, pero lo quiere descafeinado, expreso, americano, mexicano, italiano, colombiano, venezolano, brasileño...

CT: Quiero un café café, nada de descafeinado ni de otras cosas raras... un café americano normal con leche.

SB: ¿Late?

CT: ¿Qué? ¿Qué late qué?

SB: Que si lo quiere late...

CT: ¡Que quiero un café con leecheeee, saaaabe? ... ¡No sé cómo le digan ustedes...!

SB: ¿Quiere agregar un sabor? Tenemos vainilla, caramelo, chocolate, canela, "beylis", cajeta, rompopo, moka y el nuevo sabor del mes: ¡chocobanana!

CT: ¿Cómo??? ... ¡¡¡No gracias, quiero un café... café + leche = café con leche... café con leche y ya!!!

SB: Ok... déjeme ver... tengo leche de soya, leche condensada, leche evaporada, leche de coco, o bien, ¡leche entera, descremada, semidescremada y deslactosada y non-fat!... ¡Ah! y crema líquida, en polvo y crema chantilly, todas de vacas contentas, orgánicas, no transgénicas y de empresas ecológicas, autosustentables y socialmente responsables...

CT: Es una broma, ¿Verdad?

SB: ¿ ?

CT: Mira, mejor así déjalo, sin leche... y no sé cómo le digan aquí al azúcar, pero si se puede, lo quiero con azúcar y si eso es mucho problema, pues así me lo tomo solo, ¡¡¡sin azúcar...!!!

SB: No señor, ¿Cómo cree...? no es ningún problema, pero puedo ofrecerle azúcar glass, mascabado, estándar, refinada, tanto de caña como de remolacha, orgánica no transgénica; también tenemos splenda, canderel, sacarina, miel de abeja, miel de maple, miel de agave, fructosa...

CT:...(mascando vidrio)...¡Con A Z Ú C A R mi negro! Azúúúúúcar, normaaaaal...!

SB: Ok, perdón señor... este... ¿Lo quiere frío o caliente?

CT: ¡ ! ... Pues caliente! ... ¿O cómo lo hacen ustedes...?

SB: Es que puede ser caliente, frío, con hielos, helado, frapuchino – o sea: con

hielo frappé -, con nieve de café, de chocolate, de vainilla, de moka, de “beilys” y el nuevo sabor del mes: ¡chocobanana!

CT: ¡Caliente! ¡Como Dios manda! ... No entiendo... qué complicaciones!!!

SB: (impávido) ¿Regular o cappuccino?

CT: ¿¿¿Eh!??? Pues regular, o sea, normal... ¿Te refieres a esos con nievecita, bastante ridículos? ¿Esos que piden pa’ ponerle crema y chispitas y todas esas tonterías?

SB: (impávido) Se llaman condimentos, señor... ¿Para aquí o para llevar?

CT: ¿Cuál es la diferencia??

SB: Si es “para aquí” se lo puedo servir en taza de cerámica y si es para llevar se lo debo de servir en contenedor desechable.

CT: ... (esforzándose para mantener la calma) ¿Y si es “para aquí” y lo quiero en contenedor desechable...?

SB: (condescendiente)
Mmmmmmm... está bien, se lo puedo servir “para aquí” en contenedor desechable.

CT: ...

SB: Disculpe, ¿Cuál es su nombre? (agarrar un vaso desechable, un plumón y amaga con comenzar a escribir)...

CT: (mirando suplicante al cielo) ¿Mi nombre...??? ¿Para qué quieren mi nombre? (*in crescendo* hasta convertirse en

gritos ahogados) ¿Acaso lo que sigue es mostrar mi identificación para comprar un simple café? ¿Qué les pasa?

SB: ... (impávido) ...

CT: Está bien, me llamo Pepe...

SB: Muy bien, Pepe, sale un café Tall caliente, sin leche y sin el sabor nuevo del mes (¡chocobanana!) y sin ningún otro condimento, “para aquí” pero en contenedor desechable, con azúcar normal... ¿alguna otra cosa?

CT: ...

SB: Gracias por venir a Starbucks La Gran Plaza en Guadalajara, donde servimos el mejor café del mundo, le atendió Ramiro, su “coffee-tender” en turno... ¿alguna otra cosa que pudiera hacer por usted?

CT: Se me ocurren algunas, pero mejor así déjalo...

SB: (interrumpiendo) Lo paso con mi compañero Roberto, nuestro cajero en turno...

(Pepe camina 1 paso y se enfrenta al sonriente cajero en turno).

BOB: Buenas tardes bienvenido a Starbucks La Gran Plaza en Guadalajara, donde servimos el mejor café del mundo, soy Roberto, su cajero en turno. ¿En qué puedo servirle?

CT: ...??? Voy a pagar un café...

BOB: (observando atento su pantalla) Pepe, pediste un café Tall caliente, sin leche y sin el sabor nuevo del mes (¡chocobanana!) y sin ningún otro condimento, “para aquí” pero en contenedor desechable, con azúcar normal... ¿Es correcto?

CT: (silencio, mirando fijamente al cajero)...

BOB: ¿No desea agregar a su compra nuestra promoción de la semana que son dos galletas por \$59.90 o 3 galletas por \$89.90? Tenemos de nuez de macadamia, de nuez de castilla y de nuez de Chihuahua, de avena con arándanos, de kiwi con fresas y el nuevo sabor del mes: ¡chocobanana! que combinaría con su café si lo hubiera pedido de chocobanana...

CT: (interrumpiendo con gritos desaforados) ¡¡¡NOOOOOOOOOOOO, QUE SÓLO QUIERO UN CAFÉÉÉÉÉ, UN SIMPLE CAFÉ... ME LLEVA LA QUE ME TRAJO

Pepe decide ir a un Oxxo:

Oxxo: (muy ocupado, como siempre en todos los Oxxos, revisando papeles y haciendo cuentas, sin levantar la vista). Buenas...

CT: (sin responder al saludo) Un café con leche...

Oxxo: Ahí en el mostradorcito está todo. Agarre lo que quiera y aquí le cobro... son 10 pesos del café...

CON USTEDES...!!! (y se queda pensando: ¿de que tamaño serán esas galletas tan caras...?)

BOB: (impávido) Está bien Pepe, son \$55 pesos.

CT: (vociferando y ahora ya en color púrpura) ¿QQQUUUUUUUÉÉÉÉÉ'??? ... ¿CINCUENTA Y CINCO PESOS POR UN SIMPLE CAFÉ???

BOB: ... (impávido)...

CT: (mirando intermitentemente al SB, BOB y los demás espantados clientes del lugar) ¿Saben qué? Cambié de idea: ¡Ya no quiero nada y váyanse todos a la

¿*#çoo&@##@\$*\$&¿.

BOB: Pepe, fue un placer atenderte, soy Roberto, su cajero en turno, que le vaya bien, esperamos que haya disfrutado su estancia y regrese nuevamente a Starbucks La Gran Plaza en Guadalajara, donde servimos el mejor café del mundo...

CT: Aquí tiene... Gracias, muchas gracias, que Dios lo bendiga, buen hombre... que sea usted muy feliz el resto de su vida.

Oxxo: (observando asombrado a aquel hombre que se aleja con aire satisfecho y relajado mientras toma el primer sorbo de su café con leche). No cabe duda que aquí en esta chamba uno se encuentra con cada tipo tan raro...

2.2.4. Sistema monodosis

Allá por 1976, a Eric Favre, ingeniero suizo empleado de Nestlé, le parecía muy complicado sacar un buen café en su casa. Las máquinas para bares o restaurantes que observó en Italia eran caras y difíciles de operar. ¿Por qué no hacer posible preparar un buen café en la casa?, se preguntaba, y empezó a desarrollar la idea de una máquina con presión y a poner el café en una cápsula. Esa fue la innovación del tipo *push* que ofreció una nueva propuesta de valor que el consumidor no esperaba³⁷.

Las cápsulas de café son pequeños envases de aluminio o plástico (biodegradable o no) que contienen entre 5 y 7 gramos de café prensado y envasado en atmósfera controlada para garantizar una conservación óptima de su frescura y aroma. Estas monodosis contienen la cantidad justa para preparar una taza de café molido en su punto y con la presión suficiente³⁸. La idea central de este sistema es obtener una taza de café directamente de la máquina con sólo introducir la cápsula, apretar un botón y segundos más tarde disfrutar (en casa u oficina) un café caliente casi tan bueno como el producido por los baristas, sin tener que pasar por el proceso exhaustivo de la preparación del café: molienda, prensado y extracción, lo cual implica cuidar la temperatura correcta del agua, la cantidad y presión adecuada de la máquina, entre otras variables³⁹.

³⁷ “La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas” Esta frase era una de las favoritas de Steve Jobs e ilustra claramente el significado de una innovación del tipo *push*. Jobs decía: “preocuparse por lo que los clientes quieren es muy diferente de preguntarles constantemente qué es lo que desean; es algo que requiere intuición e instinto acerca de unos deseos que todavía no han cobrado forma. *Nuestra tarea es leer cosas que todavía no están en la página*. En lugar de basarse en los estudios de mercado –fuente de las Innovaciones del tipo *pull*–, afilaba su particular versión de la empatía: una intuición íntima acerca de los deseos de sus clientes, la cual se va configurando a partir de una serie de sensaciones basadas en la sabiduría acumulada a través de la experiencia. Esta peculiar intuición lo llevaba a crear productos que él, su familia y amigos querían (Isaacson,2011).

³⁸ Sin embargo, el sistema de monodosis ha reducido la demanda del café debido a que se “ha perdido a uno de los mayores consumidores: la piletta o lavabo de la cocina”, tal como lo observa un directivo de la empresa de gestión de riesgos INTL FCStone Inc.

³⁹ En realidad, los baristas suelen preparar espressos con 11 a 22 gramos de café, lo cual significa que, muy probablemente, el café en cápsula se traducirá en una infusión con mucho menos cuerpo, y con sabor más insípido. Por ejemplo, en una cata a ciegas de cápsulas de café comercial realizado por



En la figura se ilustra la estructura de una cápsula de café.

En su origen, en 1976, cuando Nestlé registró la primera patente del sistema Nespresso, el diseño contemplaba una máquina exclusiva con suficiente presión y un sistema de cápsulas de aluminio que ofrecieran un café espresso de alta calidad para hogares con ingresos elevados, ventas en línea y en tiendas de lujo tipo boutiques en centros comerciales exclusivos. Al adquirir una máquina y cápsulas Nespresso se compraría un estilo de vida, pues se entraría a un exclusivo club de bebedores que brinda un sentido de pertenencia cultural que se nutre directamente en el estilo de vida sofisticado que se trata de conseguir.

Si bien la conveniencia de las máquinas explica parte del éxito de este *modelo de negocio*, la clave más importante ha sido el acierto del *canal y las relaciones con los clientes*, al brindarles exclusividad y experiencias; así, las denominadas boutiques han sido convertidas en mucho más que puntos de venta, son espacios únicos para conocer personalmente al cliente e invitarle a algo más que a una taza de café, abriéndole las puertas a un club de calidad en el que se siente único.

Para conseguir que el cliente pueda hacerse de un café casi perfecto en casa, se empieza desde la selección de la materia prima, de tal suerte que en la fábrica de Nespresso sólo entra (previa cata por expertos) entre

Kim Ossenblok, tercer clasificado en la cata mundial de café de 2012, ninguna cápsula llegó a tener más de 5 puntos sobre la escala de 10 en aroma, sabor y cuerpo (López, 2016).

el 10% y 20% del grano calificado como café *gourmet*, que a su vez representa el 10% del grano de mejor calidad. Es decir, sólo satisface los requisitos de sabor y aroma de la compañía entre 1% y 2% de la cosecha mundial. Ello sólo es posible gracias a la puesta en marcha del sistema AAA Sustainable Quality, a través del cual se colabora directamente con alrededor de 52 mil productores de café en siete países para ayudarles a implementar técnicas de cosecha sostenible, pagando a cambio un 35% más respecto al precio medio del café en la Bolsa de Valores de Nueva York (González, 2013).

Dos innovaciones a este *modelo de negocio*, una surgida en el entorno de esta empresa y otra al interior de la misma, han permitido masificar este modelo. La primera se refiere a las iniciativas surgidas en empresas competidoras que al ver el éxito del sistema monodosis empezaron a fabricar cápsulas compatibles con las máquinas Nespresso, y si bien ello implicó duras batallas legales, se vieron favorecidas con la pérdida de protección de la patente, además del surgimiento de otros modelos cuyas cápsulas no eran de aluminio sino de plástico, tales como el sistema k-Cup, Illy y Lavazza; ahora el sistema Nespresso es compatible con más de 200 cápsulas de la competencia.

Sin embargo, un movimiento estratégico impulsado por Nestlé para contrarrestar a los sistemas compatibles lo constituye el lanzamiento del sistema Vertuoline, pensado principalmente para el mercado estadounidense donde los consumidores prefieren porciones más grandes que el diminuto espresso de Nespresso.

Las cápsulas de este sistema son más grandes y por tanto permiten preparar una taza más grande; cuestan casi el doble que muchas de las porciones más pequeñas y son incompatibles con las máquinas Nespresso existentes, además de estar protegido por patentes hasta 2030, lo que permite a Nestlé erigir barreras de entrada a un mercado que se ha escapado de su control en las cápsulas más pequeñas que compiten con los modelos de imitación. Este nuevo sistema contribuyó con casi un tercio del crecimiento orgánico de Nespresso en 2017 (Gretler, 2018).

La segunda innovación ocurrió en 2004 cuando Nestlé introdujo un sistema nuevo que, además de cafés espresso, pudiera hacer también

capuchinos y cafés latté orientados al mercado masivo de gama media y disponibles en la misma estantería del canal *retail* del café soluble Nescafé y en internet a través de una nueva marca: Nescafé Dolce Gusto (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mediante esta marca se hace más accesible, versátil y hasta económico el consumo de cápsulas de café para una clase media aspiracional.

Dada la facilidad, rapidez y agradable experiencia, el sistema monodosis ha revolucionado la forma en cómo se prepara y degusta una taza de café. Prueba de ello es el comportamiento que ha registrado la demanda nacional e internacional, tanto de cápsulas como de máquinas, a saber:

1. Entre 2007 y 2014 el mercado del café en cápsulas creció globalmente a una tasa anual de 26%, ocho veces más que el resto de modalidades de café juntas. Aunque el consumo mundial del café crece un 1.6% cada año, las cápsulas llevan un ritmo de expansión de 9% anual desde 2011. Para el caso de un país maduro como Estados Unidos, de acuerdo con la NCA, en 2019 el 27% de los consumidores de café manifestó *haber preparado esta bebida en una máquina monodosis, 8% más que en 2012, siendo aún el sistema de goteo el dominante con 45% de las preferencias, aunque este sistema ha descendido 16 puntos desde 2012* (Almeida, 2019).

En el segundo país importador mundial de café verde, Alemania, 22% de los consumidores manifestaron tener una máquina para cápsulas y 33% para *pods*, siendo aún dominante la máquina de filtro con 68%, pero decreciendo para cederle paso al sistema monodosis (Tchibo, 2018).

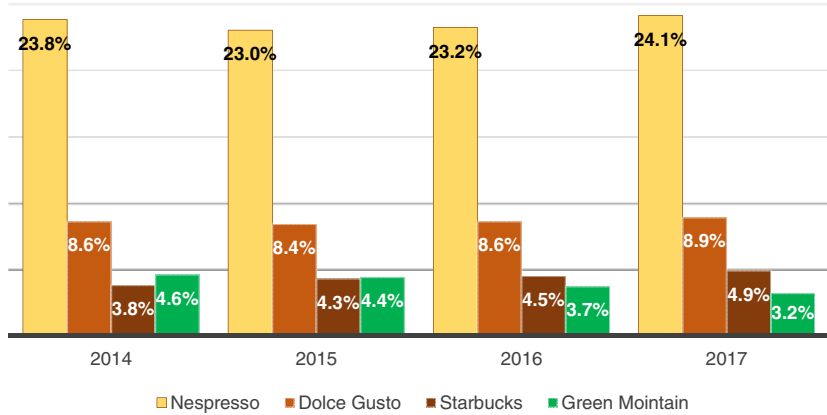
En Francia, el crecimiento del mercado del café está vinculado principalmente al segmento monodosis, que para 2017 representó 58% del consumo de café en el hogar vs. 48% en 2012, con 1,200 millones de euros en ventas, lo cual convierte al país galo en el mercado más grande del mundo para café de una sola porción, por delante de Alemania y Estados Unidos (Basic, 2019).

Hoy en día, las máquinas Nespresso pueden encontrarse alrededor del mundo en las cocinas del 30% de los 2,400 restaurantes con estrellas Michelin⁴⁰, el atractivo es obvio: es más barato que contratar un barista y ocupan menos espacio que una máquina espresso tradicional. Las cafeteras de una sola taza aparecen en más empresas e, incluso, en los edificios de apartamentos.

La empresa Nestlé, a través de sus dos marcas (Nespresso y Dolce Gusto), claramente domina el mercado global de cápsulas, con una cuota del 33% (Figura 26) y ventas por un *valor de 5,200 millones de dólares en 2016, siendo uno de los productos más rentables de la compañía suiza desde su lanzamiento hace tres décadas (Gretler & Weiss, 2017).*

2. El mercado latinoamericano de cápsulas de café se expandió en volumen 33.5% en 2015 frente al año previo y se proyecta un crecimiento anual de 160.6% entre 2015 y 2020. En Brasil, por ejemplo, las ventas de máquinas de café en cápsulas crecieron 27% en 2015 vs. 2014 (Chaudhuri, 2016).

⁴⁰ La guía Michelin es famosa por asignar de una a tres "estrellas de la buena mesa" a los establecimientos gastronómicos que, en referencia a distintos parámetros fijados por sus propios jueces, destacan en calidad, creatividad y esmero de sus platos. En cambio, asigna de uno a cinco cubiertos en función del confort y el servicio con que se sirve a los clientes cuando se trata de un restaurante, o de una a cinco casas por el mismo criterio si se refiere a un hotel. En consecuencia, pueden existir establecimientos con un gran lujo (cinco cubiertos, por ejemplo) que tienen una sola estrella o ninguna; mientras que a veces sencillas mesas en cuanto a montaje y servicio, pero con una cocina distinguida pueden ser poseedoras de varias estrellas (Wikipedia).



Fuente: Euromonitor Internacional, Citado por Bloomberg, 2018.

Figura 26. Nestlé domina el mercado global de cápsulas de café

- En el caso del mercado mexicano, de acuerdo con datos de Euromonitor, entre 2010 y 2015 las ventas por volumen del café en cápsula aumentaron 46% para totalizar 177.9 toneladas, lo que en valor significó un incremento de 62%, hasta llegar a 10.9 millones de dólares. Pero el espacio de mercado será aún mayor, pues se espera que para 2020 el crecimiento en ventas por valor de esta categoría crezca 59%, mientras que por volumen aumente 55%. En contraste con lo ocurrido con los mercados estadounidense y europeo donde Nestlé ha perdido cuota de mercado, en México las cápsulas genéricas de café no han podido quitarle participación a esta empresa, pues mientras que hace nueve años contaba con 89.7% del mercado, en 2015 tenía el 90.4% de las ventas por volumen. Punta del Cielo ostenta el segundo sitio, con 6.9%, Illy con 1.7% y el resto, con 1.1%.

A pesar de la gran aceptación que ha tenido el sistema monodosis debido a que cumple la doble necesidad del consumidor actual, calidad y comodidad, una de sus principales desventajas es que sale caro: 700% más caro que comprar café tostado molido de calidad, lo cual da cuenta

cómo los consumidores con poder adquisitivo están dispuestos a pagar más por conveniencia⁴¹. Pero ¿Se está ante un típico *trade-off*, según el cual para tener más de algo (en este caso calidad), hay que tener menos de otra opción (precio accesible)? Habría que considerar que las máquinas para hacer este tipo de bebidas de la forma convencional resultan muy caras si se les compara con el equipo para hacer café en cápsula. Así, mientras que una cafetera capaz de hacer espressos y capuchinos puede costar entre cuatro mil y hasta más de 12 mil pesos, según las funcionalidades que tenga como moler café o agregar y vaporizar automáticamente la leche, una máquina para cápsulas puede ser adquirida en alrededor de 1,500 pesos.

Además, han surgido alternativas que permiten “democratizar” aún más el consumo de café en cápsulas, y a la vez reducir el impacto ambiental, al posibilitar la reutilización de las cápsulas de aluminio hasta por más de 100 veces a un costo nueve veces menor que adquirir las cápsulas de Nespresso (1.2 pesos/taza frente a 11). Otra opción es re-diseñar las cápsulas de plástico Dolce Gusto a partir de las mismas cápsulas de esta marca, y de esta manera poder degustar un café a partir de la marca de preferencia de cada consumidor mediante el uso de las máquinas monodosis. En internet existe una gran cantidad de tutoriales muy ingeniosos que muestran cómo reutilizar de manera rápida y económica las cápsulas, así como múltiples ofertas de kits que facilitan el relleno de cápsulas compatibles con los sistemas dominantes a precios desde muy económicos hasta los más caros y sofisticados.

Otra desventaja la constituye el hecho de que "las cápsulas de café requieren innecesarios recursos para su fabricación y generan desechos excesivos. No pueden reciclarse fácilmente porque mezclan plástico y aluminio. Son 6 gramos de café y 3 gramos de envoltorio. Es un derroche"⁴². Se ha calculado que cada minuto se tiran 13,500 cápsulas de aluminio y plástico al cesto de la basura, o sea en un año hay más de 7 mil

⁴¹ Un ejemplo que da cuenta de lo que están dispuestos a pagar los consumidores por un café en cápsula lo constituye España, país con mayor penetración de este sistema en el mundo. En 2018, el café vendido en cápsulas monodosis representó solamente 5% del volumen total, pero en términos de valor fue 24% del total del mercado español (Alimarket, 2018).

⁴² Jan Dube, miembro del Departamento de Medioambiente del Ayuntamiento de Hamburgo.

millones de cápsulas que tardarán al menos un siglo en degradarse en forma natural (Halo Coffee, 2019). Por eso en algunas ciudades europeas como Hamburgo, Alemania, ya han prohibido el uso de las cápsulas. Esta misma crítica se le podría hacer a la modalidad de *consumo en taza fuera de casa*. Tan solo para Estados Unidos, el consumo de café representa aproximadamente 120 mil millones de tazas para café de papel, plástico y poliestireno cada año, aproximadamente una quinta parte del total mundial; al menos el 99% de estos terminan como basura, donde incluso los vasos de papel pueden demorar más de 20 años en descomponerse (Chasan & Parmar, 2019).

Si bien para los Directivos de Nespresso pareciera ser que las cápsulas de aluminio son condición necesaria para garantizar frescura y aroma (“por su capacidad de formar una barrera completa que protege los aproximadamente 900 volátiles aromas de café”), otro típico trade-off⁴³, ante la presión de algunos gobiernos y de los consumidores, algunas empresas han lanzado al mercado cápsulas de café compatibles con Nespresso y compostables, biodegradables en un período de 4 a 12 semanas al ser fabricadas con Ecovio, un nuevo material plástico biodegradable desarrollado a base del poliéster biodegradable Ecoflex, de base biológica, y el biopolímero PLA elaborado con almidón de maíz. Otras cápsulas se han diseñado a partir de una mezcla de bambú y papel. No deja de ser paradójico que una de las empresas que encabezan el consumo ético y ecológico del café en cápsulas sea liderada por el ex Director General de Nespresso, Jean-Paul Galliard.

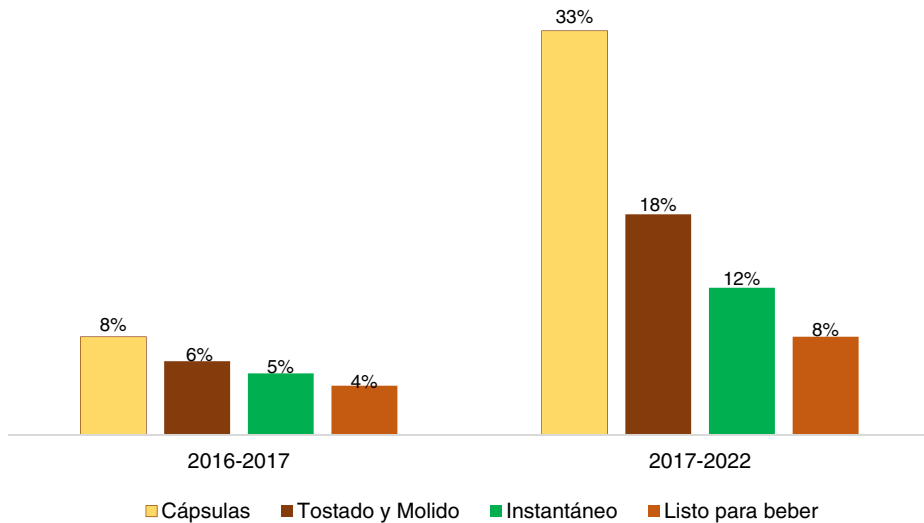
Otra de las críticas señala que

se trata de una salida corporativa a un problema de gusto, pues las cápsulas vuelven homogéneo algo que es plural y variado: se trata de un modelo que trata el café como una línea de producción industrial a nivel doméstico, que estandariza las cantidades utilizadas de ingredientes, que vuelve difícil personalizar el tiempo de drenado y la cantidad de líquido vertido en la taza, y que en realidad aleja a sus consumidores del verdadero gusto del café. Las cafeteras de cápsula ni siquiera deberían

⁴³ Sin embargo, Nespresso ya ha logrado que 76% de las cápsulas producidas empleen como materia prima el aluminio reciclado de cápsulas usadas (González-Pascual, 2013).

compartir una categoría con otro tipo de prensas, pues han convertido en una moda casera el consumo de mal café, por si no fuera suficiente con el daño que hacen las cafeteras industriales de las cadenas de cafeterías (PijamaSurf, 2016).

Sin embargo, a pesar de estas críticas, algunos estudios realizados por la empresa experta en el comportamiento del consumidor, Kantar Worldpanel, sugieren que en pocos años el café monodosis superará, incluso, al molido y el soluble debido al poder de “elección, conveniencia y consistencia” que ofrece. De hecho, esta categoría mostró un mejor desempeño que el resto en 2016-2017, y se espera que para el período 2017-2022 el mercado global de las cápsulas crezca un 33%, seguido de la categoría tostado molido (18%), según estimaciones de Euromonitor Internacional (Gretler, 2018).



Fuente: Gretler (2018).

Figura 27. Liderazgo del sistema monodosis

a. Monodosis ESE y *pods*⁴⁴

Los *pods* son un tipo de bolsitas cada vez más populares en el mercado y que suelen confundirse con otros formatos de café envasado, como las cápsulas. Si bien las capsulas también son parte del sistema monodosis, son diferentes a los *pods*, pues las cafeteras para usarlas no necesariamente son compatibles con el estándar ESE. Lo que ambas tienen en común es que se trata de formatos de café preenvasado en dosis individuales (monodosis), y cuyas ventajas son que el café se envasa al vacío y puede conservar ciertas propiedades como la frescura y el aroma (algo difícil de conseguir por ejemplo en los formatos de café tostado-molido que terminan quedando expuesto al aire libre) y también que la dosificación del café es la misma cada vez que se prepara una taza, con lo cual termina siendo muy sencillo ajustar la preparación del café al usar las opciones que permita la cafetera disponible. A diferencia de las cápsulas, estas monodosis no se extraen automáticamente de la cafetera, aunque son más baratas.

ESE son las siglas de Easy Serving Espresso, y las monodosis de tipo ESE son simplemente un estándar oficial que regula las cualidades de este tipo de dosis. Estas monodosis se dividen en duras y blandas. Las primeras contienen una dosis de 7 gramos de café, que normalmente está bien prensado y tiene una molienda fina; están específicamente pensadas para elaborar café espresso. Estas son las que se conocen como monodosis ESE y suelen tener una lengüeta. Por su parte, las blandas o “*pods* en Europa” contienen una dosis mayor, entre 7 y 10 g de café, el cual suele estar muy poco prensado y por este motivo se conocen también como monodosis suaves: el café suele ser más suave que el que se obtiene con las monodosis duras. Se conocen también como *pods*, y no llevan lengüeta.

Recientemente Nespresso lanzó su propio *pods* en aluminio para cubrir el mercado institucional, en particular para oficinas, hoteles y restaurantes. Los Cafés de Nespresso Professional se clasifican según el tamaño de la taza y su nivel de intensidad, ofreciendo hasta cinco gamas

⁴⁴ La base para este apartado fue extraído de: *Comprar Mi Cafetera* (2018); *Mundo Senseo* (2010).

de cafés para degustar como Ristretto, Espresso, Lungo, Decaffeinato o Aromatizado. Y para cada formato ofrece diferentes tipos de máquinas.

En las monodosis tipo ESE, el café viene almacenado en una bolsita o pastilla formada por dos hojas de papel filtro termosoldable certificado para grado alimenticio, parecido a los téis de bolsa. Tienen la ventaja de ser más baratas que los demás formatos de café monodosis, y al ser el formato más extendido, hay más marcas y más variedades compatibles. Además, a diferencia de las cápsulas con mayor cuota de mercado, como las Dolce Gusto, Nespresso o K-Cup, son biodegradables.

Un elemento clave de las monodosis ESE es el tipo de cafetera que puede utilizarse. De entrada, es importante advertir que las cafeteras Dolce Gusto, Nespresso, Tassimo y las Lavazza no admiten monodosis ESE. Todas estas cafeteras tienen su propio sistema exclusivo de cápsulas o monodosis duras. Las cafeteras Senseo sí funcionan con monodosis ESE, pero de las blandas.



Figura 28. Tipos de pods

La Senseo Twist es el modelo más reciente de la marca, o la Senseo Latte Cappuccino ofrece la opción de elaborar espuma de leche fresca. Dentro de las cafeteras de espresso, también hay numerosos modelos que admiten monodosis ESE. La norma común es encontrar cafeteras que funcionen con café molido, pero que además tengan compatibilidad o su cacillo portafiltro admita el uso de monodosis ESE. Mención aparte merecen algunos modelos como la Solac FreeCoffee o la original

Handpresso Auto, que sólo funcionan con monodosis ESE (no con café molido ni con monodosis duras). Y finalmente está la cafetera MiniMoka 4 en 1, que es la más completa del mercado, ya que permite usar indistintamente tanto café molido como monodosis ESE o también monodosis duras (cápsulas compatibles).

b. ¿*Pods* o cápsulas?

Estas dos presentaciones corresponden al sistema monodosis y en ambos casos se ofrece la posibilidad de obtener una taza de café directamente de la máquina con sólo introducir la monodosis, apretar un botón y segundos más tarde disfrutar un café caliente de calidad sin tener que pasar por el proceso exhaustivo de la preparación del café: molienda, prensado, extracción. Las diferencias entre ambas presentaciones están en el material usado para envasar el café, el tipo de máquina empleado y por supuesto el precio, siendo más cara la cápsula. ¿Cuál modalidad tiene mayor futuro?

Al observar la dinámica de consumo/preferencias de café en un mercado maduro como Alemania, principal importador europeo de café verde y segundo a nivel mundial, se observa cómo se transita del café soluble al espresso, luego aparecen los *Pods* y finalmente las cápsulas. Para el caso de los *Pods* se registra un crecimiento pronunciado desde su aparición, pero a partir de 2011 se aprecia un estancamiento y aún declinación, en contraste con las cápsulas que no han dejado de crecer en las preferencias de consumo. En efecto, al considerar sólo la categoría monodosis, resulta que mientras en 2005 el volumen de café consumido en cápsulas apenas representaba el 10% del total y el 90% restante era consumido en *Pods*, para 2010 las cápsulas ya absorbían el 18% y para 2016 el 40%. Ambas presentaciones significan 15% de las ventas minoristas totales de café en Alemania (Tchibo, 2017, 2018).

Si bien se han realizado evaluaciones de calidad en taza y el consenso es que, comparado con un café recién tostado y molido, preparado en una buena máquina de espresso, tanto los *Pods* como las cápsulas carecen de aromas intensos y complejidad, tienden a tener un sabor a moho y se perciben notas amargas, con sabor a madera, producto de una

sobreextracción⁴⁵, todo parece indicar que entre ambas modalidades el de cápsula logrará mayor cuota de mercado, ello debido a la mayor disponibilidad de máquinas accesibles con la presión suficiente para preparar un café de calidad, en comparación con las máquinas para *pods* que necesitan menor presión. Por su parte, el inconveniente del elevado costo y los efectos contaminantes, parecen estar siendo abordados por los consumidores y por la misma industria mediante innovaciones como la reutilización o relleno de las cápsulas y el uso de materiales composteables.

2.2.5. Cafés RTD y *Cold Brew*

La caída del consumo de bebidas refrescantes carbonatadas y la menor aceptación de las bebidas azucaradas está favoreciendo la demanda de productos naturales y orgánicos, rechazando los colorantes, conservantes y aromas artificiales. Estas tendencias han favorecido la consolidación de las llamadas bebidas listas para consumir (RTD, por sus siglas en inglés), por tratarse de *bebidas funcionales* que adquieren el atributo de energéticas gracias al contenido natural de cafeína del café, sin alcohol, sin azúcares ni edulcorantes y naturales (Castillo, 2017), atributos que le permiten ser socialmente más aceptadas que los refrescos. En efecto, en su informe 2018, la Asociación Nacional del Café reporta que mientras la proporción de consumidores de café en Estados Unidos se ubicó en 64%, el nivel más alto desde 2012, los de refrescos cayeron 15% entre 2012 y 2018, para ubicarse en 35% (National Coffee Association, 2018). Además, los cafés embotellados producen mayores márgenes de ganancia que otras bebidas y escapan a un movimiento nacional en crecimiento en todo Estados Unidos que busca frenar (vía impuestos adicionales) el consumo de refrescos y otras bebidas con alto contenido calórico que a decir de los expertos son en gran parte culpables de una epidemia de obesidad infantil.

El éxito de la categoría RTD estriba, en gran medida, en su adaptación al modo de vida actual, dado que se comercializa en formato *On The*

⁴⁵ Ver los resultados de la cata a ciegas realizada por Kim Ossenblok, tercer clasificado en el Mundial de Cata de Café de 2012, quien cató a ciegas nueve marcas de cápsulas y emitió un razonado veredicto (https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2016/09/01/articulo/1472745121_079479.html?rel=mas).

Go, es decir, fácil de tomar en cualquier parte, de ahí que los clientes sean fundamentalmente hombres y mujeres jóvenes (por encima de los 25 años), con una vida muy activa, urbanos y con poco tiempo libre.

Un acontecimiento decisivo para la creación de esta categoría fue la formación de la Alianza del Café de Norteamérica (NACP, por sus siglas en inglés) en 1996 entre Starbucks y PepsiCo, con el fin de aprovechar la experiencia en café de la primera empresa y la red de ventas y distribución de la segunda. Con el lanzamiento del Frappuccino embotellado de Starbucks en 40 diferentes presentaciones, se dio inicio a una industria con un valor de mercado de USD 3,600 millones tan solo en EE. UU. (NEO, 2017).

Por su parte, el gigante de la industria refresquera, Coca Cola, también se ha orientado a consolidar su presencia en el creciente mercado de café listo para beber a través de la compra de la cadena británica Costa por USD 5,000 millones, empresa propietaria de Georgia, la marca de café listo para consumir más grande del mundo (Halzack y Sutherland, 2018). Todo parece indicar que la pretensión de los gigantes refresqueros es transformar al café en una opción atractiva a las bebidas gaseosas y hacer de esta bebida tradicionalmente consumida por las mañanas, en una opción de consumo para todo el día.

Según informes de Canadean (2016), a nivel mundial, el valor de mercado de bebidas de café refrigeradas se estimó en USD 19,000 millones de dólares, representando el 3% del mercado global de bebidas refrescantes sin alcohol. Por su parte, Euromonitor Internacional (2017), estima que el segmento RTD en América Latina tiene un valor de mercado estimado de USD 4,000 millones y se proyecta un crecimiento anual del 26% hasta alcanzar un valor de USD 8,000 millones en el 2020.

En China este mercado vale 1,300 millones de dólares, y está dominado ampliamente por Nestlé, con 71% de participación de mercado, seguida muy lejos por Starbucks con 3.1%, según datos de Euromonitor International (Bloomberg News, 2018).

Para el caso de México, la alianza Starbucks-Pepsico, dio como resultado que en 2016 se relanzara el Frappuccino embotellado de Starbucks en una amplia variedad de sabores como café, mocha, vainilla, mocha light y vainilla light.

Otra bebida de café infusionada en frío que ha registrado un gran dinamismo es el denominado *Café Cold Brew*. La infusión en frío es una forma de preparación que implica reposar los granos molidos de café 100% arábica (a grado medio-grueso) en agua a temperatura ambiente de 6 a 12 horas para generar un concentrado que puede ser servido solo con hielo o mezclado con leche o sabores naturales como vainilla, almíbar de canela, por ejemplo. Mientras que el agua caliente extrae los ácidos del café, un atributo que los catadores expertos llaman “brillantez”, el agua fría no lo hace, aunque logra recuperar toda la gama de sus propiedades organolépticas y su dulzura. Al igual que en el caso del sistema monodosis, estos expertos afirman que la infusión en frío constituye un craso error debido a la ausencia de acidez en la bebida resultante. ¿Por qué renunciar a uno de los atributos que, precisamente, definen a un café grandioso cultivado a gran altura?

Lo cierto, sin embargo, es que en países como los Estados Unidos de América y varios europeos, los consumidores están comprando esta bebida de manera sorprendente, a tal grado que en el primero se ha logrado revertir la ralentización del mercado de café.

Así, mientras que en 2016 las ventas de café aumentaron 4.4%, para 2017 se estima un crecimiento de sólo 1.5% y una caída del 3% en la categoría de café caliente, según datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; en contraste, las ventas de café frío aumentaron alrededor de 80% en el mismo período (Perez, 2017).

La penetración en el mercado del café frío pasó al 21% en 2017 entre los que beben café diariamente en Estados Unidos, frente al 15% en 2015, según datos de la Asociación Nacional del Café. Cada año la demanda está aumentando y Estados Unidos se está volviendo una nación que prefiere la infusión en frío. Desde que Starbucks introdujo el café en frío en todo Estados Unidos en el verano de 2015, las ventas han

umentado un 25% anualmente (Patton, 2017)⁴⁶. En particular, el Cold Brew fue consumido por 11% de los estadounidenses para 2017 (National Coffee Association, 2018). Actualmente esta empresa está ampliando una prueba de café frío mezclado con nitrógeno, una bebida espumosa no alcohólica que los baristas sirven desde un grifo; después de observar una fuerte demanda de los clientes, Starbucks planea ampliar la oferta a más de mil 400 locales en Estados Unidos para fines de año, frente a menos de mil actualmente (Patton, 2017).

El éxito que ha tenido esta categoría ha permitido solucionar un problema que tradicionalmente habían enfrentado los negocios relacionados con la venta de café caliente: las ventas disminuyen durante el verano y aumentaban significativamente durante el invierno; la infusión en frío ha logrado incrementar la demanda también durante los meses más cálidos, muy por arriba que otras bebidas de café helado. En efecto, las empresas que ya implementaron la infusión en frío señalan que tradicionalmente el 75% del café vendido era caliente y 25% frío, pero con la producción del *cold brew* esas cifras se invirtieron y ahora 65% del café vendido es frío (Strand, 2017).

Además de poder contrarrestar la estacionalidad en las ventas, hay dos beneficios adicionales con esta innovación: uno para los productores de café y otro para los que venden la bebida. Para los primeros porque este proceso implica usar 126% más café comparado con el empleado en una bebida caliente, y para los segundos porque el precio de la bebida resultante es superior hasta en 41% en comparación a un café caliente (Perez, 2017).

A partir de 2017, México se convirtió en el primer país de América Latina en el que Starbucks introdujo este café de extracción en frío. Y para no quedarse rezagado en este nuevo mercado, Nespresso también ha entrado a esta categoría y ha lanzado su nueva gama *Limited Edition* 'Nespresso on Ice' con dos variedades: *intenso* y *leggero*. La principal

⁴⁶ En realidad, el cambio empezó hace unos diez años, cuando la infusión en frío fue adoptada por cafeterías innovadoras como Blue Bottle (que vende lo que llama café helado estilo Nueva Orleans, una infusión en frío lechosa con sabor a endivia) y Stumptown Coffee Roasters (que vende una infusión enfriada con nitrógeno, un café dejado en infusión con nitrógeno para que se vuelva ligeramente efervescente, con la cubierta gruesa y cremosa de una buena cerveza negra) (Strand, 2017).

característica de estas nuevas variedades se encuentra en el hecho de que han sido especialmente diseñadas para su consumo con hielo y agua o leche fría (Alimarket, 2017).

La lógica subyacente de los *modelos de negocios del sistema mododosis*, el RTD y el Cold Brew estriba en reducir las múltiples inconsistencias humanas que implica la preparación de un café antes de disfrutarlo. El gran éxito de estos modelos “tiene más que ver con el cambio en la forma en que se presenta al público: por ejemplo, la preparación fría se prepara previamente en grandes cantidades (consistencia) y se presenta como producto listo para beber (accesibilidad)” Por su parte, la preparación caliente mediante cápsulas, brinda conveniencia, consistencia y calidad. Cuanto más podamos encontrar formas creativas de mejorar la experiencia de los clientes con los productos relacionados con el café, más se podrá contribuir a elevar el consumo. Y el uso de la tecnología y la innovación para mitigar la variabilidad que sufre el consumidor por la inconsistencia, permitirá acceder a mercados que nunca creímos posibles (Wendler & Malone, 2019).

Se trata de un desafío nada fácil, pues a diferencia del vino, el café debe ser preparado antes de ser degustado, y es un producto muy vulnerable una vez tostado, lo que hace que la frescura sea una consideración esencial. Además, el café es recreado día a día e incluso minuto a minuto; es producto de una continua colaboración que va desde el agricultor hasta el exportador e importador, pasando por el tostador para, finalmente, quedar en manos del consumidor, barista o dueño de una cafetería que necesita prepararlo bien y servirlo rápidamente (Davids, 2017).

Sin embargo, si bien estas tendencias podrían apuntar a detonar la accesibilidad del café al dotarlo de mayor funcionalidad, al examinar los temas sobre los cuales se dispone de nueva evidencia científica con el potencial de emitir recomendaciones de importancia para la salud pública de los estadounidenses, el Comité Asesor de Pautas Alimentarias establecido conjuntamente por los secretarios de los departamentos de Salud y Servicios Humanos y el de Agricultura de los Estados Unidos, advierte lo siguiente en su informe final:

hay pruebas sólidas que demuestran que el consumo de café dentro del rango moderado de 3 a 5 tazas por día o hasta 400 mg/d de cafeína no se asocia con un aumento de los riesgos de salud a largo plazo entre los individuos sanos. De hecho, la evidencia consistente indica que el consumo de café está asociado con un riesgo reducido de diabetes tipo 2 y enfermedad cardiovascular en adultos. Además, la evidencia moderada muestra una asociación protectora entre la ingesta de cafeína y el riesgo de enfermedad de Parkinson. Por lo tanto, el consumo moderado de café puede incorporarse en un patrón de dieta saludable, junto con otros comportamientos saludables. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el café, tal como se consume normalmente, puede contener calorías adicionales en la crema, la leche y los azúcares agregados. Se debe tener cuidado en minimizar la cantidad de calorías provenientes de los azúcares agregados y los productos lácteos con alto contenido de grasa o sustitutos lácteos agregados al café (USDA, 2015).

2.3. La alianza de Nestlé-Starbucks

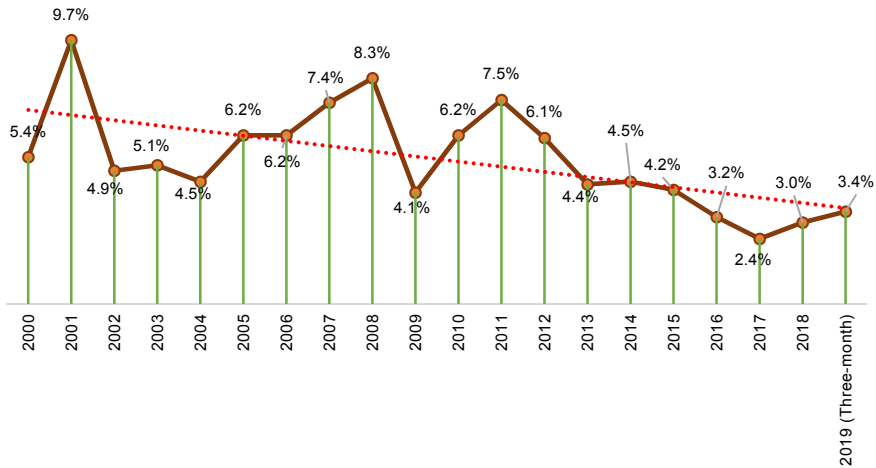
La alianza anunciada en 2018 entre estas dos empresas líderes mundiales, una en las categorías de café soluble y café en cápsulas, y la otra en las categorías de café en taza fuera de casa, *Cold Brew* y bebidas RTD, contribuirá a cambiar el rostro del mercado de café, principalmente en la categoría tostado molido y grano, debido a las potenciales sinergias de tres de las marcas más valiosas del mundo del café: Starbucks, Nescafé y Nespresso, cada una líder en tres de las cinco grandes categorías genéricas –o seis si se considera el *Cold Brew*– que configuran los *negocios del café*.

Nestlé decidió realizar la tercera compra más grande en sus 152 años de historia al pagar 7,150 millones de dólares por los derechos de venta de los productos Starbucks. Un hecho relevante del acuerdo es que no implica la adquisición de ningún activo físico, sino sólo el derecho a perpetuidad de vender los productos de la segunda en todo el mundo. Esta alianza global combina la fuerza y la afinidad de la marca Starbucks, el principal tostador y cadena de cafeterías de café de especialidad en el mundo, con el alcance global de Nestlé, la compañía de alimentos número uno a escala mundial.

Para Nestlé esta alianza debe analizarse en un contexto caracterizado por tres hechos relevantes:

1. Como se observa en la figura 29, desde el año 2000 el crecimiento anual orgánico de las ventas de Nestlé no han dejado de caer como resultado de la confluencia de múltiples factores, entre los que destacan: i) creciente abandono por parte de los consumidores de las grandes marcas y preferencia por empresas más pequeñas y locales, ii) enfoque estratégico confuso debido a la gran dispersión de su portafolio de productos, que va desde seguros, confitería, cuidado de la piel, agua, cereales, helados, alimentos congelados, nutrición infantil, alimentos para mascotas y por supuesto café, que parecen no ajustarse a la propuesta de valor centrada en la nutrición, salud y bienestar, toda vez que alrededor de la mitad de las ventas se generan en esas áreas, y iii) estructura organizativa demasiado compleja, dado su carácter insular, complaciente y burocrático, lo que se traduce en incapacidad para apreciar los cambios que ocurren rápidamente en el comportamiento del consumidor (Hughes, 2018)⁴⁷.

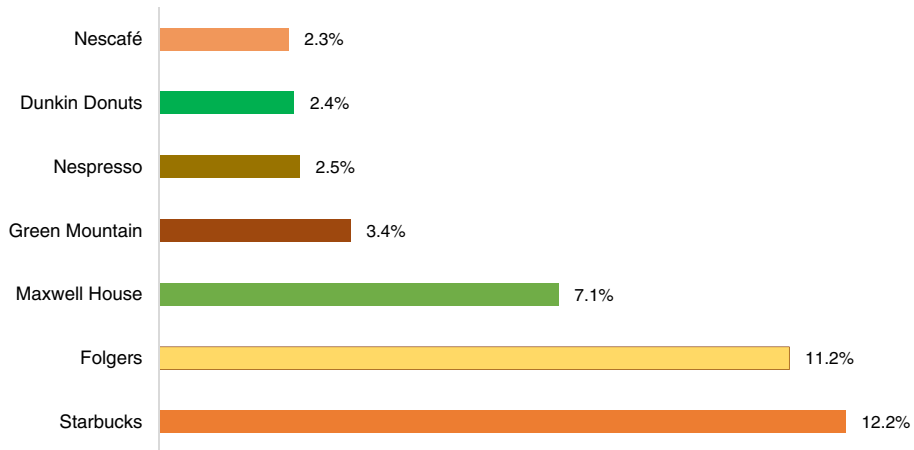
⁴⁷ De hecho, a principios de 2017 Nestlé contrató como su primer CEO a un alemán, rompiendo con ello la tradición de casi un siglo de ser dirigida por un suizo. “Resultaba sorprendente el hecho de que en la Junta de Gobierno, la responsable de la dirección estratégica y la supervisión de la empresa de bebidas y alimentos número uno en el mundo, no hubiera un miembro externo con experiencia en la industria de alimentos y bebidas” (Ver Third Point LLC, 2019).



Fuente: Reporte anuales Nestlé (Nestlé, 2019).

Figura 29. Nestlé, crecimiento orgánico

2. Ganar participación en el mercado de café más grande del mundo, Estados Unidos, en donde la cuota de sus marcas insignia, Nespresso y Nescafé, es marginal con apenas 2.5% y 2.3%, respectivamente (Halzack et al., 2018) (Figura 30). Además de la Alianza con Starbucks, en 2017 adquirió una participación mayoritaria de *Blue Bottle Coffee*, empresa localizada en Oakland, California y considerada un actor importante en el movimiento de café de la tercera ola, que vende en línea y opera 40 tiendas en EE. UU. y Japón (Gretler, Giammona, & Zaleski, 2017). Por tanto, esta alianza le proporciona a Nestlé una buena plataforma para crecer en América del Norte y en el resto del mundo, así como ganar una posición de liderazgo en los negocios de café premium en grano, molido y en porciones con una marca de prestigio que no tenía en los dos primeros segmentos.



Fuente: Bloomberg Intelligence-Euromonitor International.

Figura 30. Cuota de mercado por empresa-marca en Estados Unidos

- Mantenerse vigente en un negocio que se ha consolidado en torno a tres grandes jugadores: Nestlé, Starbucks Corp y JAB Holdings; esta última empresa de inversión privada ha alimentado la ola de consolidación con una serie de acuerdos valorados en más de 30 mil millones de dólares para adquirir, entre otras, a Douwe Egberts, Peet's Coffee & Tea y Keurig Green Mountain, reduciendo la brecha con Nestlé.

Por su parte, para Starbucks esta alianza le permitirá llevar la experiencia (más allá de sus 28 mil cafeterías) a millones de hogares en todo el mundo a través del alcance y la reputación de Nestlé, la cual venderá varias marcas de café (como Starbucks, Seattle's Best Coffee, Starbucks Reserve, Teavana, Starbucks VIA y Torrefazione Italia) tanto en el formato para el hogar como fuera de él, en particular en el canal *retail*. La línea de café de Starbucks que Nestlé llevará a los anaqueles del *retail* y a su plataforma de comercio electrónico que consta de 24 productos que incluyen café tostado en grano y molido, además de cápsulas, no obstante el riesgo de 'canibalizar' el mercado entre sus marcas, como Nespresso, Nescafé, Dolca.

Dado que la venta de bebidas envasadas para el hogar y en servicios de restauración apenas suponían un 10% de los ingresos de Starbucks, que en 2017 fueron de 22,400 millones de dólares, esta alianza le permitirá diversificar sus ingresos más allá de las cafeterías, pues la empresa pasará a convertirse en proveedor de Nestlé, tanto de café molido como en grano y otros productos y sus variedades pasarán a formar parte de la gama de las cápsulas de Nestlé.

Asimismo, el hecho de que 90% de los ingresos de Starbucks provengan de sus establecimientos, los cuales presentan una gran concentración de sus ventas por las mañanas, coloca a esta empresa en una situación de gran riesgo ante la intensa competencia proveniente de nuevos incumbentes, tales como las poderosas cadenas de comida rápida McDonald's (con su McCafé), Burger King (con su BK Café) y Kentucky Fried Chicken y su alianza con Lavazza.

En suma, la alianza Nestlé-Starbucks constituye un buen ejemplo del tipo de negocios que se están configurando en torno al café: la primera empresa carecía del *recurso clave* de una marca premium para crecer en los segmentos de café tostado en grano y molido, y la segunda carecía de los *canales* con la amplitud de distribución masiva que la primera tiene⁴⁸, además de que otros incumbentes de gran poder están incursionando en su negocio principal. Simplemente se sumaron las fortalezas, escala y sofisticación complementarias de ambas empresas para dar lugar a un *modelo de negocio* que seguramente marcará tendencias en el lucrativo mercado del café.

Esta alianza es un buen ejemplo de un epicentro de innovación basado en recursos, pues nace de la infraestructura ya existente en cada una de estas empresas líderes y busca ampliar o transformar el modelo de negocio de cada una de ellas.

⁴⁸ Este modelo ya lo había puesto en práctica Starbucks con la alianza establecida con PepsiCo para masificar la distribución de sus bebidas frías RTD. La idea era aprovechar la experiencia en café de la primera y la red de ventas y distribución de la segunda. Es decir, se trata de una fórmula ya probada.

III. Retos y desafíos para un país productor

3.1. México en el escenario global

La Red de Valor Café es una de las más importantes en el sector agroindustrial mexicano. El café ocupa la séptima posición en importancia en cuanto a superficie nacional cosechada, destacando por su importancia económica y por el impacto social que genera, ya que la actividad cafetalera vincula directa e indirectamente a cerca de 3 millones de personas y es practicada por poco más de 500 mil productores, un alto porcentaje de ellos minifundistas: 64% de los cafeticultores posee superficies menores a una hectárea y sólo 2.6% posee superficies mayores a 5 hectáreas. En los estados de Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Guerrero e Hidalgo se concentra el 94% de la superficie y mayor número de productores (AMECAFE, 2012; FIRA, 2014; Moguel & Toledo, 1996).

Asimismo, esta actividad también tiene gran impacto ambiental, ya que las áreas cafetaleras coinciden con las regiones más ricas y diversas en flora y fauna. El 40% de la producción se realiza en áreas con selvas altas y medianas, el 23% en bosques de pino y encino, el 21% en selvas bajas caducifolias y el 15% en bosques mesófilos de montaña (Moguel & Toledo, 1996).

A pesar de su relevancia, el desempeño que ha registrado esta red de valor en su nodo de producción primaria ha sido, conjuntamente con El Salvador y Costa de Marfil, uno de los más mediocres en el mundo, pues de ser el tercer productor mundial del aromático en 1990, ha registrado un persistente deterioro que se ha traducido en una caída acumulada del 65% de la producción hasta 2017, para ocupar la posición 11 a nivel global como productor. Asimismo, de ser el cuarto exportador global

en 1990, cayó a la décima posición en 2016 y, de hecho, ya figura como el principal importador mundial de café verde entre los principales países productores, con 38% de participación, seguido de la India con 33%. En este periodo, las importaciones mexicanas crecieron 97.6 veces, al pasar de 1.2 millones de dólares a 127.5 millones de dólares (FaoStat).

A pesar de esta pérdida de liderazgo en el escenario de los países productores, México aún mantiene una balanza comercial positiva, pero ha registrado un cambio relevante en la estructura de su comercio hacia productos con mayor valor agregado, tanto para reexportación como para cubrir las necesidades del mercado interno ante la caída de la producción de café, tal como se puede apreciar en el cuadro 5. Mientras en 1990 el café tostado y los extractos de café contribuían con 11% de las exportaciones totales, en 2016 fue de 40%; por el lado de las importaciones, estos mismos productos representaron 16% en 1990 y, en 2016, el 45%, destacando el caso del café tostado.

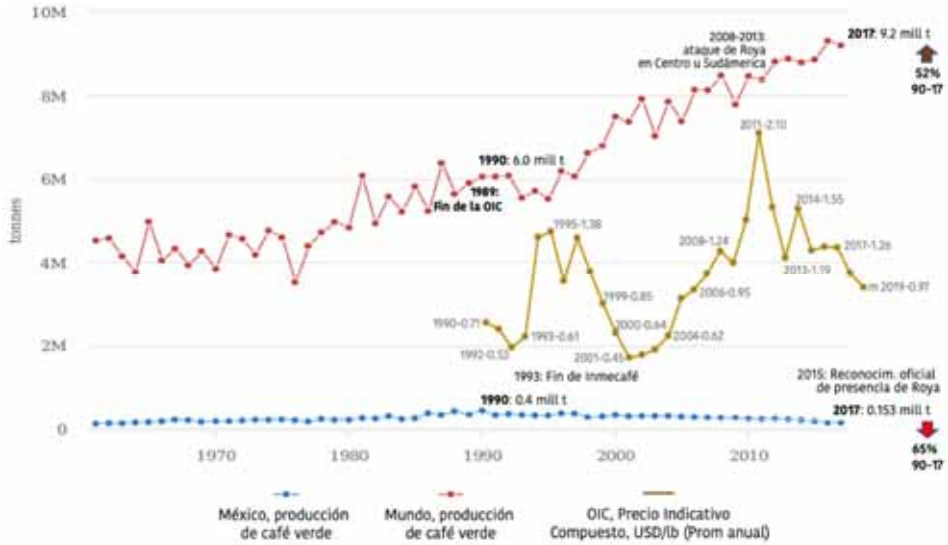
Aunque podría argumentarse que la pérdida de liderazgo de México entre el grupo de los diez países productores más importantes es consecuencia del colapso del sistema de cuotas vigente hasta 1989 y de la consiguiente inestabilidad de los precios que ello provocó, así como por los efectos de la Roya, lo cierto es que los dos primeros fenómenos afectaron por igual a todos los países productores y la Roya afectó severamente a los países centroamericanos (entre 2012-2013) y sobre todo al tercer productor mundial, Colombia, entre 2008-2011. Y a pesar de ello, la producción mundial se recuperó y creció 52% entre 1990 y 2017 vs. una caída del 65% en México, tal como puede apreciarse en la figura 31.

El incremento en la producción global de café se dio a pesar de una reducción del área cosechada (-3%), la cual se compensó con el aumento del rendimiento en 56%, en gran medida impulsado por los cafés robusta y la transición hacia café con menor densidad de sombra o a pleno sol en la mayoría de los países productores de arábica, y con mayor uso de agroquímicos (Jha et al, 2014). En contraste, México registró un incremento en la superficie cosechada con café (+9%), pero sus rendimientos se desplomaron 68% entre 1990 y 2017 (Figura 32).

Cuadro 5. México: dinámica del comercio de café

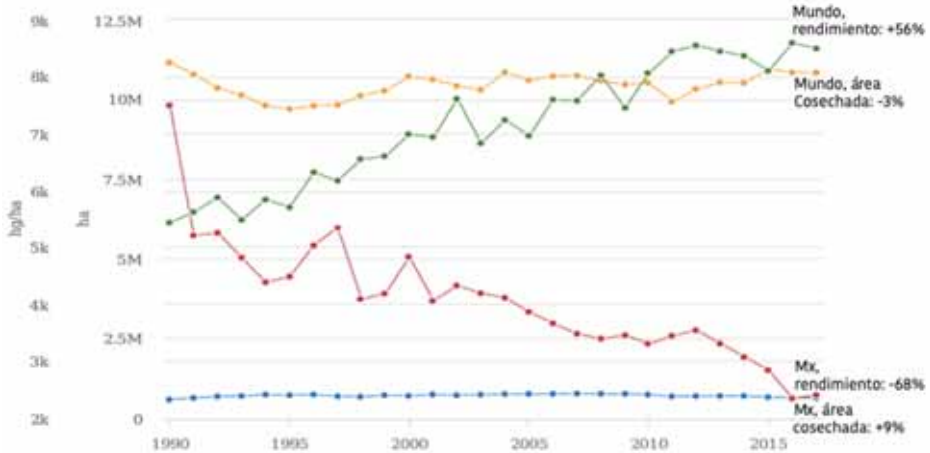
Categoría	Exportaciones (US\$)				Importaciones (US\$)				Balanza Comercial (US\$)			
	1990	(%)	2016	(%)	1990	(%)	2016	(%)	1990	(%)	2016	(%)
Café verde	332,890	88.3	300,984	60.6	1,293	84.2	127,514	54.9	331,597	88.3	173,470	65.6
Café tostado	41,250	10.9	35,663	7.2	28	1.8	43,567	18.7	41,222	11	-7,904	-3
Extractos de café	2,824	0.7	160,209	32.2	215	14	61,345	26.4	2,609	0.7	98,864	37.4
Sucedáneos que contengan café		0	35	0	2	0.1	1	0	-2	0	34	0
Total	376,964	100	496,856	100	1,536	100	232,426	100	375,428	100	264,430	100

Fuente: Elaborado con base a FaoStat.



Fuente: Producción de Café verde, FaoStat; precio indicativo compuesto, OIC.

Figura 31. Desempeño de México en el contexto global cafetalero (1961-2017)



Fuente: FaoStat.

Figura 32. Dinámica de la superficie y rendimiento de café en México y el mundo

Mientras en Centroamérica y Colombia emprendieron *actividades clave* de investigación y sustitución de variedades susceptibles a la roya por resistentes en un contexto de precios relativamente favorables, además del fortalecimiento de la institucionalidad cafetalera, México se quedó sin cobertura institucional relevante una vez cerrado el INMECAFÉ en 1993, y no se tomaron las medidas preventivas a pesar de que ya desde 1981 se había detectado la presencia de esta enfermedad en Chiapas (Virgilio-Filho & Astorga-Domian, 2015). La ocurrencia simultánea de una persistente caída de precios desde 2011 y la presencia generalizada de roya desde 2012 –aunque apenas reconocida oficialmente hasta 2015– fueron la puntilla que derrumbó la producción en 38% entre 2012 y 2017⁴⁹.

Lo más paradójico del pobre desempeño mostrado por México en su nodo de producción primaria es que se da en un contexto de crecimiento del mercado global de café, en 24% entre 2012 y 2017, y de crecimiento del mercado interno según Euromonitor Internacional, ambos impulsados por la disrupción e innovación en modelos de negocio en todas las categorías de café: soluble, tostado grano y molido, café en taza fuera de casa, monodosis, RTD y *cold brew*, tal y como se analizó en la primera parte de este libro.

Es claro que en México se ha actuado con mucha pasividad, pues no se ha participado en el dinámico crecimiento del mercado mundial del café robusta por estimarlo incompatible con sus sistemas de producción y ser considerado de menor calidad. Pero tampoco se ha diseñado una estrategia de diferenciación para el café arábico producido en su gran mayoría bajo sombra, y el cual se percibe como de mayor calidad, aunque no necesariamente lo sea cuando las plantaciones quedan en el virtual abandono. También se ha dejado pasar el rápido crecimiento del café natural liderado por Brasil, otro ganador en la demanda global. Y cuando otros ven a nuestro mercado como un tesoro a conquistar, nosotros hacemos poco por reducir la complejidad que implica “encontrar, preparar

⁴⁹ Avelino y colaboradores (2015) señalan que cada epidemia de roya ocurrida en los últimos 38 años, ha coincidido con períodos de bajos precios y por tanto bajas ganancias o incluso pérdidas. Si bien los productores saben cómo combatir la roya, no lo hacen debido a bajos precios y reducido soporte de programas de extensión.

y degustar un buen café”, a decir de los estudios de mercado. El país mantiene un esquema muy rígido en materia de estándares voluntarios de sostenibilidad y poco hace en materia de promoción de la cultura de la calidad en taza, lo cual limita su participación en el creciente y rentable mercado de los cafés especiales, tanto en los *segmentos de mercado* de las cafeterías de especialidad, como de los grandes comercializadores de café verde que ahora se han volcado a ofrecer microlotes ante el aumento de la autotostación, así como del canal de comercio en línea.

¿Cuáles son los retos y desafíos que debe abordar nuestro país y los diferentes actores de la red de valor para convertirse en jugadores relevantes en los lucrativos negocios del café? Consideramos que son varios los retos y desafíos a afrontar, a saber:

3.2. Innovar los sistemas de producción ante el cambio climático

La evidencia científica de un cambio de clima atribuido a la actividad humana es indiscutible. La ocurrencia de fenómenos extremos conexos al clima, como olas de calor, sequías, inundaciones, ciclones e incendios forestales, ponen de relieve una importante vulnerabilidad y exposición de algunos ecosistemas y muchos sistemas humanos a la actual variabilidad climática. Sobre la base de muchos estudios que abarcan un amplio espectro de regiones y cultivos, los impactos negativos del cambio climático en el rendimiento de los cultivos han sido más comunes que los impactos positivos (IPCC, 2014).

Las estimaciones de impacto indican una reducción del área global adecuada para el café en aproximadamente un 50%, en un contexto en el cual si el consumo continúa creciendo 2% por año, para el 2050 la industria necesitará 298 millones de sacos de café, el doble de la producción actual. Para Centroamérica, se ha estimado una reducción de rendimientos en 18% para el 2050 y de 48% hacia finales del siglo. Para Brasil, que actualmente contribuye con 36.3% de la producción mundial de café, se estima una pérdida de 60% del área cultivable para el 2050 (Bunn, Läderach, Ovalle-Rivera, & Kirschke, 2015; CEPAL, 2014; WCR, 2017).

Para el caso de México, se ha estimado que para la zona centro de Veracruz existe el riesgo de la pérdida de la producción de café de 7 a 10%, debido principalmente a la disminución de la precipitación (Rivera-Silva et al., 2013). Otros estudios señalan que,

el clima en general se volverá más estacional en términos de la variación a través del año con un aumento en la temperatura en las zonas cafetaleras de 0.9 °C para el 2020 y 2.2 °C en el 2050, con un número acumulativo de 5 meses secos y una reducción de 72 mm en la precipitación anual. Las implicaciones de estos cambios serán una reducción de las áreas aptas para el café hasta un 30 a 50% comparada con su aptitud actual de 60–70%, las cuales migrarían hacia arriba en el gradiente altitudinal (CIAT, 2012).

Cuadro 6. Escenarios para el café ante el cambio climático

Tipo de superficie	Hoy	2050
Áreas de café con temperaturas máximas en el mes más caliente, superiores a 30 °C	25%	79%
Áreas de café con temperatura máxima sobre 32 °C	0%	54%
Áreas de café con cinco meses de sequía	0%	18%

Fuente: WCR, 2017.

Independientemente de las importantes variaciones que se observan entre las diferentes estimaciones, lo cierto es que los efectos del cambio climático ya se han dejado sentir de manera evidente en varios países cafetaleros a través de enfermedades como la roya. Así, en Centroamérica está enfermedad fúngica afectó el 70% de las fincas y en México significó para los cafeticultores una pérdida de alrededor del 40% de la cosecha en el 2012 y continúa suponiendo un difícil reto para su subsistencia. Contrariamente a las expectativas, la roya del café no disminuyó con el aumento de la altitud. En Guatemala, por ejemplo, la gravedad del ataque de la roya fue igualmente alta en las plantaciones que oscilaban entre 400 y 1400 msnm (World Coffee Research, 2017).

La producción cafetalera bajo sombra resulta clave en la respuesta al cambio climático, aunque al mismo tiempo es muy vulnerable a sus efectos en virtud de que tiene un nicho productivo muy reducido al requerir de ambientes estables, con un equilibrio de temperatura y lluvia

que permita que los granos prosperen, manteniendo su perfil de sabor (Bunn et al., 2015; CEPAL, 2014; Ovalle-Rivera, Läderach, Bunn, Obersteiner, & Schroth, 2015). Diversos estudios realizados coinciden en afirmar que los aumentos en la temperatura y los cambios en los patrones de precipitación disminuirán el rendimiento, reducirán la calidad y aumentarán la presión de plagas y enfermedades como la broca y la roya.

a. Mitigación y adaptación al cambio climático

Para enfrentar las causas y consecuencias del cambio climático se deben emprender acciones de mitigación y adaptación. Las primeras están orientadas a reducir los gases de efecto invernadero (GEI), y las segundas a reducir la vulnerabilidad a los cambios climáticos (IPCC, 2014). Tres innovaciones son clave en este ámbito, a saber:

1) *Desarrollo de sistemas de producción con mayor capacidad de resiliencia.* El sector cafetalero tiene diversas ventajas que pueden facilitar estrategias de mitigación a riesgos climáticos, desarrollo sostenible y baja en emisiones de GEI. Por ejemplo, en la reciente epidemia de roya se observó que no todos los agricultores se vieron afectados por igual; dos factores en particular parecían tener un efecto diferenciado sobre la gravedad de los ataques de la roya, incluso en las fincas cercanas unas a otras: la fertilización y la sombra (World Coffee Research, 2017), lo cual plantea la necesidad de desarrollar capacidades en estos ámbitos para preparar a los cafeticultores a afrontar los sucesos o perturbaciones climáticas respondiendo o reorganizándose de modo que mantengan su viabilidad, y al mismo tiempo la capacidad de adaptación, aprendizaje y transformación (IPCC, 2014).

A pesar de esta evidencia, en los últimos años los cafetaleros de muchos países han abandonado las técnicas tradicionales de cultivo a la sombra en un esfuerzo por aumentar la producción, y gran parte de los cafetales se han convertido en “café al sol”, lo cual requiere la disminución o eliminación de la cubierta forestal.

2) *Generación de nuevas variedades.* Las variedades actuales de café fueron creadas para el sector del café del siglo XX. Ya se tienen pruebas suficientes de que no tolerarán las amenazas ambientales del

siglo XXI: los cambios en los patrones climáticos, el aumento de las temperaturas y la nueva prevalencia de plagas y enfermedades. Se necesitan nuevas variedades para hacer frente a los retos de los patrones climáticos cambiantes, el aumento de las temperaturas y la nueva prevalencia de plagas y enfermedades. Esta situación es particularmente grave para el café Arábica, dada su baja adaptabilidad climática y susceptibilidad a roya y otras plagas y enfermedades (Davis et al., 2019). Y a pesar de ello, hoy en día se carece de un sistema global de conservación integrado; en su lugar, existe un conjunto de colecciones nacionales aisladas unas de otras y de los usuarios externos. A todas luces, el “sistema” actual no es sostenible, seguro, rentable ni racional (Bramel et al., 2017). Adicionalmente, se requiere de una estrategia de mejoramiento que trabaje con los actores de la red de valor para determinar conjuntamente qué cualidades se prefieren en las variedades nuevas: resistencia a enfermedades específicas, porte alto o bajo, idoneidad para la altitud, perfil de taza, etcétera.

Lo anterior resulta aún más relevante al considerar que si bien existen al menos 124 especies de café silvestre en el mundo, solamente dos de éstas se utilizan para la producción comercial: *Coffea arábica* (conocida como arábica) y *Coffea canephora* (robusta). Y dado que 60% de todas estas especies de café (la mayoría proveniente de los bosques de Etiopía, lugar de nacimiento del arábica) están clasificadas dentro de la categoría de especies en peligro de extinción –en comparación con una cifra global del 22% para todas las plantas–, 45% no se encuentran en ninguna colección de germoplasma y 28% no se localizan en alguna área protegida, se comprende la gran fragilidad a la que está expuesta toda la economía cafetalera por depender sólo de dos especies –e, incluso, de una como México–, en un contexto de acelerado cambio climático y cambios en los hábitos de consumo (Davis et al., 2019)⁵⁰.

3) *Creación de un catálogo de variedades para México*, similar al creado para Centroamérica por parte del World Coffee Research (2018).

⁵⁰ Considérese estas especies tienen rasgos útiles para el desarrollo del café, como la tolerancia climática y, especialmente, la tolerancia a la sequía, la resistencia a plagas y enfermedades, el contenido de cafeína bajo o cero y la mejora sensorial (sabor) (Davis et al., 2019).

Reunir en un solo lugar todo el conocimiento existente sobre las principales variedades existentes en México con información sobre rendimiento, resistencia a enfermedades, adaptación a la altitud y calidad en taza, así como disponibilidad, será extremadamente útil para los productores de café en la medida que les ayudará a tomar mejores decisiones de renovación de sus cafetales.

3.3. Diseñar una estrategia y modelos de negocio bajo un enfoque de “océano azul”

Ante un futuro previsible de mayor temperatura, especialmente las mínimas, y más meses con sequía causados por el cambio climático, dos *actividades clave* que México debiera emprender para crear una *propuesta de valor* diferenciadora y creadora de riqueza sostenible son: i) impulsar la generación y renovación con variedades tolerantes al calor, resistentes a enfermedades y con calidad en taza, y ii) revalorar los sistemas de producción bajo sombra. La primera ruta ya está siendo explorada por organismos de la talla del World Coffee Research en proyectos de investigación colaborativa de gran envergadura⁵¹; sólo resta que nuestro país asuma un mayor protagonismo, ya sea a través del PROMECAFE o bien a título individual, aunque los resultados serían más difíciles de alcanzar. La segunda ruta implica la creación de una visión compartida entre los diferentes actores de la red de valor en torno a la necesidad de revalorar y posicionar

una de las pocas oportunidades y Recursos Clave que aún tenemos frente a países con un sector cafetalero mejor organizado o más capitalizado, a saber: la existencia de una superficie y un porcentaje tan alto de cafecultura de sombra como ningún otro país lo tiene (Fernández-Alduenda, 2017)⁵².

⁵¹ Con las nuevas variedades híbridas F₁ en desarrollo, se espera un incremento potencial de cosecha (entre 20-40% sobre actuales estándares), potencialmente alta calidad de bebida (algunas capaces de puntuar sobre 90+) y un vigor y tolerancia general hacia estrés como escarcha, enfermedades y plagas, incluyendo la roya (World Coffee Research, 2018).

⁵² Una afirmación de esta naturaleza la hace un mexicano que viaja por todos los países cafetaleros en su calidad de Director Técnico del Coffee Quality Institute, organismo responsable de la formación

3.3.1. Valorizar y posicionar la producción de café bajo sombra

La planta de café se originó y evolucionó en la maleza de los bosques tropicales lluviosos, pero en aras de compensar los precios bajos e inestables y reducir la susceptibilidad a enfermedades, los cuatro grandes países productores –Brasil, Vietnam, Indonesia y Colombia, responsables de casi 70% de la producción mundial–, han privilegiado sistemas de producción en monocultivo, con baja sombra y a pleno sol. Las estimaciones existentes señalan que entre 1970 y 1990, casi el 50% de las fincas de café de sombra en América Latina se convirtieron en sistemas de baja sombra, con cambios que variaron desde 15% en México, hasta 60% en Colombia (Perfecto, Rice, Greenberg, & van der Voort, 1996).

Por su parte, Jha et al. (2014) estimaron que para 2010, aproximadamente 41% del área de café de 19 países se manejó sin sombra, 35% con sombra escasa y sólo 24% con sombra tradicional. La conversión generalizada a café sin sombra es particularmente preocupante si se considera que 13 de los 25 puntos críticos de biodiversidad del mundo están en países donde se cultiva café. Estos puntos de selva tropical que rodean el planeta entre los trópicos de Cáncer y Capricornio secuestran gran parte del carbono del mundo y ayudan a reducir el ritmo del calentamiento global, y a medida que nuestra atmósfera incrementa su concentración de dióxido de carbono, la captura de carbono por las plantas y fuera de nuestra atmósfera se vuelve cada vez más indispensable. Cuando un bosque se quema o se corta, el carbono se libera en el aire y se convierte en un contribuyente al calentamiento global. El café de sombra ayuda a mantener el carbono donde debería estar (Halweil, 2002).

Si bien las anteriores estimaciones de conversión de café de sombra a pleno sol o baja sombra dan cuenta de un fenómeno que puede constataarse con sólo observar las plantaciones de café en los principales países productores, tienen algunas imprecisiones, en particular en lo que respecta a México y Colombia. Por ejemplo, en el material complementario del trabajo de Jha et al. (2014), se presenta una tabla donde se

y certificación de los catadores Q. Y como pocos, sabe de lo que habla. Aunque es importante destacar que otros países, como Honduras y Perú, tienen más del 90% de su caficultura bajo sombra (Funez, 2017).

señala que para 2012 el 50% y 20% del área total con café de México se manejó con sombra escasa y sin sombra (a pleno sol), respectivamente. Para Colombia se afirma que hay cero hectáreas a pleno sol y 70% con baja sombra. Sin embargo, en el año 2012 el propio Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFÉ) de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, señala en el Manual del Cafetero Colombiano (Ramírez, 2013), que “50% de los cafetales se encuentran establecidos en sistemas de producción a libre exposición solar”, y según Cortés (2017), para 2016 esta proporción pasó al 60%.

Para México, el Plan Rector del Sistema Producto Café (SAGARPA, 2005) señala que solamente 0.5% de los cafetales están en sistemas a pleno sol, 77% en policultivo tradicional y de montaña, 18.8% en sistemas especializados, y 3.3% en sistemas de policultivo comercial. Las características que definen a estos sistemas se describen en el cuadro 7.

Cuadro 7. Características de los sistemas de producción de café en México

Sistema rusticano o de montaña: se caracteriza por la sustitución de los estratos inferiores, arbustivo y herbáceo, de la vegetación natural, por plantas de café, predominando variedades tradicionales como Típica, Bourbon y Mundo Novo; las plantaciones por lo general son viejas, con densidades de 800 a 1200 plantas ha⁻¹, sin arreglo topológico y con rendimientos entre 2 y 6 quintales por hectárea; además generalmente el nivel de sombra es superior al 80%.

Sistema policultivo tradicional: existe una manipulación del ecosistema forestal nativo, el café es cultivado junto a numerosas especies útiles como: maderables, frutales, medicinales, ornamentales, hortalizas y leña tanto de los árboles como de los cafetos; esta estructura diversa permite tener una estrategia comercial y de auto subsistencia; las densidades de plantación se encuentran entre los 800 a 2,500 cafetos ha⁻¹, se tienen marcos de plantación definidos, con rendimientos que pueden llegar a los 14 quintales por hectárea.

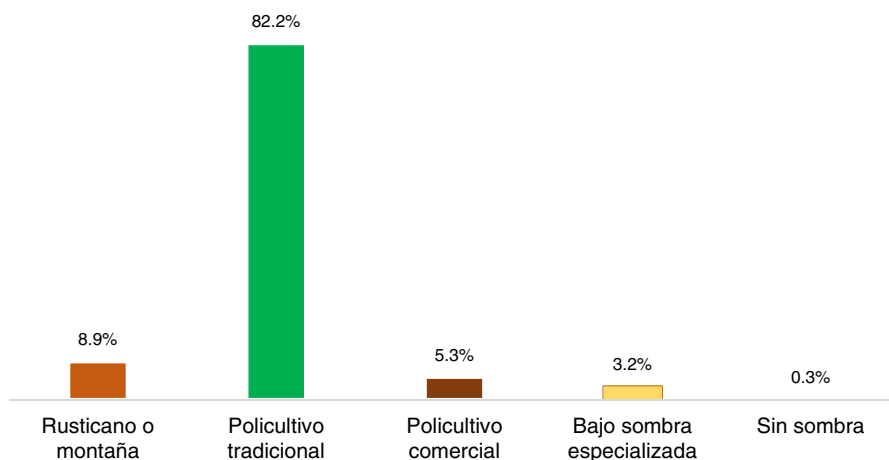
Sistemas de policultivo comercial: una de sus principales características es que se obtienen productos para el mercado como una estrategia de diversificación productiva, reduciendo la composición de la sombra a pocas especies con un arreglo topológico bien definido para el aprovechamiento óptimo del espacio. Con este sistema se eleva la productividad de la tierra, se intensifica el uso de la mano de obra, se elimina la dependencia de un solo producto y se distribuye el ingreso a lo largo del año.

Sistema especializado: son plantaciones monoespecíficas bajo una cubierta de copas igualmente especializadas, utilizando árboles de leguminosas generalmente del género *Inga* en un marco de plantación definido, aunque se pueden encontrar otras especies como: *Erythrina standleyana* Krokof, *Gliricidia sepium* (Jacz) Steud, *Gravilea robusta* Cunn., etc. Las variedades predominantes son las de porte bajo, con densidades de hasta 3,330 cafetos ha⁻¹.

Sistema a pleno sol: sistema sin sombra, convirtiendo al cafetal en una plantación de monocultivo, con una modalidad de producción intensiva. Por lo regular se localizan en altas altitudes donde existe una mayor nubosidad, menores temperaturas y/o mayor humedad relativa.

Fuente: Moguel & Toledo (1996); Escamilla & Díaz (2002).

Esta estructura de sistemas de producción nuevamente fue verificada en 2018 en el marco del PROCAFÉ en su *componente de asistencia técnica* por parte de una red nacional de asesores técnicos coordinados por la Universidad Autónoma Chapingo (UACH-CIESTAAM, 2018), encontrándose que sólo 0.3% de las plantaciones estaban a pleno sol y el resto bajo diferentes densidades de sombra, tal como se observa en la figura 33.



Fuente: UACH-CIESTAAM, 2018.

Figura 33. Sistemas de producción de café en México (2018)

En suma, México aún conserva en la mayoría de su superficie cafetalera los denominados sistemas agroforestales de café, los cuales presentan dos grandes ventajas con respecto a los sistemas a pleno sol:

La primera se refiere a una mayor resiliencia. En diversas investigaciones se han documentado los servicios ecosistémicos que ofrecen los sistemas agroforestales bajo los cuales se produce café (Avelino, Muller, Eskes, Santacreo, & Holguin, 1999; Montagnini, Somarriba, Murgueitio, Fassola, & Eibl, 2015; Avelino et al., 2015; Roupsard et al., 2017; Cerda et al., 2017). Sin duda, una de las mejores evidencias de ello lo ofrece el

observatorio colaborativo denominado Coffee-Flux gestionado conjuntamente entre el CIRAD y el CATIE, y en el cual después de ocho años ininterrumpidos de monitoreo sistemático e interdisciplinario de una plantación de café, se ha constatado que las plantaciones de café bajo sombra ofrecen numerosos servicios ecosistémicos cuando se ajustan adecuadamente a las condiciones locales de elevación, pendiente, exposición y radiación. En comparación con las plantaciones de café a pleno sol, pueden: (i) reducir la erosión laminar, (ii) aumentar la fijación de nitrógeno atmosférico y el porcentaje de nitrógeno reciclado en el sistema, lo que reduce las cantidades requeridas de fertilizantes, (iii) reducir la gravedad del complejo de enfermedades de la hoja y por tanto disminuir la necesidad de pesticidas, fungicidas y mejorar la rentabilidad, (iv) aumentar la captura y secuestro de carbono a niveles que permiten compensar las emisiones de gases de efecto invernadero, algo que no ocurre con los sistemas a *pleno sol* que emiten más de lo que capturan, y (v) mejorar el microclima. (Roupsard et al., 2017).

Estos servicios ecosistémicos son claramente un factor distintivo de México, convirtiéndose en uno de sus *recursos clave*. Suele darse por sentado que la sombra forma parte del paisaje cafetalero (Fernández-Alduenda, 2017), sin percatarse que puede constituirse en un diferenciador con respecto a los principales países productores.

La segunda ventaja de los sistemas bajo sombra se refiere a la posibilidad de obtener mayor calidad en taza. Ya es un lugar común asociar al café producido bajo sombra a la calidad. En virtud de que la planta de café evolucionó en la maleza de los bosques tropicales lluviosos y es naturalmente tolerante a la sombra, se asume que las altitudes más altas y temperaturas ambientales más bajas dan lugar a un proceso de maduración más lento de los frutos de café y un mejor llenado de los granos debido al alto vigor y crecimiento vegetativo de las variedades tradicionales (como Típica, Caturra, Bourbon, Pacamara y Catuai), dando como resultado un aumento en la proporción de hojas a frutos, lo que a su vez se traduce en un mayor suministro de carbohidratos a los frutos. Al ser más densos los granos, se destacan más los atributos de calidad positiva como la acidez, el carácter afrutado y otros sabores específicos que conducen a una alta calidad en taza (Muschler, 2004; Silva et al., 2005;

DaMatta, Ronchi, Maestri, & Barros, 2007; Lambot et al., 2017; Worku, de Meulenaer, Duchateau, & Boeckx, 2018; Hameed, Hussain, & Suleria, 2018). Específicamente, Vaast, Bertrand, Perriot, Guyot, & Génard (2006), concluyen que si bien la sombra disminuye la productividad de café hasta en 18%⁵³, afecta positivamente el tamaño y la composición del grano, así como la calidad de la bebida, al demorar la maduración del fruto hasta en un mes. Por su parte, los contenidos más altos de sacarosa, ácido clorogénico y trigonelina en los granos cultivados al sol sugieren una maduración incompleta del grano y explican la mayor amargura y astringencia de la bebida de café.

Sin embargo, hasta el año 2015, el estado del arte existente en torno a la relación entre sombra y calidad eran contradictorios cuando los estudios se referían a altitudes elevadas. En efecto, en la revisión realizada por Montagnini et al. (2015) se indica que

el efecto de la sombra sobre la calidad fue descrito como positivo sobre casi todos los atributos de la calidad en Costa Rica a 1180 m de altitud (Vaast et al., 2006); mientras que en Guatemala, a 1100 y 1400 msnm, los efectos positivos se limitaron a algunos atributos químicos (acidez, sacarosa), aunque con casi ninguna diferencia significativa en cuanto a atributos organolépticos (menos amargo únicamente; Guyot et al., 1996). Sin embargo, otro estudio en Colombia entre 1270 y 1730 m de altitud reportó más bien efectos negativos de la sombra en casi todos los atributos organolépticos (Bosselmann et al., 2009). En otro estudio en Colombia, en altitudes todavía mayores, entre 1630 y 1990 msnm, se encontró, por el contrario, una tendencia a tener mejores atributos organolépticos bajo sombra, aunque sólo el atributo del cuerpo resultó con diferencias significativas (Läderach et al., 2011). Pero, en el mismo estudio, se reportó un efecto contrario en dos localidades de México a 890 y 1490 msnm, con sombra más densa. En altitudes muy altas de Costa Rica (entre 1550 y 1850 msnm), la sombra no pareció tener efectos

⁵³ Aunque muchos agricultores citan el aumento de los rendimientos de café como la principal razón para eliminar los árboles de sombra y la vegetación nativa, la evidencia ecológica que respalda la disminución de la sombra y el aumento del rendimiento de café está lejos de ser clara (Jha et al., 2014).

marcados sobre la calidad; una leve reducción de la acidez fue reportada, sin embargo, bajo sombra (Avelino, Barboza, Davrieux, & Guyot, 2007).

En todo caso, lo que muestran estos resultados, en apariencia contradictorios, es que la calidad organoléptica final de la taza característica del café es un rasgo multifactorial y complejo, y los factores relacionados tanto con la gestión agrícola a nivel de finca como el manejo poscosecha influyen significativamente en este rasgo multifacético. Así, la composición bioquímica y los atributos de calidad de los granos de café pueden variar según los rasgos genéticos de cada especie o variedad, condiciones edáficas y climáticas de cada sitio, prácticas agronómicas (entre ellas la fertilización, la poda y el manejo de la sombra), técnicas de procesamiento poscosecha, condiciones de almacenamiento, métodos de tostación, tipo de envase, tiempo entre la cosecha y el consumo, método de preparación de la taza, entre otros factores. De hecho, se estima que la tecnología de producción agrícola influye en el 40% de los atributos de calidad de taza, mientras que el 60% restante de los atributos de calidad están determinados por la tecnología de procesamiento posterior a la cosecha (Belay et al., 2016; Hameed et al., 2018).

En realidad, son pocos los estudios que han abordado las interacciones entre diversas variables que potencialmente podrían influir en la composición bioquímica y la calidad de los granos de café arábica, tales como altitud, manejo de sombra y método de procesamiento. Recientemente Worku et al. (2018) evaluaron los efectos individuales e interactivos de estos factores en los contenidos de cafeína, ácidos clorogénicos (CGA) y sacarosa, así como las cualidades físicas y sensoriales de los granos de café verde en plantaciones del suroeste de Etiopía. Los contenidos de cafeína y CGA disminuyeron al aumentar la altitud; 0.12 y 1.23 g kg⁻¹ 100 m⁻¹ respectivamente. El contenido de sacarosa aumentó con la altitud, con un efecto significativo para los granos procesados en húmedo (3.02 g kg⁻¹ 100 m⁻¹), pero no para los granos procesados en seco (0.36 g kg⁻¹ 100 m⁻¹). De manera similar, el contenido de sacarosa aumentó con la altitud con un efecto mucho más fuerte para el café cultivado sin sombra (2.11 g kg⁻¹ 100 m⁻¹) en comparación con el café cultivado bajo sombra (0.93 g kg⁻¹ 100 m⁻¹). La acidez aumentó con la altitud cuando el café se cultivaba bajo sombra (0.22 puntos 100 m⁻¹), pero

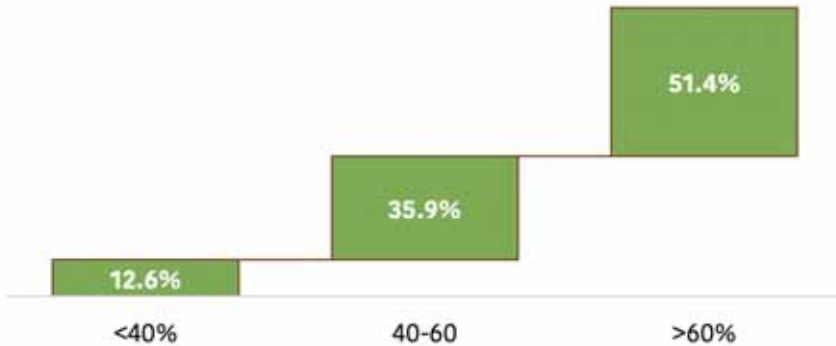
no se observó un efecto de altitud significativo en el café cultivado sin sombra. Los cafés cultivados sin sombra mostraron una puntuación de calidad física más alta para el procesamiento en seco (37.2) que para el húmedo (29.1). Estos resultados sugieren los complejos efectos de interacción entre la altitud, sombra y tipo de procesamiento poscosecha en la composición bioquímica y la calidad de los granos de café arábica verde.

Finalmente, en otro estudio realizado en Colombia se evaluó la calidad del café y su interacción con diversas variables que potencialmente podrían afectarla, tales como: región de origen, variedades, rangos de altitud, material parental del suelo, sombra, unidad de suelos, cosecha (1ra. o 2da.), prácticas de beneficio (Buenas Prácticas de Manufactura-BPM), tipo de beneficio (Fermentación y Becolsub), tipos de secado (al sol y mecánico) y procedencia del agua (manantial y acueducto). Una vez evaluadas 680 muestras de café producido en 162 fincas, se concluyó que la mayor proporción de café de calidad buena, superior y especial se obtuvo de las muestras de café procesadas por BPM, por fermentación y secado al sol en todas las regiones; no hubo correlación entre la altitud ni la unidad de suelo con la calidad de la bebida de café. Se concluyó que para producir café de buena calidad no es suficiente con tener una buena variedad botánica y cultivarla en zonas altas, sino realizar buenas prácticas de beneficio –con foco en el desmucilaginado, fermentación y lavado–, secado y almacenamiento del café (Puerta-Quintero et al., 2016).

Ahora bien, en lo que sí existe un claro consenso es que la eventual influencia positiva de la sombra sobre la calidad y productividad puede verse nulificada con toda seguridad si la sombra es gestionada inadecuadamente, al disminuir significativamente la productividad, acelerar los brotes de plagas o enfermedades, competir con las plantas de café por agua y nutrientes, restringir la floración y fructificación del café, entre otros efectos indeseables. Si bien el rango de sombra que ha permitido los mejores resultados en productividad y calidad se ubicó entre 35 y 50%, se requiere de un profundo conocimiento para ajustar adecuadamente la sombra a las condiciones locales de precipitación, horas luz, humedad relativa, nubosidad, fertilidad y pendiente (Farfán, 2007; Avelino et al., 2007; Montagnini et al., 2015; Lambot et al., 2017). Además de la necesidad de regular la

sombra, la fertilización resulta fundamental para blindar a las plantas de los ataques de la roya (World Coffee Research, 2017).

De hecho, si bien una ventaja de la cafeticultura mexicana la constituye sus sistemas de producción bajo sombra, una de las más serias debilidades está en el mal manejo de la misma, pues para las condiciones del país la cobertura arbórea considerada como óptima se encuentra entre 40 y 60% de sombra, pero sólo 35.9% de las plantaciones se encuentran en este rango, el resto tienen menos sombra de la recomendada o se exceden, lo cual afecta negativamente al cultivo del café al reducir la cantidad y calidad de luz y disminuir la actividad fotosintética; se favorecen condiciones de alta humedad en el suelo y ambiente, lo que dificulta una adecuada ventilación, propiciando el desarrollo de enfermedades fúngicas (Figura 34).



Fuente: CIESTAAM-UACH (2018).

Figura 34. Cobertura arbórea de plantaciones de café en México

En resumen, los sistemas de producción bajo sombra pueden dar lugar a una taza de café que se distinga por dos atributos altamente valorados: *sostenibilidad* y *calidad*, ambos a la vez. Lo primero sin lo segundo o lo segundo sin lo primero no hacen fácil, sino es que imposible, el diseño y posicionamiento de una *propuesta de valor* que permita ir más allá de la trampa de los *commodities* y lograr por tanto una mayor rentabilidad para las familias cafeticultoras. La ruta de la sostenibilidad

ambiental por sí sola ya ha demostrado sus falencias, pues si bien los consumidores valoran las causas sociales y ambientales y lo demuestran al estar dispuestos a pagar un sobre precio, ante todo desean disfrutar de una buena taza de café. De hecho, ya desde 1999 cuando la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA) realizó el estudio para medir el interés de los consumidores en el café de sombra mexicano en los mercados de Canadá y Estados Unidos, se afirmó que “aunque parece existir un fuerte interés a favor de la protección ambiental, el interés por el café de sombra mexicano se debe sobre todo a la percepción de un sabor superior, siendo este factor la clave en la preferencia de los consumidores”.

Asimismo, en este mismo estudio se destacaba la idea de que conceptos como “café de altura” o “café de montaña” provocaban una respuesta más positiva y de mayor familiaridad que el concepto “café de sombra”⁵⁴. Esto es crucial considerarlo a la hora de intentar posicionar al café mexicano, pues

si el mensaje de sostenibilidad de un producto es acertado, mejora su percepción Premium así como los atributos relacionados: calidad, desempeño superior, singularidad y modernidad del producto, ello en virtud de que 46% de los encuestados alrededor del mundo dice estar dispuesto a sacrificar la marca para comprar productos amigables con el medio ambiente, y la gran mayoría (73%) menciona que definitivamente o probablemente cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto en el medio ambiente (The Nielsen Company, 2019a).

3.3.2. Más allá del puntaje en taza

Asumiendo que “valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades y deseos” (Kotler, 1996), existe suficiente evidencia para entender el porqué los consumidores (finales e intermedios) le atribuyen valor al café y pagan por él; entre las variables involucradas, además de la calidad en taza, destacan las siguientes (Sanders, 2017; Transparent Trade Coffee,

⁵⁴ Este mismo hallazgo es reportado por Euromonitor International (2017) para el caso de México. A través de una encuesta a cafeterías independientes, los encuestados manifestaron la altura –superior a los 1200 msnm– como el primer factor (24%) de decisión de compra, seguida de la calidad (20%).

2018a): i) *psicoactividad*, dada su propiedad como estimulante por la presencia de cafeína⁵⁵, ii) *sabores distintivos*, al nivel del mismo idioma aplicado al vino⁵⁶ o a la cerveza artesanal, lo cual ha permitido el posicionamiento de aquellos cafés obtenidos mediante procesos denominados honey, naturales y el propio *cold brew* que dan lugar a sabores más complejos; iii) *origen y terroir*, toda vez que el café adquiere las características de los lugares y las personas que lo cultivan y procesan; de ahí que los cafés especiales identificados con el nombre del productor, su finca y territorio alcancen precios casi 50% superiores que los cafés de mezcla (Transparent Trade Coffee, 2018a); iv) *valor ambiental*, sobre todo para los cafés de altura cultivados bajo sombra; v) *reputación de la finca*, sobre todo en lo que respecta a premios logrados, vi) *variedades*, vii) *conveniencia*; viii) *experiencia de consumo*; ix) *estilo y estatus social*, entre otros.

Adoptar un pensamiento basado en valor, implica entender que no solamente es la calidad material del contenido lo que los tostadores minoristas, bares de café y consumidores están comprando, sino también los atributos de calidad simbólicos y del servicio personalizado. Esto requiere dimensionar el concepto de calidad, al menos, en tres niveles (Daviron & Ponte, 2005).

El primero se refiere a la calidad material o intrínseca, la cual está basada en los atributos materiales del producto, y por tanto es independiente de la identidad de los vendedores y compradores; resulta de procesos físicos, químicos o bioquímicos previos que crean y/o seleccionan algunos parámetros físicos específicos. El segundo se define como la calidad simbólica que no puede medirse con los sentidos humanos o mecanismos tecnológicos complejos, pues está basada en la reputación y se inserta en las señales de calidad como las marcas registradas, las indicaciones geográficas, las etiquetas de sostenibilidad, los procesos de beneficiado y secado, la identidad étnica, entre otros. Es decir, los productores de café de

⁵⁵ Aunque el café descafeinado ya se ha convertido en sí mismo en una categoría y su nivel de consumo varía desde un 5% en Alemania a 20% en los Estados Unidos (Pietsch, 2017).

⁵⁶ Aunque debe considerarse el hecho de que el café tiene el doble de características de aroma que el vino, lo cual da cuenta del gran potencial de diferenciación (Scholer, 2018).

especialidad tienen mucho más que vender que sus puntajes de catación. Y finalmente en tercer nivel está la calidad del servicio personalizado, la cual se basa en las relaciones humanas que ocurren en el momento de la venta, cuando se registra el consumo del producto.

Así, lo que se vende como un café en un punto de venta como Punta del Cielo, Avellaneda, Chiquito, Espressoarte, Passmar, El tercer lugar o Starbucks, por mencionar algunos casos, es una mezcla de tres atributos de calidad: material, simbólica y de servicio personalizado. Los atributos materiales se relacionan con el sabor, aroma y apariencia del espresso o capuchino que el consumidor compra y bebe. Los atributos simbólicos están relacionados con el posicionamiento de marca, la concepción del bar, el ambiente, el diseño interior, la organización espacial del lugar, su arquitectura, la ropa de los empleados, etcétera. El servicio personalizado es la relación entre los empleados y el consumidor, incluyendo un componente de trabajo adjetivo.

A partir de un planteamiento de esta naturaleza, Daviron & Ponte (2005) afirman que mientras algunos actores de la red —en particular los productores de café y sus organizaciones, los extensionistas, los políticos y algunas empresas que se limitan a tostar, moler y vender en *canales* como el *retail* y *food service*— no controlen alguna parte de su producción inmaterial, estarán confinados al problema de los productos no diferenciados y a los bajos márgenes. En lugar de conceptualizar el café como granos más o menos tostados/molidos, se debe concebir al café como una suma de atributos producidos en diferentes lugares geográficos, por diferentes grupos étnicos, bajo distintos sistemas de producción y beneficiado, y por distintos actores a través de diferentes modelos de negocio. Por tanto, si alguno de estos actores afirma recibir un bajo precio por su producto, habría que preguntarles de cuál Modelo de Negocios e Ingresos forman parte; para qué segmento de consumidor producen, qué propuesta de valor les ofrecen, mediante qué canal entregan dicha propuesta, cómo se relacionan con el cliente, qué actividades y *recursos clave* despliegan, y quiénes son sus asociados clave. Y si no se tiene una respuesta clara a estas interrogantes, sólo se está contribuyendo a perpetuar *la paradoja del café*, según la cual se ha creado una brecha considerable entre el precio pagado por el consumidor y lo que reciben

a cambio algunos actores de la red, en particular los que participan en los primeros eslabones de la cadena de valor. Se seguirá insistiendo en la necesidad del precio, sin comprender qué valor reciben y perciben los diferentes segmentos de consumidores en el café y por qué pagan de manera diferenciada.

Quizás uno de los mejores ejemplos de pérdida de control de la producción inmaterial del café por parte de los productores es el que ilustra el caso de las 45 fincas de café de especialidad con más de un Top-CoE final entre 2008 y 2017 (Transparent Trade Coffee, 2018a). Resulta que al analizar la presencia directa en redes sociales de estas fincas, es mucho más fácil encontrar fincas de café especial revisando las páginas web de los tostadores e importadores que de las propias fincas, pues 80% de ellas no tienen una presencia visible en estos medios, lo cual significa que estas fincas productoras de cafés de especialidad, están dejando pasar por alto la brillante oportunidad de contar sus historias y crear marcas, lo que a su vez se puede traducir en cultivar relaciones de largo plazo con sus clientes y estimular la demanda de sus cafés. Simple y sencillamente están desaprovechando la plataforma que les brinda CoE, pero lo más grave es que están dejando que su identidad, reputación como productores de café de alta calidad y las relaciones de mercado sean capturadas por otros que trabajan más abajo en la cadena de suministro de café, además de correr el riesgo de que los importadores y los tostadores suspendan el proceso de construcción y posicionamiento de marca de la finca una vez agotadas las existencias de los cafés ganadores.

En suma, si los productores de café de especialidad continúan permitiendo que los tostadores e importadores sean los únicos que cuenten sus historias, continuarán ocupando las etapas marginales del lucrativo mercado del café de especialidad.

3.3.3. Mayor Retorno al Origen

El café es, con mucho, el cultivo perenne más importante que está presente en 40% de los hogares rurales más pobres de México (CONEVAL, 2013). Esto significa que el tema de mayor *retorno al origen* resulte fundamental para mejorar el nivel de vida de estos hogares, aunque no está

por demás señalar que menos del 15% de los ingresos de estas familias provienen de las actividades agropecuarias.

Por tanto, los atributos de sostenibilidad y calidad en taza que permite el sistema bajo sombra regulada, así como las amplias posibilidades de diferenciación que brinda el café, son apenas tres condiciones básicas para diseñar una *propuesta de valor* única para el café mexicano. Se requiere que esta propuesta de valor sea parte de toda una estrategia más amplia que considere diferentes modelos de negocio en cuya *estructura de costos y fuente de ingresos* figure un mayor *retorno al origen*, es decir, una mayor participación de las familias cafetaleras en el precio final pagado por el consumidor. ¿Cuáles son los elementos centrales que debería considerar dicha estrategia, y cuál es el estado actual de debate al respecto?

En el “Primer foro mundial de países productores de café” realizado en Medellín, Colombia en 2017, los 44 países participantes concluyeron que el problema más relevante que los aqueja consiste en el “desequilibrio en lo que recibe el productor frente a lo que obtienen los demás integrantes de la cadena”. Por tanto, en la declaración final destacan la realización de “un estudio con una entidad independiente que analice el comportamiento de los precios del café en los últimos 40 años, el comportamiento de los costos de producción en este mismo período, y la correlación entre los dos. El estudio analizará si las cotizaciones internacionales del café, tanto de la Bolsa de Nueva York como la de Londres, reflejan la realidad del mercado físico, y presente alternativas de solución”. En general, el tono de los planteamientos giró en torno a que “el problema real del café es el precio”, razón por la cual resulta necesario que “se establezca un precio mínimo por libra de café y que éste armonice con los costos de producción”⁵⁷. Otras propuestas, como la formulada por el Presidente de Honduras, giró en torno a la realización de “un movimiento mundial para que los consumidores se enteren de cuánto del

⁵⁷ En este mismo sentido, el 90% de los delegados participantes de la Asociación de Cafés de Especialidad (SCA) en la conferencia de sostenibilidad realizada en Guatemala en 2017, coincidió en señalar que el área prioritaria a atender en la cadena de valor café es la rentabilidad del productor (23).

dinero que pagan por una taza de café efectivamente llega a los productores en los países que exportan el grano”⁵⁸.

El problema con planteamientos de esta naturaleza es que se asume una idea de homogeneidad en los modelos de negocio bajo los cuales opera la industria del café. ¿A qué precio se refieren y de qué tipo de café hablan: al que paga Nestlé por el café robusta que usa en sus mezclas con arábica para preparar café soluble destinado a segmentos de consumidores de bajos ingresos o a consumidores de países que prefieren este tipo de café y cuyo precio se rige por el contrato C, o al que adquiere de 70 mil agricultores de 12 países para sus cápsulas Nespresso destinadas a segmentos de elevados ingresos y por el cual paga un sobreprecio equivalente al 35% con respecto al precio medio del café en la Bolsa de NY? ¿Al café que se vende bajo los estándares de Comercio Justo, o al café que adquiere Starbucks, o al café comprado directamente del productor por miles de pequeñas y medianas empresas tostadoras de café de especialidad? Sirvan algunos ejemplos de modelos de negocio para ilustrar la dificultad que implica hablar de un precio en general.

164

Bajo el modelo *Return to Origin* (RTO) cada vez un mayor número de empresas tostadoras de cafés de especialidad de la denominada tercera ola está estableciendo relaciones de comercio directo con sus proveedores con la idea de aumentar el porcentaje del precio minorista que retorna al país y a las personas que lo producen. Al comparar el RTO de este modelo con las dos prácticas mundiales más comunes de compra de café, el mercado de futuros de NY y el Fairtrade, resulta que el porcentaje del precio minorista que retorna al origen es 6.2% cuando se vende al precio internacional, 7.9% para la opción Comercio Justo y 20.3% para el modelo de comercio directo de café de especialidad⁵⁹. Las

⁵⁸ El Tiempo (2017).

⁵⁹ El RTO: Retorno al Origen, representa el porcentaje de la venta minorista de un café que se remonta a la cadena de suministro de café en su origen. Se calcula dividiendo el Precio de café verde pagado al productor (GPP), el cual es el precio final negociado por libra (en USD) pagado a un cafecultor o su cooperativa, y representa el precio f.o.b. en el punto y hora de exportación; entre el Precio equivalente en libras de café verde que se cobra por cada bolsa de café tostado (MSRP). El precio equivalente de libra verde se calcula convirtiendo los precios publicados (en línea) en equivalentes de una libra, y luego suponiendo una contracción del 15.2% durante el proceso de tostado (pérdida de humedad).

diferencias son por demás relevantes si se considera que las bases de cálculo se hicieron para cafés de calidad evaluados bajo los estándares de la SCA.

De hecho, en la página de [transparent trade coffee.org](http://transparenttradecoffee.org) se enlistan las empresas tostadoras minoristas que han estado dispuestas a transparentar sus transacciones e informarle al consumidor cuánto le pagan al productor por su café verde, es decir revelar el Retorno al Origen. Por lo general, las empresas enlistadas en este sitio contemplan en su *modelo de negocio* el canal de ventas en línea con entregas directas a domicilio. Un breve análisis del listado revela que el rango del RTO oscila entre un mínimo de 12% hasta un máximo de 38%; en el primer caso el precio FOB pagado al agricultor o su cooperativa por el café verde asciende a 2.50 USD/lb y en el segundo a 5.73 USD/lb⁶⁰. En el fondo, estas grandes diferencias en un movimiento de tercera ola que, se supone, está comprometido con el bienestar de los pequeños productores de café, se explican por los valores centrales que caracterizan a estas empresas. Michael Weisman (2008) en su libro “Dios en una taza” analiza el caso de las tres empresas pioneras del segmento de café de especialidad: Counter Culture, Intelligentsia y Stumptown Coffee. Mientras la primera manifiesta un gran altruismo y parece estar más interesada en el mejoramiento a largo plazo de los agricultores, la segunda y la tercera muestran estar más preocupadas por el puntaje en taza, por la búsqueda obsesiva del café perfecto, por ser las mejores, las más exitosas, pero no está claro que estén interesadas en trabajar en acuerdos de largo plazo con agricultores que ocasionalmente pueden tener un bajo puntaje en taza.

Con la idea de aumentar aún más el RTO han surgido modelos de integración vertical donde los agricultores poseen y controlan la marca. Tal es el caso de la Pachamama Coffee Cooperative, 100% propiedad

RTO=GPP/MSRP, ej.: precio al por menor 16.00 USD por 12 onzas, con un GPP de 4.85 USD/lb; entonces MSRP=\$16 USD/[(12 oz)×(1.152{15.2% pérdida de humedad})/16 oz {equivalentes a 1 lb}]=18.52 USD; RTO=4.85 USD/\$18.52 USD=26.2% (ver <http://www.transparenttradecoffee.org/transparentcoffees>).

⁶⁰ Fecha de consulta: 27 de marzo del 2019. En esta misma fecha el precio en la bolsa de NY era de 1.138 USD/lb.

de los agricultores familiares de Etiopía, Perú, Nicaragua, Guatemala y México. Esta cooperativa surge en 2006 con sede en Sacramento, California y desde su arranque contó con el apoyo de dos emprendedores convencidos de que en el mercado actual de café hay creadores y tomadores de precios, y dado el poder limitado de los pequeños productores, éstos se ven obligados a tomar lo que el mercado les ofrece, independientemente de los costos reales incurridos. Lo relevante de este modelo disruptivo es que al transparentar el proceso de formación de precios a lo largo de toda la cadena, se puede ilustrar la dinámica de apropiación del valor que se registra en un modelo de negocio orientado a la venta minorista de café tostado a través un *canal* de entrega directa al consumidor. Así, de un máximo 38% de RTO que permite el modelo de comercio directo, se pasa hasta el 76%, es decir, los productores pueden llegar a recibir 9.68 USD/lb de café verde vs. 2.20 USD/lb bajo la modalidad de Comercio Justo⁶¹.

Si un análisis como el anterior se hace considerando los *modelos de negocio del café en taza*, se puede dimensionar mejor hacia dónde va el dinero del café (Hill, 2014). Al respecto, la Specialty Coffee Association (2014) realizó un estudio acerca de la economía de la cadena de suministro de café de especialidad a partir de las siguientes consideraciones: Un tostador compra una libra de café verde a razón de 2.25 USD/lb y registra una merma de aproximadamente 18% durante el proceso de tueste, razón por la cual la libra termina costándole USD 2.75; si a esto se le añaden los costos de operación (energía, mano de obra, embalaje...) el costo final resulta en USD 6.50; si este tostador agrega un margen de USD 1.50, el precio de venta a la cafetería sería de 7.50 USD/lb. Las cafeterías que siguen los

⁶¹ Base de cálculo para Pachamama Coffee Cooperative: Precio de venta al consumidor= 12.69 USD/lb de café tostado, menos (2.95 USD Precio pagado al productor; 0.19 USD, costos financieros de acopio; 0.36 USD, Importación-Transporte, aduanas, almacenamiento; 0.69 USD, Tostado-mano de obra, gas, alquiler, certificación; 0.71 USD, Envasado -Bolsa, pegatinas, cajas, mano de obra; 1.08 USD, Entrega vía mensajería=costo variable total, 5.96 USD/lb, 47% del total). Por tanto, la parte que pertenece a los agricultores de esta cadena de suministro representa 9.68 USD (2.95 USD para el café y 6.73 USD para la marca), o el 76% del precio final pagado por el consumidor (ver Pachamama Coffee Cooperative, 2019). Base de cálculo para Fairtrade o Comercio Justo: se consideran los precios FOB mínimos y prima Fairtrade vigentes desde el 15/08/2018 para café orgánico arábica lavado. Precio mínimo FT (1.7 USD/lb), diferencial orgánico (0.30) y prima FT (0.2) (ver Fairtrade International, 2019).

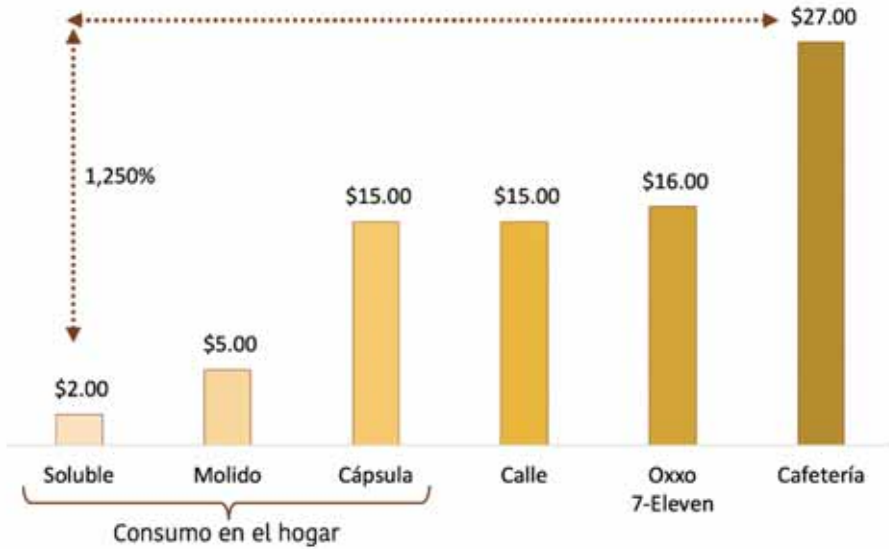
estándares de elaboración de la Copa de Oro de la SCA usan de 3.75 a 4.0 oz de café para preparar una taza de 64 onzas. Los consumidores que compran en estos establecimientos suelen pedir bebidas de 16 oz, lo cual significa que hay alrededor de 15-17 tazas por cada libra de café tostado-molido. Si el minorista vende el café colado de 16 onzas por USD 1.95, las ventas brutas generadas son alrededor de 31 USD/lb de café, de los cuales el productor apenas recibe 7.2% del precio final suponiendo un precio de venta de 2.25 USD/lb de café verde. Pero si recibió el precio de la Bolsa de NYC (USD 1.75) el retorno fue solamente del 5.5%. Por su parte, asumiendo que los costos representen hasta un 50% del valor de las ventas, el minorista que vende café en taza registraría un ingreso neto por 15.5 USD/lb de café.

Con base en este tipo de cálculos, el orador principal del Foro Mundial de Países Productores de Café, el economista Jeffrey Sachs, propuso como solución (al bajo precio recibido por los productores) un incremento de cinco centavos de dólar al precio de cada taza de café, lo cual significaría un aumento al doble del ingreso del productor al transferirle dicho incremento en forma directa. Las bases de esta propuesta parten del supuesto de que por cada libra de café cuyo valor es de 1.25 dólares, se obtienen 25 tazas en cafeterías como las de Starbucks, lo cual significa un costo de cinco centavos de dólar/taza. Si el consumidor paga a razón de 1.85 dólares/taza, un incremento de sólo cinco centavos no desincentivaría el consumo.

Un planteamiento de esta naturaleza se enfrenta ante cinco realidades y desafíos, a saber (Cruz Loaeza, 2018):

1. Asumir que la única forma como se consume café en el mundo es en taza y fuera de casa. La realidad es que, en los principales países importadores y consumidores de café, el consumo fuera de casa apenas representó 21% del volumen total (ICO, 2012). En Estados Unidos, principal consumidor mundial de café, 79% de las personas que bebieron café lo elaboraron en casa (NCA, 2018). Y para México, siete de cada diez tazas se toman dentro del hogar, aunque siete de cada 10 pesos se gastan fuera de casa (Calva, 2018).

La gran diferencia entre cantidad y precio se explica porque el consumo en cafetería de cadena representa la opción más cara en comparación a prepararse la bebida en casa, ya sea con una cápsula, con tostado-molido e, incluso, soluble (Figura 35).



Fuente: blog.finerio, 2017.

Figura 35. Precio promedio de una bebida de café en taza (\$/300-360 ml)

2. No considerar la estructura de ventas de una cafetería. No obstante que los establecimientos donde se vende café en taza llevan el nombre de cafeterías, ello no significa que sólo vendan café. Al analizar la estructura del ticket mix durante una semana en una empresa mexicana, destaca que 47% de las ventas corresponden a pan, sándwiches, chocolate, té, bebidas embotelladas y servicios varios. Si bien el 53% restante se trata de bebidas a base de café, sólo el 37% se refieren a café tipo americano y espresso, mientras que el resto (63%) se trata de bebidas que, además de

- café, contienen leche, té, saborizantes, edulcorantes. Esto significa que una cafetería difícilmente podría ser viable vendiendo exclusivamente café o bebidas a base de café.
3. Pasar por alto el valor agregado de una cafetería. Considerando el valor promedio total de las ventas, el costo del café como insumo apenas pesa con 2% en el valor de las ventas, y en los costos totales de la cafetería el café representa solamente el 2.7%. Lo que esto indica es que las cafeterías son auténticas máquinas agregadoras de valor. Ahora bien, si sólo se considera la taza o vaso de café tipo americano en presentación de 12 oz, resulta que los 12 gr de café molido empleados para su preparación, apenas representan el 4.6% del precio pagado por el consumidor, mientras que el 78% restante lo constituyen el pago de la renta del local donde está la cafetería, los salarios pagados, utilidad del propietario (17%), entre otros. El café es, entonces, el “gran pretexto” que explica la existencia de las cafeterías, pero no la fuente principal de las ventas ni de los costos.
 4. Ignorar la intensa competencia a la que se enfrenta una cafetería. En virtud de que uno de los *recursos clave* hasta ahora empleados para garantizar el éxito de una cafetería está en la identificación y establecimiento en lugares con elevado tráfico y capacidad de demanda, resulta común encontrar hasta siete establecimientos en un área muy reducida que despliegan una estrategia del tipo océano rojo (Kim & Mauborgne, 2005), según la cual las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente; a medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen a tal nivel que no resulta viable la operación de todos los establecimientos.
- Así, al evaluar el desempeño de cinco competidores en la zona centro de la CDMX, resulta que el de mejor desempeño registró un valor promedio del ticket superior en 51% con respecto a la cafetería de peor desempeño. No obstante, el establecimiento con mejor desempeño, Starbucks, apenas logró un ticket promedio de sólo 70 pesos/transacción, el menor de los 14 negocios

que forman parte de la corporación ALSEA y entre los cuales destacan Domino's, Burger King, Chillis, Vips, Italiannis, El Portón, PF Changs, entre otros⁶². Por tanto, la clave del éxito de una cadena como Starbucks radica en una expansión acelerada para soportar un modelo de ticket de bajo monto, pero con un volumen de ventas elevado por el número de clientes atendido en sus más de 900 establecimientos en México. Esto significa que en un mercado tan poco desarrollado como el mexicano, resulta crucial innovar en el *modelo de negocio* de la cafetería so pena de sucumbir ante la intensa competencia.

5. Finalmente, otro desafío a resolver para hacer posible la propuesta de Sachs estriba en identificar a la entidad con el poder suficiente para convencer a los consumidores de asumir un incremento a los precios de la taza de café, a las empresas de aplicarlo y retribuirlo directamente al productor. De hecho, Chris von Zastrow, Director de Sostenibilidad en Starbucks Coffee Co., y participante en dicho foro, reconoció que si bien muchos agricultores no pueden cubrir los costos de producción, sugirió como alternativa “que los productores negociaran con las cooperativas locales por precios más altos o vendieran su café en otro lugar”.

Ahora bien, los indicadores expuestos en el punto tres también sugieren que las cafeterías podrían pagar más por el café a los productores sin afectar sensiblemente sus márgenes. ¿Por qué no lo hacen? ¿Por miopía o egoísmo? ¿Por qué no son conscientes de la situación de pobreza en la cual viven la mayoría de los productores por los bajos precios que reciben? ¿Por la comodidad que representa usar el mecanismo de la bolsa para abastecerse? ¿Porque están expuestas a fuertes presiones de sus accionistas para defender sus márgenes, sobre todo ahora que grandes grupos de inversionistas, como JAB Holdings, están erigiendo un verdadero imperio del café, tanto en físico como en línea? Cualquiera que sea la razón, estos datos dan cuenta de las amplias posibilidades

⁶² Alsea (2017).

que ofrece el café vendido en taza fuera de casa, así como el café tostado grano y molido vendido en cafeterías de especialidad y en línea, para aumentar de manera significativa el Retorno al Origen.

Debido a este conjunto de realidades y desafíos que presenta el Modelo de Negocios de venta de café en taza fuera de casa, un grupo muy heterogéneo de especialistas, entre los que se encuentran investigadores de instituciones de enseñanza e investigación, de empresas privadas, consultores y representantes de ONG como Fairtrade, afirman que “durante décadas, todos los principales grupos interesados en el café [productores, intermediarios y comerciantes, gobiernos, tostadores e incluso organizaciones no gubernamentales] han estado obsesionados con el precio como el principal determinante de la sostenibilidad económica. Esto es comprensible, dada la naturaleza comoditizada de la materia prima; sin embargo, este pensamiento no necesariamente generó mejoras en la calidad de vida de los pequeños agricultores. Tampoco ha asegurado un futuro económicamente atractivo para el sector cafetero, en el que la calidad, la productividad, el cambio climático, la rentabilidad de los agricultores y otros factores amenazan el suministro a largo plazo. (...) El enfoque en el precio ha sido contraproducente ya que no toma en cuenta otros factores críticos como la calidad del café, los rendimientos y la productividad. Tampoco tiene en cuenta la necesidad de demostrar *propuestas de valor* claras para los consumidores y no toma en cuenta las influencias de la intervención del gobierno y el espíritu emprendedor” (Perez et al., 2017).

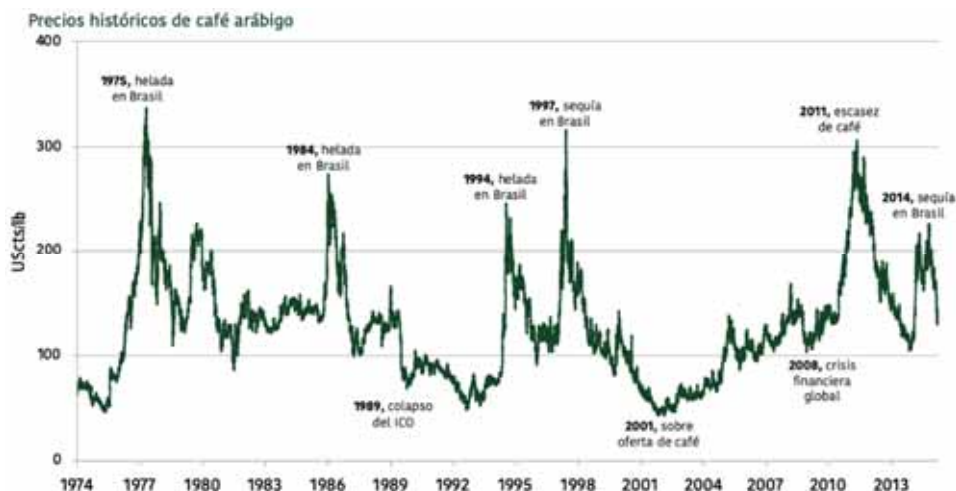
En este mismo sentido, un productor-profesionista de segunda generación de una finca familiar (que representan menos del 5% de todas las plantaciones de café pero suministran aproximadamente el 30% de la producción mundial de café), afirma que “en una búsqueda miope de precios de venta más altos, una variable que no pueden influenciar los agricultores, tienden a descuidar los factores de campo que podrían controlar directamente, como el aumento de la eficiencia agrícola, la disminución de los costos de producción y la mejora de la productividad y calidad de las plantas”. Y sentencia... “mientras los rendimientos del café y la calidad permanezcan bajos, los agricultores seguirán siendo pobres, independientemente del precio” (Ardila, 2017).

3.3.4. Estrategia de “océano azul”

Bajo los planteamientos de Kim & Mauborgne (2005), en el ámbito de los negocios se pueden distinguir dos tipos de espacio diferentes a los cuales se les denomina océanos rojos y azules. Los primeros representan todos los sectores que existen hoy, el espacio de mercado conocido, en donde las fronteras del sector están definidas y aceptadas. Los agentes económicos intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente, y a medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta. Por su parte, los océanos azules se asocian a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia y en donde la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para un crecimiento rentable.

Aplicando estas ideas al ámbito del café, se puede afirmar que ante los niveles altos de costos y bajos precios, los menores en los últimos 12 años, la producción de café como materia prima no es viable en ningún país que no tecnifique e intensifique sus sistemas de producción; es decir, claramente se está ante un negocio del tipo océano rojo para los productores, sobre todo para los de café arábico, situación que ha sido recurrente por la volatilidad de precios que caracteriza al mercado internacional del café y de la mayoría de los productos básicos. Además, considérese el cambio climático que está generando variaciones extremas cada vez más frecuentes, al igual que una mayor incidencia de plagas y enfermedades como la roya. Esta creciente incertidumbre ha atraído a los especuladores al mercado del café, lo cual magnifica aún más las variaciones a corto plazo de las cotizaciones (Echavarría-Soto, Esguerra, & McAllister, 2015; Hernández & Gómez, 2016; Atallah & Gómez, 2014). Y un factor clave que podría estar magnificando la volatilidad es el fuerte peso ejercido por Brasil en la estructura global de la oferta, con casi una tercera parte; de hecho, en la figura 36 se muestra que prácticamente todos los picos de precios ocurridos entre 1970 y 2018 son por cuestiones climatológicas como heladas o sequías que han afectado a Brasil, mientras que las caídas en los precios han sido por sobreproducción y

crisis financieras (Neumann-Grupe, 2017). Aunque es importante advertir que la producción en Brasil se ha mudado progresivamente de las zonas propensas a heladas, razón por la cual la incidencia de informes de daños por heladas en los meses de invierno brasileños, una causa conocida de las fluctuaciones del mercado entre mayo y agosto, ha disminuido (ICO, 2019).



Fuente: Neumann-Grupe (2017).

Figura 36. La influencia de Brasil y del contexto global en los precios del café arábica

Si bien la Organización Internacional del Café (OIC) distingue cuatro principales tipos de café cuando se refiere a la estructura de la oferta –i) Robustas, ii) Suaves colombianos (Arábicos); iii) Naturales brasileños (Arábicos) y, iv) Otros suaves (Arábicos)–, a juzgar por la dinámica del mercado, los cuatro grupos terminan conformando un solo mercado global de café cuyo tamaño es de 169 millones de sacos de 60 kg para el ciclo productivo 2017/2018 (Figura 37a). Desde el año 2000 el tamaño de este mercado se ha triplicado, aunque tal crecimiento no se ha distribuido de forma equitativa para las dos principales especies de café de importancia comercial en el mundo, ni entre los casi 60 países productores. Más del 90% del suministro adicional se ha producido en sólo dos

países –Brasil y Vietnam–, entre los cuales suman poco más de un 50% de la producción mundial total, y considerando el tipo de café producido en ambas naciones, ello significa que el incremento del suministro se refleja en robustas y en arábicas naturales. Sin embargo, en los últimos años también se ha registrado un incremento de la producción de los Suaves colombianos y otros Suaves debido a la recuperación de la producción en Centroamérica, en particular en Honduras, y al incremento en la producción de Colombia luego de las fuertes afectaciones por roya.

El gran dinamismo del café Robusta durante las últimas dos décadas se explica por la combinación de varios factores (Lewin, Giovannucci, & Varangis, 2004; Echavarría Soto et al., 2015): 1) mayor expansión de las economías emergentes, cuyo consumo de café no es tan sofisticado y demandan granos de menor calidad y precio, en contraste con los bebedores de café exigentes para los cuales robusta no es un buen sustituto de arábica; 2) varios de estos países prefieren el consumo de café soluble, cuya demanda se ha duplicado en los últimos veinte años; 3) las mezclas de los tostadores que abastecen los mercados han privilegiado el uso de la robusta por su menor precio; 4) en el mundo el café se consume cada vez más fuera de casa y se ha puesto de moda la preparación espresso, que en su mayoría utiliza más robusta y cafés de menor calidad y, 5) los tostadores han aprendido a incrementar el uso de cafés robusta mezclados con arábicos mediante procesos que les permiten eliminar el sabor amargo y hasta ocultar la autenticidad.

Con respecto a este último factor, en un estudio realizado por Gunning et al. (2018), se adquirieron 60 muestras de cafés tostados molidos de una gran variedad de puntos de venta en diferentes países; todas las muestras estaban etiquetadas como "100% Arábica" y los orígenes geográficos cubrían 11 distintos países productores y representaban a todos los continentes donde se cultiva café. Mediante el uso de un marcador denominado 16-O-methylcafestol, presente sólo en robusta, se evaluó la autenticidad de los cafés comercializados como arábicas, encontrándose que 13% de las muestras no podían ser consideradas como auténticas arábicas ($p < 0.05$), y si bien dos muestras (3%) estaban ligeramente por encima del valor umbral, las otras seis (10%) tenían contenidos de café robusta entre 3 y 33%. A partir de estos resultados, los autores

estimaron que la prevalencia de fraude en todo el sector se ubica en un rango de 5 a 20% de los productos de café tostado-molido comercializados como "100% arábica".

Si bien durante el período 1990-2018 el diferencial de precios entre el café Robusta y el grupo de los Otros Suaves (donde participa México) ha promediado 55 centavos de dólar por libra, lo cierto es que cuando los precios de los arábigos suben sustancialmente en comparación con los robustas –lo cual suele coincidir con los picos de precios causados por heladas o sequías en Brasil que pueden traducirse en diferenciales superiores a los 100 cts/lb–, algunos tostadores de la corriente principal pueden comenzar a sustituir los arábigos por los robustas más baratos o bien a realizar prácticas fraudulentas, tal como se señaló líneas arriba. Esto reduce costos para los tostadores que se han vuelto más flexibles con respecto a sus mezclas, y no es tan notable para los bebedores de esas marcas de café. Y cuando muchos actores que sirven al segmento de mercado masivo con café mezclado cambian sus mezclas para mantener las ganancias o el precio, el efecto agregado es enorme, reduciendo sustancialmente la demanda de arábica y arrastrando el precio hacia abajo (McFarlane, 2013; Perez, 2017).

Los incentivos para la sustitución serán cada vez mayores a medida que el robusta sea aún más abundante (y barato) y el arábica se vuelva más escaso y caro; la sustitución avanzará hasta que cada vez menos consumidores acepten la cantidad decreciente de granos de calidad en su café. En consecuencia, la única manera en que los precios aumenten para los productores de arábica es a través de hacer que su café sea "no sustituible" (Perez, 2017). Es aquí donde entra en juego la idea de valorizar y posicionar el *recurso clave* de México con respecto a sus cafés arábigos producidos bajo sombra, además de otros atributos diferenciadores como la calidad en taza, la diversidad étnica, microrregional y de procesos de beneficio y, por tanto, de perfiles sensoriales, el origen de pequeño productor familiar, entre otros. Así, la idea es pasar de un "océano rojo" como el mostrado en la figura 37a o 37b, a uno del tipo "océano azul" como el de la figura 37c. Esto significa pasar de competir en un mercado del tamaño de 169 millones de sacos de café robusta y arábico producido a pleno sol y bajo sombra, a uno de aproximadamente

58 millones de sacos de café arábico producido bajo sombra, y el cual se irá reduciendo a medida que el cambio climático reduzca aún más las áreas aptas para producir este tipo de café⁶³.

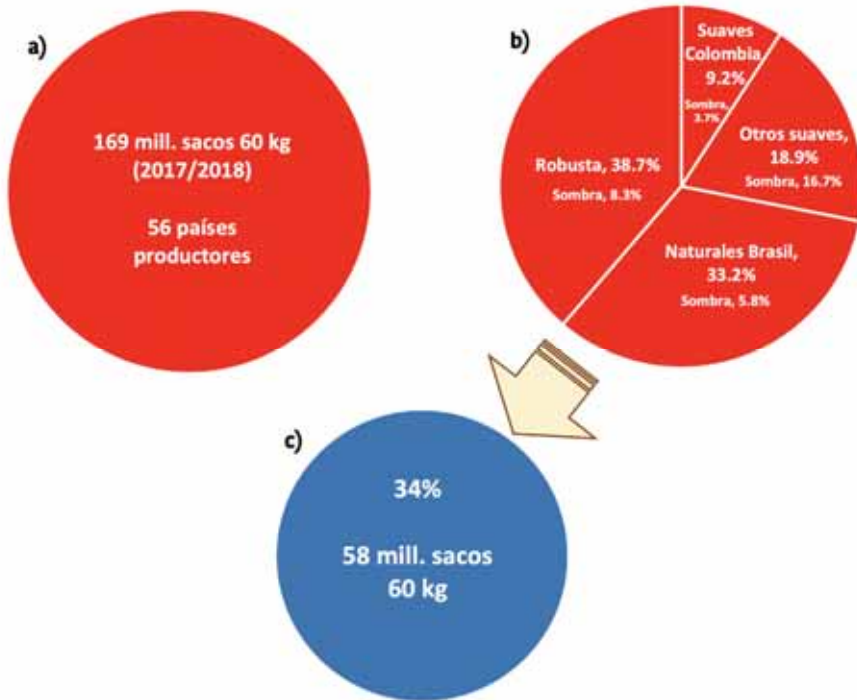


Figura 37. Tránsito de un “océano rojo” (a-b) a un “océano azul” (c)

⁶³ Para estimar el volumen de café arábico producido bajo sombra, se consideraron los estudios de Jha et al. (2014); Somarriba & López-Sampson (2018), y Ramani (2018). Además se consideró la producción de los 56 países productores de café para el ciclo 2017/18 (International Coffee Organization, 2019) y la superficie reportada por FaoStat (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019), con lo que se obtuvo un rendimiento por hectárea para cada país. Para la estimación de la producción de café bajo sombra se multiplicó la superficie por el rendimiento por hectárea. Así, para el caso de México se consideró que el 89% de la superficie está bajo sombra, y dado que para el ciclo 2017/2018 se produjeron 3,781 miles de sacos de 60 kg en una superficie de 638,603 ha, se obtuvo un rendimiento de 6.3 sacos/ha; por tanto la producción de café bajo sombra = (638,603 ha) x (89%) x (6.3 sacos/ha) = 3,560 miles de sacos.

Kim & Mauborgne (2005) señalan que existen dos maneras de crear océanos azules. En unos pocos casos, se puede dar origen a una industria completamente nueva, como lo hizo Nespresso con el sistema monodosis. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea dentro de un océano rojo cuando se modifican las fronteras de un sector existente. La lógica detrás de la estrategia de océano azul rompe con los modelos tradicionales enfocados en la competencia dentro de un espacio de un mercado existente. Se trata de crear territorio nuevo, no de dividir tierras existentes. Y aunque el término puede ser nuevo, los océanos azules siempre han estado con nosotros. Basta mirar hacia atrás 40 años y preguntarse qué segmentos y nichos de café, conocidos hoy, eran desconocidos entonces. La respuesta: bares de café, cafés de especialidad, cafés de alta calidad en taza, cafés naturales, cafés honey, cafés en cápsulas y sus respectivas máquinas para prepararlos, café *Cold Brew*, bebidas RTD, entre otros tantos. ¿Y cómo se comportará a futuro el emergente negocio relacionado con la pulpa del café, hoy usado como abono orgánico o desecho en las plantaciones, y que ha pasado a convertirse en un producto con precios mayores incluso a los del mismo café? Ninguno de estos nichos y segmentos existía en forma significativa hace sólo cuatro décadas.

Ahora adelantemos el reloj 20 años y preguntémonos: ¿Cuántos nichos y segmentos que son desconocidos hoy existirán para entonces? Si la historia sirve para predecir el futuro, la respuesta es: ¡muchos! Las empresas y los países productores de café con fuerte institucionalidad poseen una gran capacidad para crear nuevos segmentos y recrear los existentes. Mirando hacia adelante, y considerando la creciente ola de adquisiciones y alianzas en torno al café, parece claro que los océanos azules continuarán siendo el motor del crecimiento de la industria del café. Así, ante la creciente evidencia científica que da cuenta de los beneficios a la salud, además de su carácter social, no estamos lejos de que el café gane importancia como una bebida saludable hasta encontrar su camino en las recomendaciones dietéticas como un alimento funcional; en este sentido, se puede prever el diseño de subproductos de café funcionales que desempeñen un papel relevante en la prometedora industria de la nutrición personalizada (Farah, Jones, & Fogliano, 2017; Folmer et al., 2017).

Aunque a juicio Eric Penicka, analista de Euromonitor, las compañías de café han reaccionado con lentitud a la hora de agregar funcionalidad al café no obstante que los consumidores desean un café con beneficios funcionales para el metabolismo, el estado de alerta o la energía, que ayuden a una piel sana o relajada, que contenga probióticos o un alto contenido de antioxidantes. El foco se ha centrado en posicionar al café "puro" y "natural", por lo que agregar funcionalidad sería tanto como agregar algo al café que no es natural (Facenda, 2018).

Asimismo, ante la sutil tendencia de la autotostación y el cambio al tostado de pequeños lotes por parte de cafeterías de especialidad e, incluso, en los hogares (ante la irrupción de pequeños y económicos equipos para tostar provistos de software especializado que gestiona el nivel del mismo⁶⁴), se prevé una consolidación del comercio directo de micro-lotes de café verde mediante *canales* de comercio electrónico (Almeida & Brown, 2019).

Por consiguiente, si las predicciones de cambio climático se cumplen, México cuenta con una invaluable ventaja con su sistema bajo sombra que debe capitalizar⁶⁵: la idea es crear un océano azul (desde la actual participación en el océano rojo representado en las figuras 37a y 37b) a través de la valorización y diferenciación de sus ventajas para participar en el segmento de los cafés bajo sombra que hoy en día representan alrededor de 34% de la oferta global de café (Figura 37c), la cual se prevé disminuya a medida que los países dejen de hacer la tarea en términos de adaptación y mitigación ante el cambio climático o bien sigan reconvirtiendo su cafecultura hacia sistemas de libre exposición al sol en aras de reducir susceptibilidad a roya y aumentar productividad, es decir, hacer aún más rojo el océano en el cual compiten actualmente al

⁶⁴ Son muchas las barreras para la tostación del café: el coste del equipo, la ventilación, la formación y el acceso al café verde. Con la idea de democratizar la tostación del café al ampliar el círculo de quién puede o no puede ser tostador, Bellwether Coffee ha lanzado al mercado la primera tostadora comercial con cero emisiones (Uwajeneza, 2019).

⁶⁵ Se estima que de mantenerse el ritmo de crecimiento anual del 2% en los niveles de producción y consumo registrados entre 2012-2017, el sector cafetero necesitará 300 millones de sacos de café para el 2050, lo que significa duplicar o incluso triplicar la actual producción mundial, situación que se ve difícil alcanzar en un contexto de cambio climático; incluso se pronostica sea menor la producción (Panhuysen & Pierrot, 2018).

agregar más producción y por tanto agudizar el desbalance entre oferta y demanda.

Un amplio segmento de consumidores valora y valorará el café de calidad en taza producido en sistemas agroforestales, biodiversos, multiétnicos⁶⁶, carbono cero y producido por familias de pequeños productores, en la medida que “comprarán el cambio que quieren ver en el mundo” (The Nielsen Company, 2019a). Y es que “una taza de café seleccionada personalmente, preparada por expertos y de origen responsable, es una herramienta poderosa para la autoimagen de muchos consumidores (Sanders, 2017). Dos segmentos en los cuales debe focalizarse una estrategia y modelo de negocios de esta naturaleza son los siguientes:

El primer *segmento* se refiere a ese 40% de los consumidores globales aspiracionales, de los cuales nueve de cada diez clasifican a la “contaminación del medio ambiente” como el problema más serio que enfrenta el mundo (91%). Como consecuencia de una mayor conciencia por las preocupaciones ambientales, casi nueve de cada diez (89%) creen que “es necesario tomar medidas para reducir el impacto de las actividades humanas” (BBMG, 2015).

El segundo segmento es el de los 32 millones de hispanos que habitan en el territorio estadounidense, veinte millones de los cuales son de origen mexicano, y que de acuerdo a la encuesta 2019 de hábitos de consumo de café de la NCA, son el segundo grupo que manifestaron haber tomado más *café gourmet* un día anterior a la encuesta con 46%, apenas superados por un punto por los estadounidenses de origen asiático (47%), pero mayores consumidores que los afroamericanos (40%) y los estadounidenses de raza blanca (39%) (Almeida, 2019).

Ahora bien, aunque por mucho tiempo los expertos han afirmado que la valorización y diferenciación no puede ser aplicada a *commodities*, por definición homogéneos, la experiencia colombiana, panameña y el certamen Taza de Excelencia, así como los diversos eventos donde se rinde tributo a la calidad del café (como el Premio a la Calidad del Café de Oaxaca), demuestran lo contrario.

⁶⁶ Se calcula que en las regiones cafetaleras de México existen 38 diferentes etnias, y cerca del 56% de los propietarios de las plantaciones hablan una lengua originaria (Café de México, 2019).

El primer país logró convencer a los mercados de la necesidad de una prima de calidad para su calidad estándar. Y no obstante que dicha prima se reduce cada vez más con respecto a los países del grupo *Otros Suaves*, incluso hasta desaparecer (ello considerando el indicador compuesto de la ICO), la Federación Nacional de Cafeteros –que representa a 555 mil familias cafeteras, 95% de las cuales cuenta con menos de 5 hectáreas–, reforzó, desde el año 2002, su estrategia de valorización, de acuerdo con Reina,

con el objetivo básico de permitir al caficultor beneficiarse de los eslabones más altos de la cadena de valor existente entre la finca y el consumidor final. Para ello, se busca adaptar la estructura de la oferta de café de Colombia a las nuevas realidades del mercado, capitalizando las ventajas competitivas del sector y capturando un mayor valor para el caficultor. Se trata de un nuevo paradigma bajo el cual la industria cafetera colombiana no se limita a vender un producto de muy buena calidad, sino que, consciente de sus ventajas competitivas y del valor de sus activos intangibles, ofrece al consumidor un sofisticado portafolio de productos y servicios para asegurar su competitividad y sostenibilidad de largo plazo (Reina, 2007).

Los resultados de una estrategia de esta naturaleza le permitieron que al cierre del 2018, 54% del café exportado por la FNC –que representa una tercera parte de las exportaciones totales de Colombia– fuera especial, con primas importantes sobre el precio estándar (FNC, 2018), y con el tiempo ha dado lugar a que muchas marcas en todo el mundo sean etiquetadas como 100% colombianas (ITC, 2012). A pesar de este gran esfuerzo y avances, los colombianos no han escapado por completo de la trampa de los *comodities*, pues la mayor proporción de sus exportaciones carecen de valor agregado.

Un *recurso clave* gestionado por los colombianos para posicionar su café, fue la construcción de un símbolo. Al respecto tras evaluar varias posibilidades, los directivos de la Federación resolvieron que ese símbolo debía ser un productor y su mula, un campesino de las montañas donde se cultiva el café en Colombia. Lo llamaron Juan Valdez y nació en 1959. La autenticidad del personaje y el conocimiento de su oficio

permitirían explicarle al mundo las condiciones que hacían del café colombiano un producto de primera calidad (Reina et al., 2007).

El caso panameño es aún más sobresaliente y como ya se analizó, este país es el referente para todos los países cafetaleros debido al éxito que ha tenido en posicionar su café como el origen de mayor valor y precio del mundo con el fenómeno del Geisha.

Finalmente, el caso del certamen Taza de Excelencia realizado en 12 países, y las diferentes réplicas que se están realizando en otros, constituyen un buen ejemplo de un nuevo paradigma para el comercio de café en el que el precio, el valor percibido y la calidad en taza rompen con la noción tradicional del café como un *commodity* que no se podía diferenciar de manera relevante.

3.4. Café que no es café: el riesgo de los sustitutos... ¡a la vista!

Hasta aquí se ha abordado el tema de la sustitución de café Robusta por Arábica, y se ha planteado la necesidad de diferenciar al segundo con la idea de que no sea "sustituible" por el primero. Asimismo, se ha puesto foco en la intensa competencia entre los cafés arábigos –naturales, suaves colombianos y otros suaves– y se ha esbozado una estrategia del tipo océano azul para que un país como México se posicione apelando a los siguientes diferenciadores (aún por desarrollar): producción bajo sombra, calidad en taza, diversidad étnica, pequeño productor familiar, entre otros. ¿Pero, qué pasa cuando irrumpe un modelo de negocio cuya propuesta de valor es “crear una taza de café de gran sabor sin usar granos de café”? ¿Qué significa para la *Red de Valor Café arábico y robusta* que alguien se proponga modificar las fronteras de un sector maduro, rompiendo con los modelos tradicionales enfocados en la competencia dentro de un espacio de un mercado existente? Y más relevante aún resulta el hecho de que dicho modelo de negocio use prácticamente los mismos argumentos que hemos empleado para fundamentar la “estrategia de océano azul para México”, pero sin contemplar el uso del café

arábico producido bajo sombra, y mucho menos el robusta. Así, la narrativa de este modelo gira en torno a los siguientes argumentos (<https://atomocoffee.com>; Schild, 2019; Grubbs, 2019; Helmer, 2019; Peters, 2019)⁶⁷.

1. Ante el cambio climático, “los caficultores están haciendo todo lo posible para continuar cultivando café de calidad para sus clientes, pero desafortunadamente eso significa mover sus plantaciones cuesta arriba hacia regiones más frías, lo cual se traduce en deforestación de casi 250 mil acres al año (...) Esto hace que la industria del café sea un contribuyente significativo a la deforestación de la Amazonia”.
2. Los bajos precios que hoy se pagan por el café, los más bajos en 13 años, y que no permiten siquiera cubrir los costos de producción, dan como resultado “una industria plagada de explotación de trabajadores”.
3. El hecho de que “68% de los bebedores de café agregen crema y azúcar a su bebida, significa que si bien les gusta el sabor y aroma del café, dos tercios no están realmente satisfechos con su bebida y no toleran el amargor. Por tanto, ¿por qué el café tiene que ser amargo?”.

En suma, ¿acaso no debería innovarse en una industria donde “tallamos bosques para nuevas áreas de cultivo de café, producimos y cosechamos bajo condiciones de esclavitud, luego enviamos el café a todo el mundo y tenemos que echarle leche y azúcar porque sabe muy mal”? Para evitar estos dilemas éticos, además de hacer más accesible el café, un par de emprendedores, uno de los cuales es ingeniero en alimentos, crearon Atomo Coffe, la Startup que se se ha planteado el desafío de usar ingeniería inversa para producir un café sin granos de café “que (posiblemente) mejore el sabor del café, que no dañe el medio ambiente ni explote a las personas, y contribuya a resolver la probable escasez de café ante un escenario de cambio climático”. Esta empresa está buscando “aliviar la demanda del grano, salvar el medio ambiente y entregar una taza de café más sostenible”, una meta que no difiere mucho de la

⁶⁷ El texto entre comillas de los siguientes párrafos refleja de manera literal la narrativa que sostienen los emprendedores de Atomo Coffe.

declaración de muchas empresas de la tercera ola de la industria del café ya establecida.

Al igual que sus equivalentes de “leche y carne” libres de animales –por ser producidas en laboratorio o a base de plantas– que ya se encuentran disponibles en el mercado y han logrado gran aceptación tanto de inversionistas como de consumidores, el café molecular sin granos de café ha sido resultado de un exhaustivo análisis de laboratorio de los granos verdes, tostados y del café resultante en taza, lo cual ha permitido identificar, separar y catalogar a los más de mil compuestos presentes en el café convencional, cuarenta de los cuales son críticos para conferirle al café ese color, aroma, sabor y retrogusto característico que tanto gusta, pero sin el amargor que poco agrada. Mediante este proceso de ingeniería inversa, y teniendo como prototipo un café suave de la región La Casona de Costa Rica, se ha recreado un café en laboratorio a partir de una mezcla secreta de proteínas, aceites, colorantes y cafeína que se encuentran disponibles en los alimentos de manera natural.

El primer café líquido resultante sin ácido clorogénico (que explica el amargor del café convencional) ya fue sometido a una pequeña prueba de sabor en el campus de la Universidad de Washington, y el 70% de los estudiantes prefirió el "café" molecular de Atomo al de Starbucks. Con base en estos primeros resultados, la Startups ya logró levantar capital semilla por 2.6 millones de dólares de la firma china Horizons Ventures, el brazo de inversión privada del multimillonario chino Li Ka-shing, quien se cree que es la persona más rica de Hong Kong, y está trabajando con una empresa de innovación de alimentos y bebidas para perfeccionar la fórmula antes de llevarla al mercado masivo en el 2020. A partir de entonces, trabajarán en los siguientes perfiles hasta tener una línea de cafés que puedan satisfacer el paladar del más distinguido conocedor del café convencional. Si bien el primer prototipo es solamente líquido, los emprendedores buscan continuar con el ritual de la preparación y plantean transformarlo en polvo con la idea de preparar este café molecular como cualquier café convencional, ya sea en la máquina de filtro, con la prensa francesa o con otro de los tantos métodos existentes.

Ahora bien, Atomo Coffe no es el primer intento que busca sustituir (o quizás complementar) al café por todos conocido. En tiempos de guerra y emergencia ante el desabasto de café, en muchos países europeos surgieron sustitutos a partir de granos de cebada malteada, centeno, trigo, hierba o pasto de trigo, cacahuete, okra, capomo, higos secos, cacao en polvo, cardo mariano, raíces de diente de león y de achicoria, este último el más conocido y popular al tener un color y sabor similar al café. No obstante, todos estos sustitutos han carecido de uno de los componentes más valorados en el café, la cafeína, y ninguno ha logrado reproducir el aroma y sabor de una buena taza de café y ganar una cuota relevante de mercado.

Sin embargo, a juzgar por los argumentos esgrimidos por los emprendedores de Atomo Coffee y dado el contexto de su lanzamiento, todo parece indicar que este emergente modelo de negocio sí ha puesto el foco en aquellos epicentros clave de innovación que bien pueden ser otro dolor de cabeza más para los productores de café convencional y una llamada de atención para una industria demasiado lenta a la hora de ampliar la accesibilidad y funcionalidad del café. Y si bien Atomo está fabricando sus productos sin granos de café, aún puede llamarlos café porque no existe un estándar de identidad o una definición oficial para el café. A este respecto, los fundadores esperan ataques de los amantes del café y de la industria establecida, pero mientras aprovecharán ese vacío legal para posicionarse hasta la llegada de una legislación que prohíba llamarle café a lo que no es café, tal como ya está ocurriendo en el caso de la “leche vegetal” que no es resultado de la “secreción de las glándulas mamarias de los animales” y de la carne cultivada que prescinde de los animales.

Finalmente, cabe preguntarse si Seattle, sede de Atomo Coffe, nuevamente será el punto de partida de una revolución cafetera, similar a la generada por Starbucks con la idea del tercer lugar. Al tiempo.

3.5. Innovar la institucionalidad cafetalera

La complejidad de la economía de un país determinado (entendida como la capacidad para producir una mezcla diversa y sofisticada de productos) y su nivel de desigualdad de ingresos, está fuertemente determinada

por el conocimiento productivo incorporado en la población, las oportunidades laborales y el poder de negociación de los trabajadores, los sectores industriales en los que la economía se puede diversificar y la calidad de sus instituciones (Hartmann et al., 2016, 2017).

Se entiende por instituciones al conjunto de normas, reglas y acuerdos formales o informales que rigen la interacción humana. Estos arreglos institucionales generan incentivos, permiten la reducción de los costos de transacción, la protección de los derechos de propiedad y fomentan la confianza entre los actores para actuar de forma coordinada y alcanzar objetivos sociales y económicos que son de interés público (North, 1993). Esas reglas pueden ser informales (tradiciones, códigos de conducta, cultura) o formales (leyes y normas civiles con validez jurídica). Las instituciones formales y las informales co-evolucionan, y ambas determinan los incentivos para invertir e innovar, así como los costos de transacción y, por tanto, el desarrollo económico. Si bien existe abundante evidencia que demuestra que las instituciones son la clave del desarrollo económico de las naciones (Acemoglu & Robinson, 2012), aún se debaten las respuestas a tres preguntas fundamentales: ¿A qué instituciones nos referimos?, ¿Por qué unos países eligen unas y no otras?, ¿Qué papel cumplen las políticas, la cultura y las instituciones informales? (Bandeira, 2009).

Con base en la noción de red de valor que hemos asumido en este libro, las organizaciones y reglas derivadas de las instituciones, estarían del lado de los complementadores.

A pesar del amplio consenso sobre la importancia de las instituciones para el desarrollo, en un reciente estudio encargado por el gobierno colombiano para orientar la toma de decisiones en torno al sector cafetalero, se afirma que,

a los países que intervienen más en la cafecultura les ha ido peor en la última década, no sólo en materia de precios de exportación, sino en la productividad de las tierras y en el ingreso de los caficultores. La evidencia internacional no da sustento alguno a la afirmación de que se requiere una fuerte institucionalidad capaz de intervenir en los diversos aspectos del negocio cafetero. El arreglo institucional cafetero colombiano es único en el mundo y por muchos años ha sido considerado

ejemplar, no sólo a nivel nacional, sino internacional⁶⁸. Sin embargo, el mundo ha cambiado y actualmente los arreglos lucen sobre-dimensionados, poco transparentes e inflexibles. Este andamiaje retrasa la continua diferenciación que demandan los mercados más sofisticados, no promueve adecuadamente la competitividad, es excesivamente dependiente de recursos del Estado y no garantiza un terreno plano de competencia frente a otros actores del sector (Echavarría et al., 2015).

Para México, este debate adquiere particular relevancia en virtud de que a diferencia de nuestro país, Colombia fue el único país en el cual el rompimiento del Pacto de Cuotas no significó el desmantelamiento institucional, sino su reforzamiento, y el hecho de que ahora se esté sugiriendo permitir el libre funcionamiento del mercado para mejorar el desempeño del sector (FNC, 2015), plantea la necesidad de cuestionar si la institucionalidad vigente ha incidido, y en qué sentido, sobre los indicadores de desempeño del sector. Amén de que a decir de la propia Federación de Cafeteros de Colombia –con 92 años de existencia al cierre del 2019–, las conclusiones del informe “no se encuentran soportados en un proceso argumentativo estructurado que permita vislumbrar la manera cómo se llegó a tales conclusiones”, creemos que para darle piso al debate conviene valorar la estructura productiva resultante de la institucionalidad en ambos países en un contexto de cambio climático y profundas transformaciones del mercado del café. ¿Qué país está mejor preparado para el futuro?, sería una buena pregunta orientadora.

En el cuadro 8 se presenta una serie de indicadores que dan cuenta de la estructura productiva cafetalera de las plantaciones y a todas luces se observa cómo después de una disminución del 30% en la productividad del parque cafetero como resultado de factores climáticos e incidencia de enfermedades, Colombia ha sido capaz de implementar una política de transformación productiva de gran envergadura a través de la siembra de variedades resistentes a la roya y la reconversión de áreas

⁶⁸ Ningún otro país cafetalero tiene mecanismos de parafiscalidad como el colombiano, y menos aún sistemas de transferencia fiscal para elevar los ingresos de los caficultores. Dado el peso que tuvo el café (al llegar a representar 50% del valor total de las exportaciones en la década de los setenta y ochenta), y el poder político de los cafeteros, éstos lograron que sus aportaciones se revirtieran casi enteramente al propio sector.

tradicionales y envejecidas por cultivos tecnificados jóvenes con mayor densidad de siembra. Este cambio cualitativo del parque cafetalero ha hecho posible la construcción de una nueva estructura productiva para los próximos treinta años, horizonte de tiempo correspondiente a la vida útil de la totalidad de los cafetales renovados, circunstancia que además permitirá aumentar la producción de café en el futuro próximo.

Cuadro 8. Estructura productiva cafetalera comparada

Colombia (Federación Nacional de cafeteros, 2019)	México (AMECAFÉ, 2012; SAGARPA, 2017; CIESTAAM-UACH, 2018).
i) El 80% del total del área sembrada con café corresponde a cafetales jóvenes tecnificados,	i) Estructura de las plantaciones: normales (34%), a podar (19%), a recepar (14%), a sustituir (14%), pre-productivas (13%), fallas (6%).
ii) Área de cultivo con variedades resistentes a roya: 77% en 2017 vs. 29% en 2006),	ii) El 83% de las variedades establecidas son susceptibles a roya; y se tiene una incidencia de roya superior al 50% en los estados de Chis., Pue., Oax., Ver. e Hgo.
iii) Edad promedio del parque cafetero: 7.05 en 2017 vs. 13.42 años en 2006,	iii) Edad promedio del 83% de las plantaciones: 20 años
iv) Densidad de plantas: 5,168 en 2017 vs. 4,544 árboles/ha en 2006, razón por la cual en 2017 el parque cafetero tiene 15% más árboles que en 2006,	iv) Sombra: sólo en 36% de la superficie existe una cobertura óptima de sombra (41-60%), en el resto de la superficie sobra o falta sombra.
v) Productividad del cultivo: 18.6 sacos de café verde/ha en 2018 vs. 11.4 en 2010.	v) Densidad de plantas: 95% de los cafetales tienen menos de 3,333 árboles/ha.
	vi) Productividad del cultivo: 5.6 sacos de café verde/ha*

* Se considera un rendimiento promedio de 7.09 sacos de 60 kg/ha de café pergamino entre los estados cafetaleros.

En contraste, la estructura productiva cafetalera mexicana presenta menos de la mitad de sus árboles normales o en etapa pre-productiva, y más de la mitad (53%) son plantaciones viejas, mal manejadas y “fallidas”, lo cual se traduce en una baja densidad (95% de las plantaciones tienen menos de 3,333 árboles/ha); más del 80% son susceptibles a roya y se registran bajos rendimientos: sólo 5.6 sacos de café verde/ha.

Con este comparativo no se está sugiriendo que la solución para México sea copiar mecánicamente las instituciones y políticas colombianas mismas que, si bien han permitido diferenciar hasta cierto punto el café de este país, en realidad aún no han logrado escapar de la lógica de los *commodities* de bajo valor y gran volatilidad. En efecto, si bien es cierto que gracias a su estructura institucional y organizacional ya exportan productos con valor agregado, como el café tostado, con un diferencial de precios 88% mayor que el precio implícito FOB del café verde (Figura 38), lo cierto es que para el año cafetero 2016/2017, el 94% del volumen de las exportaciones colombianas aún correspondió al segundo tipo de café (FNC, 2017)⁶⁹.

Al usar como referente a la institucionalidad cafetera colombiana, sólo se busca advertir de la necesidad de fortalecer la capacidad de deliberación, experimentación e innovación de la institucionalidad vigente en México, dada la ineficacia demostrada para generar un sistema de incentivos económicos y extra económicos para que los individuos participen en procesos de intercambio socioeconómico complejos como la inversión, el ahorro, la innovación, las acciones colectivas y las políticas públicas, entre otros (Evans, 2004). Sin duda alguna, hoy en día la Red de Valor Café de Colombia cuenta con mayor resiliencia que la de México, es decir, cuenta con mayor capacidad para adaptarse frente a los agentes perturbadores y situaciones adversas como la inestabilidad y caída de precios, el cambio climático y las profundas transformaciones del mercado.

⁶⁹ El esfuerzo institucional para valorizar la diferenciación del café colombiano es considerable. Comienza con las Cooperativas de Caficultores, piezas clave del engranaje institucional, pues a través de ellas se compran 4.7 millones de sacos de 60 kg, cerca del 33% del total de la cosecha cafetera. Posteriormente, gracias a sus representaciones en sedes clave como NY, Amsterdam, Tokio y Shangai logran estar cerca de los clientes, lo cual les ha permitido la venta directa de 977,324 sacos de cafés diferenciados, poco más del 20% de la cosecha adquirida vía las cooperativas. Considerese, además, la infraestructura agroindustrial desarrollada en torno al complejo denominado Almacafé y la red de 124 cafeterías Juan Valdéz establecidas en 13 países (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018).

¿Pero, qué y cómo innovar nuestra institucionalidad? ¿Cómo preparar a la Red de Valor mexicana para encarar a estos agentes perturbadores y situaciones adversas? La respuesta a estas interrogantes exige un análisis del arreglo institucional vigente a fin de identificar las áreas de mejora.

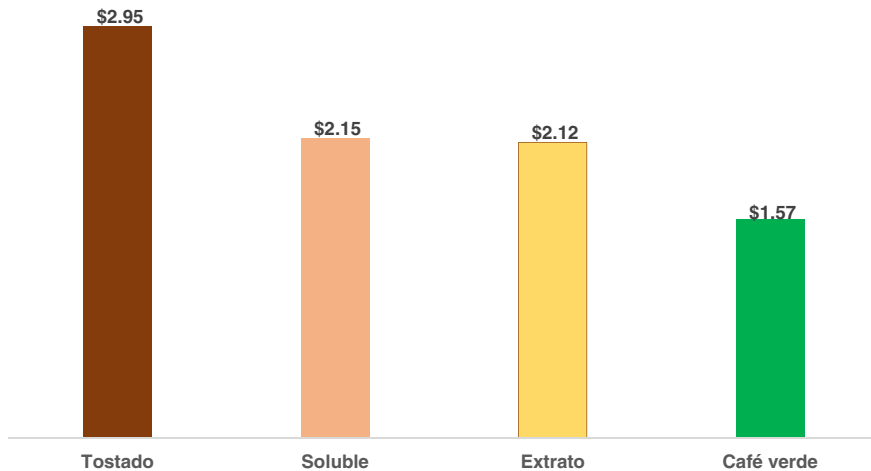


Figura 38. Precio implícito de las exportaciones de café colombiano por categoría (2016/2017)

El núcleo de nuestro arreglo institucional está constituido por dos entidades clave: el Comité Nacional del Sistema Producto Café (CNSP) y la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFÉ). El primero se conformó en 2005 al amparo de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable del 2001, en virtud de que el café quedó definido como uno de los 11 productos básicos y estratégicos. Entre los objetivos establecidos para los Comités destacan el de “Generar mecanismos de concertación entre productores primarios, industriales y los diferentes órdenes de gobierno para concertar los programas de producción; establecer los planes de expansión y repliegue estratégicos de los volúmenes de calidad de cada producto; establecer medidas y acuerdos para definir normas y procedimientos; participar en la definición de aranceles, cupos y modalidades de importación y para definir las características y cantidades de

los productos, precios, formas de pago y apoyos del Estado”. De acuerdo a la Ley, los CNSP deben integrarse por los actores de la cadena producción-consumo, razón por la cual el de café se conformó por 11 integrantes: Cinco comités estatales del Sistema Producto Café (CESP), cuatro de los cuales son permanentes para los principales estados productores, y uno se rota entre los pequeños estados productores; cinco representantes de organizaciones de productores, tres de la industria, un representante gubernamental (SAGARPA) y uno No gubernamental (Cuadro 9).

La segunda entidad relevante es la AMECAFÉ, la cual se crea en 2006 en sustitución del Consejo Mexicano del Café (CMC) que fuera creado en 1993 y desapareciera en 2005. Debido a que el CNSP carece de personalidad jurídica, AMECAFÉ se crea para operar los diferentes programas gubernamentales relacionados con el café y supuestamente concertados con los integrantes del CNSP. El gobierno de AMECAFÉ se conforma por una asamblea de diez integrantes que en esencia conserva la estructura de representación del CNSP (Cuadro 9); a su vez, cuenta con una junta de gobierno de ocho integrantes que resultan de un acuerdo de rotación entre los integrantes de la asamblea, y finalmente un coordinador ejecutivo. La diferencia esencial entre el CMC y la AMECAFÉ es la no participación formal del Gobierno ni en la asamblea ni en la junta de gobierno, algo que sí ocurría con el CMC, donde el Gobierno definía a sus directivos. Sin embargo, ambos organismos fueron creados para fungir como operadores de la política cafetalera.

Si bien existen algunas fortalezas en este arreglo, como estar reconocidos por la Ley –caso CNSP– y reflejar formalmente en su composición la diversidad (económica e ideológica) de los actores de la red de valor, presentan una serie de debilidades que impiden su real incidencia en la estructura productiva y en la política cafetalera, a saber:

Caso CNSP:

1. Carece de un reglamento que norme su vida interna.
2. Sobrerrepresentación formal del eslabón primario, pues de los 14 integrantes permanentes, hasta diez de ellos están directamente vinculados a este eslabón, lo cual puede opacar la visión de red

o cadena de valor. Sin embargo, debido a la debilidad organizacional de varios integrantes y a su confrontación ideológica y programática, en realidad ocurre que los productores están débilmente representados y carecen del poder suficiente para fungir como interlocutores de calidad frente al Gobierno e industria.

3. Ausencia de actores de la cadena que están más cerca del consumidor final y por tanto tienen información más fiel de los hábitos, preferencias y tendencias de mercado, tales como la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad, A.C.

Cuadro 9. Arreglo institucional vigente en la cafecultura mexicana

Comité Nacional del Sistema Producto Café-CNSP	Asociación Mexicana de la cadena Productiva del Café, A.C.-AMECAFÉ
Integrantes:	Asamblea:
<p>1. 12 Comités estatales del Sistema Producto Café-CESP (Chis, Oax, Ver, Gro, Pue, Hgo, Edo Méx, Col, SLP, Tab, Jal, Qro, Nay)</p> <p>Nota: Sólo tienen representación permanente los CESP de los grandes productores de café (Ver, Pue, Oax, Chis); el resto de los Comités se rotan cada dos años para ocupar un quinto asiento</p>	<p>Cuatro Asociaciones estatales de los CSPE: Ver, Pue, Chis y Oax.</p>
<p>2. Confederación Mexicana de Productores de Café-CMPC</p>	<p>Entre las cinco organizaciones se rotan para ocupar los tres asientos a los que se tienen derecho</p>
<p>3. Unión Nacional de Productores de Café-UNP_CNC</p>	
<p>4. Unión Nacional de Productores de Café-UNPC_CNPR</p>	
<p>5. Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras-CNOC</p>	
<p>6. Consejo de Organizaciones Cafetaleras-COC</p>	<p>Asociación Mexicana de Exportadores-AMEX</p>
<p>8. Asociación Nacional de la Industria del Café, A.C.-ANICAFÉ</p>	<p>Asociación Nacional de la Industria del Café-ANICAFÉ</p>
<p>9. Rama 20 de Tostadores y Molinos de Café-CANACINTRA</p>	<p>Rama 20 de Tostadores y Molinos de Café-CANACINTRA</p>
<p>10. Representante gubernamental-SAGARPA</p>	
<p>11. Representante No gubernamental</p>	

4. Dependencia financiera del Gobierno ante las nulas aportaciones económicas de sus integrantes, lo cual impide contratar una estructura profesional permanente, estable y competente.
5. Derivado de lo anterior, existe baja capacidad para incidir en el diseño de la política cafetalera, tal como lo mandata la Ley.

En suma, en los hechos el CNSP opera con una simple *caja de resonancia* de la política cafetalera establecida desde el Gobierno.

Caso AMECAFÉ:

1. Dado el antecedente y origen de este organismo, también padece la misma debilidad del CNSP: su total dependencia del Gobierno para subsistir. Desde la creación del CMC en 1993, ambas entidades obtienen sus ingresos para operar de los ingresos derivados de la ejecución de los programas de gobierno. Si bien en su estructura de gobierno no participa el Estado, en los hechos la dependencia financiera da lugar a que sea el Estado quien define su dinámica interna: desde quién la dirige hasta cómo opera.
2. Debido a su dependencia financiera (y política), no existen condiciones para profesionalizar la dirección y operación. Prueba de ello fue que, una vez consumada la alternancia en el gobierno federal en 2012, el nuevo gobierno emanado de un partido diferente al anterior, percibió a la AMECAFÉ como una “herencia del pasado” y optó por otra entidad privada para operar los programas de gobierno, dejando a esta Asociación en estado de insolvencia. Una vez que ocurren una serie de reacomodos en la administración pública federal, nuevamente se recurre a sus servicios y empieza a reactivarse, aunque debido a múltiples ineficiencias por su baja profesionalización, nuevamente el Gobierno decide operar con una entidad privada, denominada COLMERN, que terminó desviando sumas millonarias que al cierre de julio del 2019 aún no se aclaraban. Con la entrada de un nuevo gobierno de ideología diferente al anterior, y el cual se ha planteado eliminar a todos los intermediarios en la gestión de recursos públicos, seguramente esta entidad entrará en una profunda crisis.

3. Hasta principios del 2018, no existía una definición en torno al mejor destino que debían tener los fondos acumulados en el Fideicomiso Irrevocable de Inversión, Administración y Garantía (FIRCAFÉ) por el orden de los 900 millones de pesos, lo cual generaba una gran incertidumbre y conflictividad entre los integrantes de la asamblea y junta de gobierno. Este importante recurso fue resultado de la paulatina recuperación de los apoyos otorgados a los productores por el orden de 2,700 millones de pesos en el 2002, en el marco del Fondo de Estabilización del Café (FEC); en virtud de que no se previó su uso posterior, quizás porque no se esperaba recuperar nada. Así, una vez iniciada la recuperación por efecto del aumento de los precios internacionales, se convirtió en una auténtica “manzana de la discordia”.

Sin embargo, bajo el supuesto de que a principios de mayo del 2018 se cumplía una de las condiciones básicas para la creación de este fideicomiso, que el promedio del precio del café permaneciera durante dos meses consecutivos por debajo de los 120 dólares las 100 libras, se decidió repartir a los fideicomisarios 90% de los recursos acumulados durante 16 años, perdiendo con ello una oportunidad histórica para formar un fondo orientado a la provisión de bienes públicos a toda la red de valor, como la constitución de una garantía líquida para facilitar acceso al financiamiento, promoción del consumo interno de café, creación de un sistema de gestión del conocimiento y la innovación con foco en la valorización del café de sombra, apoyar eventos donde se rindiera tributo a la calidad del café mexicano, etcétera⁷⁰. Además, se perdió la motivación para que los diferentes actores de la red se sienten a discutir en la misma mesa, poniendo aún más en riesgo la mermada institucionalidad de la AMECAFE (Ávila Nieto, 2019).

⁷⁰ Precisamente, otro instrumento clave de la institucionalidad cafetera colombiana es el denominado Fondo Nacional del Café (FoNC), que financia los bienes y servicios públicos cafeteros que benefician al conjunto de los productores a través de tres diferentes tipos de actividades: industrial, institucional y comercial.

A juzgar la dinámica de este entramado institucional y organizacional, y sobre todo por la estructura cafetalera mostrada en el cuadro 9, la evidencia sugiere que dicho arreglo, y las políticas mismas que hasta la fecha se han diseñado e implementado, están fuertemente orientadas a garantizar el control político de la compleja y heterogénea red de actores involucrados en el café, así como a perpetuar una dinámica caracterizada por la captura de rentas institucionales.

En virtud de lo anterior, todo parecería indicar que se cumple la máxima de Olson (1971): “la calidad de las políticas públicas y de las instituciones, es el factor decisivo en el crecimiento económico; los países que han sabido elegir las bien obtienen mejores resultados que los que han hecho malas selecciones”. Y todo parece sugerir que México ha elegido mal.

Una afirmación como la de Olson, parecería dejarnos en la indefensión absoluta, pues como bien lo señalan Banerjee & Duflo (2012), “por desgracia, las malas instituciones tienden a perpetuar instituciones malas, creando un círculo vicioso que a veces se ha llamado la “ley de hierro de la oligarquía”. Los dirigentes que tienen el poder de moldear las instituciones, ciertamente están en una mejor posición con un estado de cosas que impone muchas restricciones sobre quien puede hacer cada cosa –restricciones que pueden relajar de forma selectiva en su propio interés. Al impedir cualquier cambio, se aseguran de permanecer en el poder para mantener las instituciones en su propio beneficio.

Luego entonces, ¿acaso tenemos que esperar a que haya una invasión de un país con instituciones inclusivas, una revolución social o un milagro para acceder a buenas instituciones? La evidencia sugiere la posibilidad de innovar las instituciones de manera significativa a partir de cambios sutiles e incrementales en las reglas existentes (Ostrom, 2000), lo cual implica pasar de las INSTITUCIONES con letras mayúsculas a las instituciones con letras minúsculas, es decir, a una perspectiva desde abajo (Banerjee & Duflo, 2012). Y es que cada una de las INSTITUCIONES normalmente analizadas desde la perspectiva de la economía y la ciencia política, tales como la democracia, la descentralización o los derechos de propiedad, comprende a muchas otras instituciones locales concretas. Ostrom señala que un cambio en cualquier regla que afecta al conjunto

de participantes, al conjunto de estrategias disponibles para éstos, al control que tiene sobre los resultados y a la información que poseen o los beneficios, es un cambio institucional y algunas veces pueden ser relativamente fáciles e implicar bajos costos.

Por ejemplo, un principio de diseño común en la resolución de problemas de acción colectiva encontrado por Ostrom, lo constituye el uso de empresas incrustadas. Las unidades de organización más grandes se construyen sobre unidades más pequeñas, previamente organizadas.

En las huertas de cítricos españolas, la unidad organizativa fundamental es el canal terciario. El costo de organizar un grupo de agricultores que viven unos cerca de otros y que se apropian directamente del mismo canal es considerablemente menor al costo de organizar un grupo mayor de agricultores, muchos de los cuales nunca han estado en contacto directo unos con otros. Pero una vez que se han organizado las unidades más pequeñas, el costo marginal de construir sobre esa base organizativa es sustancialmente menor al costo de iniciar sin una base previa (Ostrom, 2000).

De esta manera, cada cambio incremental, se convierte en el fundamento del siguiente cambio.

En concordancia con este enfoque, Sull & Ruelas-Gossi (2006) señalan que

por más de un siglo, el juego ha sido dominado por los protagonistas de siempre: Europa, Estados Unidos y Japón [es decir, países con buenas instituciones]. Pero en décadas recientes, el escenario competitivo ha cambiado. Campeones provenientes de mercados emergentes que no cuentan con una trayectoria de desarrollo tecnológico ni con los recursos de Investigación y Desarrollo necesarios para competir en las grandes ligas, han conquistado posiciones de liderazgo en una amplia gama de sectores globales, y lo han hecho no por la vía de derrotar a los gigantes establecidos en su propio juego, sino cambiando las reglas para crear un juego nuevo [...] En vez de poner el foco en la innovación denominada "*t pequeña*", centrada principalmente en un aspecto del negocio, el producto, las empresas de países [con malas instituciones] han puesto el

acento en la innovación del tipo “*T grande*”. Se trata de innovaciones que se introducen en el Modelo de Negocios, y no en el producto, logrando cambiar las reglas del juego competitivo (Ruelas-Gossi, 2004).

Un planteamiento de esta naturaleza es desarrollado por Porter cuando analiza la competitividad de las naciones, al afirmar que:

la competitividad a nivel nacional es un concepto amorfo que poco dice acerca de la productividad con la que se aprovechan los recursos de una nación [...] Más bien debemos concentrar la atención en industrias y sectores industriales específicos, más que en el conjunto de la economía (Porter, 2007).

Por tanto, para un país como México, es mala idea seguir apostando a la añorada organización gubernamental que, por obra y magia, y desde arriba, revertirá el profundo deterioro de la red de valor. Se debe empezar desde abajo, innovando los modelos de negocio alineados a una estrategia que tenga en su centro la valorización de los cafés de calidad producidos bajo sombra, multiétnicos y de pequeñas familias productoras. Para ello, en la tercera parte de este libro se realiza una síntesis de los epicentros de innovación identificados en los diferentes patrones y modelos de negocio específicos en cada una de las categorías de café, ello con la finalidad de orientar los cambios incrementales en el margen, tanto a nivel de la red de valor en su conjunto y en cada uno de sus nodos genéricos (empresas tractoras, clientes, proveedores, complementadores y competidores), así como del entorno institucional en el que se desempeñan.

3.6. Desmistificando al villano favorito

Desde el 7 de marzo de 1882 el futuro del café comenzó a cotizarse en la Bolsa de Nueva York con la idea primaria de permitir a compradores y vendedores fijar el precio al que se compraría o vendería el café en una fecha futura, protegiéndose ante las posibles fluctuaciones de precios. Para que este proceso de encuentro entre compradores y vendedores ocurriera, alguien tuvo que estar dispuesto a invertir recursos y asumir los riesgos de alzas o bajas, es decir, brindarle liquidez a este mercado.

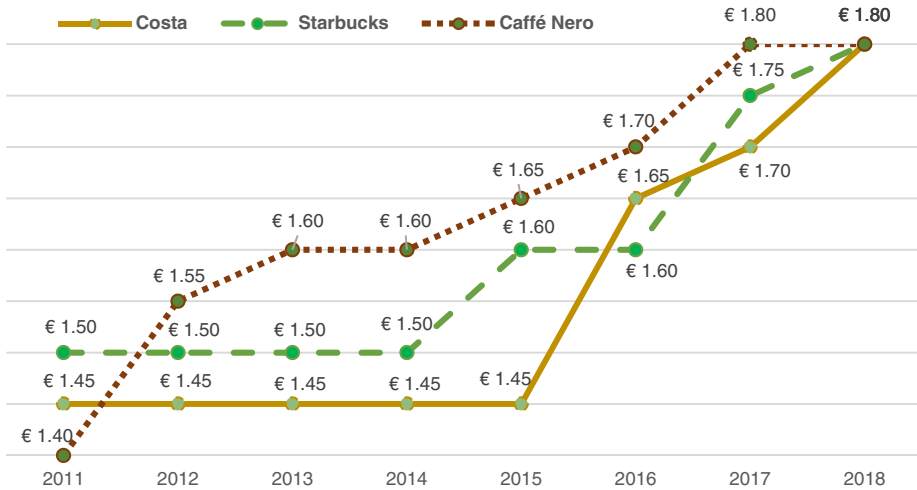
Y ese alguien fue, precisamente, el actor que especula con la intención de beneficiarse de los cambios producidos en los precios de los contratos de futuros.

Existe la creencia según la cual se asevera que mientras operó el sistema de estabilización de precios gestionado en el marco del ICO hasta 1989 (gracias al mecanismo de cuotas prevaleciente entre países productores), el mercado de futuros cumplió con su función complementaria de administrar riesgos y dotar de liquidez, pero una vez que colapsa este sistema, la volatilidad del precio del café aumentó considerablemente y con ello las oportunidades de especulación. Desde entonces, suele afirmarse, que el denominado Contrato “C” negociado en la Bolsa de NY se ha desempeñado como el verdadero mecanismo de formación de precios,⁷¹ pero ahora esta variable fundamental ya no está en manos de aquellos compradores, vendedores y especuladores con el perfil de 1882, sino que ahora está dominado por muchos otros participantes del mercado que no tienen ningún interés real en usar los bienes físicos, tales como los denominados fondos de pensión, que han visto en el mercado de futuros de materias primas –como el café– una oportunidad para obtener ganancias de corto plazo a través de la especulación. Así, mientras que en la década de los noventa el promedio diario de contratos fue de 8,500, para 2015/2016 había aumentado a más de 32,000, y los contratos que cambiaron de manos en el mercado de futuros representaron el equivalente de 15 a 27 veces la cantidad de café arábica producido globalmente en un solo año (Lamb & Byers, 2017; Nadelberg et al., 2017).

Esta narrativa ha creado una creciente preocupación en diversos actores de la red de valor, principalmente entre los participantes de la tercera ola y, por supuesto, de los productores y sus organizaciones, pues ante los bajos precios prevalecientes desde inicios de 2019, los más bajos desde hace 13 años, se ha puesto en riesgo –como ocurriera en el negro período de 1999 a 2006–, la viabilidad misma de la producción de este apreciado grano al no permitir cubrir siquiera los costos de

⁷¹ Cada contrato de café en el mercado C es igual a 37,500 lb, equivalente a un contenedor con aproximadamente 250 sacos de café verde de 69 kg.

producción. Dado que, supuestamente, una situación de esta naturaleza poco tiene que ver con los precios a nivel de los consumidores (los cuales en realidad pagaron un 20% más por un café espresso en las tiendas Starbucks al cierre del 2018 vs. 2011, tal como se aprecia en la figura 39), la fijación de precios se ha convertido en un tema absolutamente central en cualquier debate sobre el futuro del café, siendo el Contrato C, negociado en la bolsa de NY, el villano favorito. De hecho, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia anunció la posibilidad de que el café colombiano deje de cotizar en este mercado, por considerar que los niveles de precios alcanzados no reflejan la realidad y la calidad del café producido en este país.



Fuente: Allegra Strategies LTD, Citado por Bloomberg, 2019.

Figura 39. Evolución de precios del café espresso en las principales cadenas de café del Reino Unido

Por su parte, para México se afirma que en virtud de que “60% de la producción nacional de café se destina al consumo interno, no se justifican los bajos precios pagados a los caficultores al tomar como referencia las cotizaciones de la Bolsa de Valores de Nueva York. Se propone que el precio de referencia sea el pagado por los consumidores del país”.

Si bien existe parte de razón en este debate, apenas es una parte de la historia y resulta fundamental comprender cómo se forman los precios de las materias primas en los mercados internacionales y qué determina su naturaleza cíclica. Al respecto, en el Informe de Desarrollo del Café elaborado por el ICO (2019) se analiza profusamente este tema. Se destaca que los principales determinantes de los precios del café corresponden a la oferta y la demanda, particularmente la producción, el consumo y los movimientos de existencias; a estos factores se les conoce como los fundamentos del mercado. Por su naturaleza de producto agrícola y cultivo perenne, la elasticidad precio de la oferta de café es baja, lo cual significa que la producción puede ajustarse sólo lentamente y con retraso a las señales de precios. La demanda, por su parte, también es inelástica, pues los consumidores no ajustan significativamente su consumo cuando los precios cambian debido a la falta de sustitutos cercanos.

Estas características se traducen en un mercado cafetero en persistente desequilibrio entre oferta y demanda, moviéndose cíclicamente entre el superávit y el déficit. Así, entre el año cafetero 1990/1991 y el 2018/2019, el mercado ha registrado un superávit en 13 años y un déficit en 15 años. El precio del café está inversamente relacionado con el equilibrio del mercado, lo que implica que en tiempos de sobreoferta los precios tienden a caer, mientras aumentan cuando el mercado está en déficit. No obstante, en la figura 40 se observa un notable desfase temporal entre los cambios en el precio y la respuesta en la oferta del producto, lo cual es consistente con la baja elasticidad del precio de la oferta.

Sin embargo, existen al menos tres factores adicionales que hacen sinergia con los fundamentos subyacentes e influyen en el comportamiento y la volatilidad de los precios del café: i) movimientos en los tipos de cambio, ii) actividad comercial en los mercados de futuros y, iii) la creciente consolidación de compradores en los países productores y consumidores.

Con respecto al primer factor, la depreciación de una moneda de un país productor de café aumenta las ganancias en moneda local de los exportadores, creando así un incentivo para liberar sus existencias en el mercado internacional, mientras que la apreciación del dólar estadounidense representa menores ingresos en términos de la moneda local.



Figura 40. Balance de mercado vs. Indicador compuesto ICO

En cuanto al segundo factor, la ICO (2019) analizó la relación entre la actividad especulativa en los mercados de futuros en Nueva York (Arábica) y Londres (Robusta) y los precios al contado del café, y encontró que entre agosto de 2009 y septiembre de 2014, más de un indicador –de los seis indicadores comunes de especulación empleados– registró un efecto estadísticamente significativo de la especulación sobre los movimientos de precios, lo cual sugiere que la actividad de aquellos participantes del mercado que no tienen ningún interés real en usar los bienes físicos puede, en efecto, exacerbar los cambios de precios al alza y a la baja en el corto plazo, incluso mientras los fundamentos del mercado prevalecen a largo plazo⁷². El mejor ejemplo de ello se tiene con lo ocurrido entre

⁷² A la participación de actores que no tienen interés en usar los bienes físicos se le llama *financieriación* de los mercados de materias primas, y este fenómeno ha estado liderado por los fondos de pensiones –vía la negociación de valores basados en productos agrícolas a partir de cuyas ganancias se pagarán las futuras pensiones laborales. Estas inversiones han aumentado de manera importante, al pasar de 66 mil millones de dólares en 2002 a 320 mil millones de dólares en 2012, contribuyendo a que los precios de los alimentos aumenten y fluctúen de manera más acentuada. Al igual que el café, en 2015 el comercio de futuros con maíz superó 30 veces la cosecha de Estados Unidos y 11 veces

junio de 2017 y marzo de 2019, cuando la producción del año cafetero 2018/2019 superó el consumo por segunda temporada consecutiva, configurando con ello la tormenta perfecta. En efecto, el conjunto de cuatro gráficos de la figura 41 muestra que ante una sobreproducción (a) y acumulación de inventarios en almacén por parte de los grandes tostadores (b), los especuladores huelen la oportunidad de ganancias de corto plazo y acuden en masa con posiciones cortas (c), apostando con todo a las disminuciones de precios del café Arábica, lo cual han estado haciendo desde agosto de 2017 (d).

Y finalmente, en lo que respecta al tercer factor, existe una creciente preocupación en torno a que un número reducido de compradores podría derivar en una débil posición negociadora de los agricultores en términos de parámetros contractuales como los precios y las condiciones de pago, lo que a su vez podría conducir a mayores márgenes acumulados por los compradores de café en los países productores y consumidores.

Ahora bien, independientemente de la ocurrencia de todos estos factores –desequilibrio entre oferta y demanda, los movimientos en los tipos de cambio, la financierización y la concentración de poder–, lo cierto es que no existe evidencia robusta que muestre un aumento de la volatilidad de precios del café en el largo plazo⁷³. En efecto, el ICO (2019) definió tres "regímenes" distintos para el café: el primero del período 1970-1989, cuando se estableció el sistema de cuotas; el segundo del período 1990-2000, caracterizado por un cambio radical en el sector luego de la liberalización del mercado cafetero; y el tercero del período 2001-2018, que se caracterizó por la financierización de los mercados de futuros del café. Los resultados del análisis muestran que la volatilidad del indicador compuesto del ICO creció bruscamente del 20.3% en el período 1970-1989,

la cosecha mundial. Y las normas que alguna vez se aplicaron a la excesiva especulación financiera con productos agrícolas se han ido relajando cada vez más en los últimos 15 años (Fundación Heinrich Böll & Fundación Rosa Luxemburgo, 2019).

⁷³ La volatilidad se midió como la desviación estándar anualizada de la tasa de cambio mensual del indicador de precios compuesto del ICO. La diferencia en la volatilidad del precio del café entre los períodos 1970-1989 y 1990-2000 es significativamente diferente al 95% del nivel de confianza estadística (ICO, 2019).

a 30.8% en 1990-2000, pero la volatilidad en el período posterior (2001-2018) fue significativamente menor, con un 21.1%, estadísticamente indistinguible del nivel observado durante el primer período. Todo ello lleva a concluir que el precio internacional del café no se ha vuelto más volátil en los últimos años, en comparación al período del añorado régimen de cuotas.

Esto induce a pensar que otras condiciones estructurales asociadas a la volatilidad han cambiado, tales como el traslado progresivo de la producción brasileña hacia zonas menos propensas a las heladas, así como la tendencia de los países importadores a mantener cada vez más existencias de café verde, tal como se muestra en la figura 41b, lo cual tiene un efecto estabilizador debido a la reducción de los riesgos de la cadena de suministro.

En suma, mientras el café siga siendo un *commodity* y se comercialice como tal, los mercados de futuros seguirán siendo relevantes como mecanismo de descubrimiento de precios e instrumento para cubrir los riesgos de sus fluctuaciones, y poco se gana etiquetándolos de villanos favoritos y responsables de todos los males de la red de valor. Aunque nada se pierde con la insistencia de desconectarse de la Bolsa de NY o de alcanzar un utópico acuerdo con las empresas líderes de la industria, consideramos que la única manera de “jugar en nuestra cancha y con nuestro propio balón”, es a través del diseño de una estrategia y modelos de negocio del tipo océano azul como la esbozada anteriormente, es decir, descomoditizando al café. No se debe pasar por alto que el villano favorito fue concebido “para mover productos de la manera más eficiente posible y con el mayor volumen posible, sin valorar la calidad ni la trazabilidad; en cambio, defiende la cantidad y la homogeneidad. Este sistema es más o menos idéntico al de mover y almacenar cualquier otro producto, como grava o mineral de hierro. Simplemente no está alineado con las preferencias del consumidor, y esta desconexión está creciendo cada día” (Raymond, 2018).

Tal como se ha constatado en diversos modelos de negocio de la tercera ola, a medida que el consumo de café en el mundo ha evolucionado al pasar de ser solamente una bebida satisfactoria que se disfruta por las mañanas, a una experiencia social de consumo e incluso un símbolo de estatus y de salud, la forma en que se compra el café ha sufrido cambios en los últimos años al estar aplicando filosofías muy diferentes. Son cada vez más los *segmentos de mercado* que están rechazando el anticuado sistema de comercialización basado en *commodities*, y los diversos actores de la red tienen las herramientas para responder. Las nuevas tecnologías de la información permiten una mejor toma de decisiones en la finca y en el canal de venta, proporcionando un nuevo nivel de transparencia en el sistema de suministro. Las tecnologías de almacenamiento y transporte permiten la segregación y la preservación de la identidad del café, pasando del mercado de productos básicos al mercado de especialidades. Hay más modelos de compra que apuntan a eliminar algunos de los muchos participantes en la cadena de valor entre los tostadores y el productor, a tal grado de que casi se desconectan del mercado de futuros (Nadelberg et al., 2017).

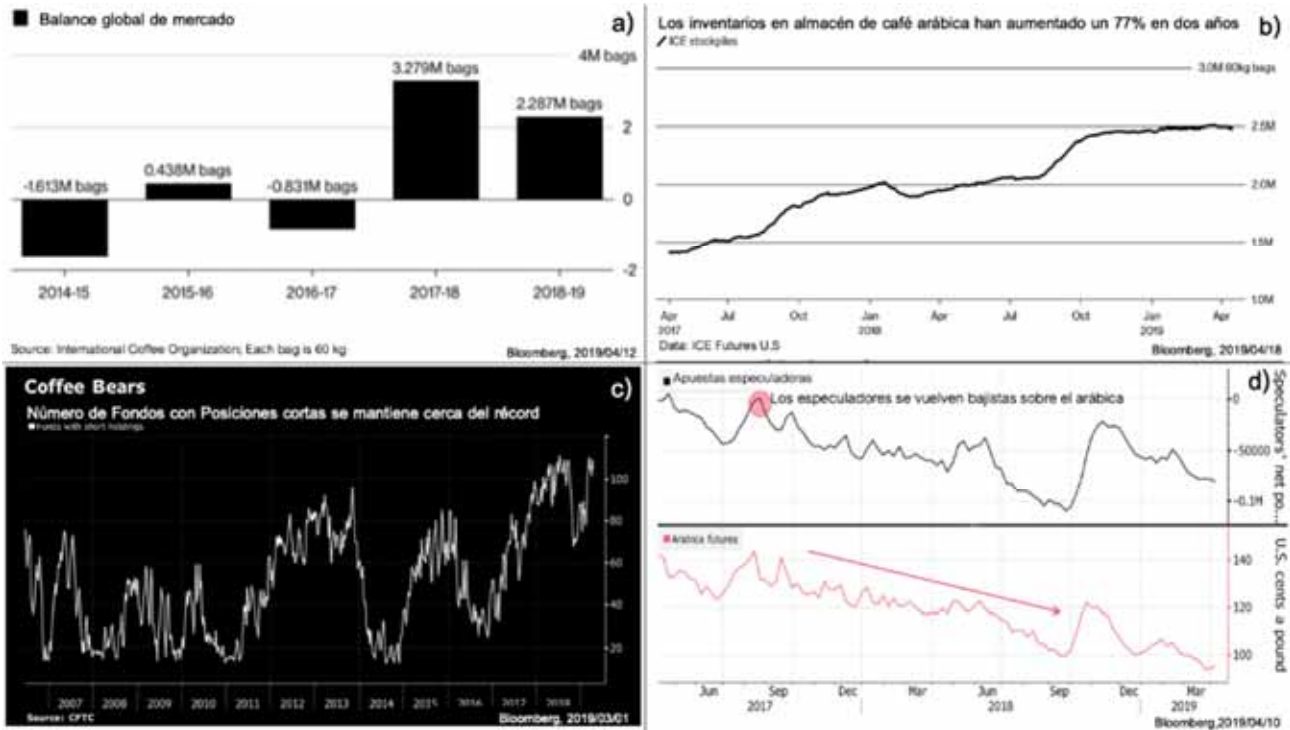


Figura 41. La tormenta perfecta para el café no diferenciado

IV. Innovación de modelos de negocio

El establecimiento de una estrategia, es decir, de una visión de hacia dónde caminar dados los cambios y tendencias observados en el entorno, constituye un primer paso para revertir la caída en picada de la Red de Valor del café mexicano, pues proporciona enfoque a los diferentes actores de la red. Un segundo paso consiste en innovar los modelos de negocio en las diferentes categorías e, incluso, pensar en modelos disruptivos que puedan dar lugar al surgimiento de nuevas categorías.

Si las predicciones se cumplen, para el 2050 el área para la producción del café disminuirá un 50%, al mismo tiempo que la demanda crecerá al doble (World Coffee Research, 2016). En este contexto, México cuenta con un *recurso clave* que debe valorizar: sus sistemas de producción bajo sombra que brindan granos de mejor calidad, pero sólo si dicha sombra se regula de manera pertinente. Innovar los modelos de negocio bajo esta perspectiva implica desplegar una estrategia del tipo océano azul, al hacer irrelevante a la competencia y al mecanismo de fijación de precios vigente: la Bolsa de NYC. Si bien México se ha caracterizado por su inacción, el hecho de que se incorpore de manera tardía a muchas de las grandes tendencias del café, puede representar una ventaja, pues tal y como lo señala el especialista en historia económica, Alexander Gerschenkron (1968),

los procesos de industrialización tardíos son mucho más cortos que los de los países que les preceden, ya que los países que inician más tarde pueden ahorrar tiempo y recursos para el desarrollo de tecnología y la

acumulación de capital, al poder disponer de transferencia de tecnología e importaciones de capital.

En el caso del café, se puede –y debe– aprovechar la experiencia del camino andado por los países que llevan la delantera y aprender de sus errores y aciertos.

Ante la diversidad de perspectivas sobre la razón por la cual existe un marcado desequilibrio en la distribución de los beneficios en la red de valor, una pregunta relevante sería: ¿Por qué no trascender la necesidad de ver sólo al precio como el causante de todos los males y también poner el foco en el valor del café? ¿Por qué los consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar la extraordinaria suma de 59.95 USD/lb por un Jamaica Blue Mountain en la tienda en línea de coffeeam.com y sólo 11.95 USD/lb por un Mexico Spirit of de Aztec Coffee? ¿Qué valor perciben en el primer café como para pagar un precio tan alto?

¿Qué valor obtienen los consumidores mexicanos que están dispuestos a pagar un diferencial de precio en el café tostado molido más caro de hasta 2,300% con respecto al café más barato? (Cuadro 10). Al indagar con detalle en los atributos diferenciadores, resulta que las variables distintivas (no necesariamente observables) entre uno y otro café, además del segmento al que están dirigidos, es la diversidad de elección (en orígenes, perfil y notas aromáticas, sabor, con o sin cafeína, niveles de amargor, acidez, cuerpo y tueste), la consistencia en calidad y la conveniencia que brinda el sistema monodosis para preparar un café bajo tres diferentes opciones: Nespresso, Vertuoline y Dolce Gusto, según el poder adquisitivo del cliente y el tamaño de la taza deseada.

Los diferenciales en precios intracategoría oscilan entre 22% para café en taza y 726% para tostado-grano, y se explican por una gran cantidad de variables como la calidad declarada, el origen, el sabor, nivel de tostado, grano o molido, con o sin cafeína, certificaciones, canal por el cual se vende, envase –que va desde la tradicional bolsa individual, pasando por la bolsa con válvula, la lata, el *pod's* y la cápsula–, entre otras. Dependiendo de la combinación de algunas variables, se define el método de preparación que el consumidor empleará para degustar su café, si es que no lo compra en taza.

Cuadro 10. Mercado, dinamismo y brechas de precios en las diferentes categorías de café en México

Categorías	Tamaño del mercado ¹	Dinámica y potencial de mercado ²	Presentaciones	Rango de precios (\$/g)	Diferencial (%)
1. Soluble	\$23.3 MMM	TAC 2016-2021: 2.5% Las marcas Premium crecen 10 veces más	40 – 400 g	0.20 – 1.42 \$/g	610
2. Tostado-molido	\$10.6 MMM	TAC 2016-2021: 2.9%	11 – 908 g	0.11 – 0.39 \$/g	254.5
3. Tostado-grano	\$0.95 MMM	TAC 2016-2021: 2.5%	200 – 1000 g	0.15 – 1.24 \$/g	726.6
4. Cápsulas	2% de la categoría Tostado-Molido	- 46% en volumen 2010-2015 - 62% en valor 2010-2015	5 – 7 g	0.98 – 2.64 \$/g	169.3
5. Pods			7 g	0.86 – 1.14 \$/g	32.5
6. Cold Brew		Desde que se introdujo en EE. UU. en 2015, ha registrado una TAC del 25% en el verano.	33 g en vaso de 300 ml ⁴	1.27 \$/g	-
7. Café Americano (Taza)	\$3.5 MMM	Entre 2009 y 2014, el mercado a crecido 73.1% en el valor	210 – 300 ml	0.09 – 0.11 \$/ml	22
8. RTD ³		Se estima una TAC de 26% para AL hasta 2020	280 – 330 ml	0.04 – 0.10 \$/ml	150

¹ Euromonitor International (2017).

² Las cifras aquí señaladas provienen del Capítulo: Cambios y tendencias en el entorno de la red de valor de Euromonitor International (2017).

³ Se refiere a las marcas con presencia en canal retail.

⁴ Para preparar esta bebida se requiere 0.11 g de café/ml, y la presentación que se vende en Starbucks es un vaso de 300 ml.

Fuente: Elaboración propia para presentaciones y rango de precios a partir de una auditoría realizada en el canal Retail, septiembre de 2017. Para café americano en taza se consideraron los *canales* cafetería de especialidad, tienda de conveniencia y puesto en la calle.

Tanto los *pods* como las cápsulas requieren de una máquina especial no necesariamente cara, mientras que las demás presentaciones ofrecen una mayor flexibilidad para su preparación, siendo los métodos más comunes los siguientes: 1) cafetera italiana o moka, 2) cafetera americana o de goteo, 3) cafetera francesa o de émbolo, 4) cafetera espresso, y 5) cafeteras de vacío. A su vez, cada uno de estos métodos tiene una gran cantidad de variantes.

Por tanto, para aumentar el Retorno al Origen es necesario trascender la visión de concebir al café como una materia prima y asumir un pensamiento basado en valor para persuadir a los consumidores a pagar precios más altos por un café diferenciado por calidad, sostenibilidad y equidad. La ventaja que ya tiene México con su café de sombra, de altura o de montaña y la percepción de mayor calidad que tienen los consumidores, además de su diversidad étnica y de pequeño productor, debe ser parte de una visión compartida, misma que debe posicionarse en los mercados y ser la ruta por la cual se marchará en el futuro (Figura 42).

El foco debe estar en ese 40% de los consumidores globales aspiracionales, de los cuales nueve de cada diez clasifican a la "contaminación al medio ambiente" como el problema más serio que enfrenta actualmente el mundo (91%), seguido de la corrupción (89%), la pobreza extrema (88%), el atropello a los derechos humanos (88%), el terrorismo (87%) y la brecha entre ricos y pobres (87%). Y como consecuencia de una mayor conciencia por las preocupaciones ambientales, casi nueve de cada diez (89%) creen que "es necesario tomar medidas para reducir el impacto de las actividades humanas que se cree causan el cambio climático (BBMG, 2015).

Esta visión representa el núcleo de una estrategia del tipo "océano azul", pero también se requiere el diseño creativo e implementación eficaz de modelos de negocio como medios para aterrizar coherentemente dicha estrategia (Wirtz et al., 2016). Al respecto, el análisis realizado en la primera parte de este libro en lo que respecta a los cambios y tendencias de mercado, así como a la enorme brecha existente en los mercados en lo que respecta al nivel de precios pagados por el consumidor entre diferentes categorías de café, dan cuenta de la gran oportunidad existente para innovar los modelos de negocio prevalecientes. Las siguientes

ideas apenas representan un pequeño compendio de oportunidades para orientar la innovación.



Figura 42. Recursos clave a posicionar del café mexicano

4.1. Facilitarle al consumidor encontrar, preparar y degustar un buen café

En el proceso de innovar los modelos de negocio, resulta crucial voltear la mirada hacia los llamados *mercados emergentes del café*, en particular hacia los países productores como México, donde el consumo se ha triplicado⁷⁴, pero aún muestra considerables brechas cuando se le compara con los mercados maduros de países no productores como Finlandia, que consume 12 kg/persona/año, vs. 1.4 en México y Colombia, y 5.8 en Brasil (Euromonitor International, 2017; Smith, 2017). Para reducir

⁷⁴ Esta misma dinámica se ha observado en el resto de países productores, en donde el consumo ha crecido 2.5 veces más que en los mercados maduros, logrando con ello que su participación en el consumo global de café haya pasado del 22% al 30% en el periodo 1995-2015 (Stapleton, 2015).

esta distancia resulta imprescindible pensar y actuar como consumidor, y para ello basta leer entre líneas los hallazgos del estudio “Segmentación de consumidores de café”, encargado por la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva de Café (2014), en el cual existen una serie de señales para entender al mercado de café en México, a saber:

- i) La principal barrera para aumentar el consumo de café es la falta de conocimiento y la accesibilidad al mismo.
- ii) La mayoría de los consumidores observan un escenario polarizado para el café “o es soluble o es de cafetera”; hay muy poca información sobre las formas en que se puede comprar el café y la forma de prepararlo.
- iii) Los consumidores de bajo nivel socioeconómico consideran que el café es un lujo al cual no pueden acceder, ya que creen que la preparación es demasiado laboriosa y se necesitan aparatos muy especializados para lograr preparar un buen café.
- iv) El consumo se limita a comprar “el café que esté a la mano”, y por ende las tiendas de conveniencia han logrado abrir un mercado grande de consumidores.
- v) La mayoría de las personas cree que el buen café no se encuentra con facilidad.

Estos planteamientos parecen estar acordes con la estructura de consumo prevaleciente en México, según la cual 54% del café consumido es del tipo soluble y el canal preponderante preferido por los consumidores (66%) para realizar sus compras es el *retail* (Euromonitor International, 2017). Dada esta estructura de ventas y *canales*, a primera vista se podría decir que el consumidor promedio, en efecto, tiene “poca información sobre las formas en que se puede comprar el café y la forma de prepararlo”. Sin embargo, la idea de que la “preparación es demasiado laboriosa y se necesitan aparatos muy especializados para lograr preparar un buen café (...) que no se encuentran con facilidad”, constituye un atisbo que da cuenta del tipo de deseos y problemas a resolver para desarrollar el mercado mexicano. Así, la idea de la complejidad que implica encontrar, preparar y degustar un buen café debería ser la base para innovar en la *Propuesta de valor de los modelos de negocio* y en

gran medida marcan la pauta para comprender los cambios y tendencias que ha registrado y registrará esta red de valor en un futuro.

4.2. Democratizar, aún más, el consumo de café

Si bien en México se ha popularizado el canal de tiendas de conveniencia para la venta de café en taza bajo el modelo Oxxo, lo cierto es que a través de un canal de esta naturaleza difícilmente se pueden destacar los atributos diferenciadores del café mexicano de montaña por no ser el café el foco del negocio; además los tostados y métodos de preparación empleados no permiten resaltar los perfiles y notas aromáticas, ni tampoco educar al consumidor en el hábito de consumo del buen café. Ante el “incremento observado de ‘órdenes para llevar’, generalmente para ser consumidas en el trayecto al trabajo, escuela o universidad en los establecimientos que ofrecen ambientes relajados y acogedores (Alsea, 2017), creemos que hay un amplio espacio no cubierto para un modelo de negocio de café de calidad y alimentos recién horneados que permita democratizar aún más el consumo del café y estrechar las relaciones con los clientes.

4.3. Cambiar lo establecido

Los nuevos *segmentos de mercado*, la mayoría de ellos pertenecientes a los denominados *millennials*⁷⁵, no consumen siempre los mismos productos y están en la búsqueda permanente de algo nuevo, lo cual exige innovación constante. La evidencia sugiere que más que tratarse de innovaciones del tipo *pull* derivadas de salir y preguntarle al consumidor si prefiere un café en tal o cual presentación o sabor, las innovaciones disruptivas que han ocurrido en la red de valor son del tipo *push*, es decir, aquellas que se plantean cambiar lo establecido y ofrecen una nueva propuesta de valor que el consumidor no espera ni sabe que la necesita o desea, tal y como lo demuestran en el ámbito del café los casos de Nespresso (Sánchez, 2017) y Starbucks (Schultz & Gordon, 2011), o bien de Apple (Isaacson, 2011) y Tesla-Paypal-SpaceX (Vance, 2017) en

⁷⁵ México es claramente un país de jóvenes, dado que aproximadamente el 53% de su población es menor a los 25 años.

electrónica, computación, automóviles eléctricos e industria aeroespacial. Un enfoque de esta naturaleza necesariamente exige una mayor profesionalización de todos los actores de la red de valor, en particular de los productores y sus organizaciones y de los extensionistas como para anticiparse a los gustos y deseos de los consumidores.

4.4. Pensar en modelos de negocio para todos los *segmentos de mercado*

Derivado de la paradoja del café, la evidencia sugiere que dos innovaciones clave para evitar ser víctima de esta paradoja consisten en: (i) estrechar vínculos directos entre productores de café y tostadores-torrefactores-baristas, y (ii) diversificar la cartera de productos a ofertar y los *canales* de distribución, desde soluble, pasando por tostado-molido, en taza, monodosis, bebidas RTD y la infusión en frío. Esto implica poder participar en los diferentes negocios del café y ampliar la oferta para los distintos niveles de ingreso, desde los de ingresos bajos, hasta los que pagan precios altos por elementos de posicionamiento premium por ser amantes del café.

4.5. Un segmento de mercado al que no hay que descuidar

Además del segmento de mercado conformado por los *millennials*, otro segmento clave lo constituye la comunidad latina residente en los Estados Unidos de América. Los resultados de la encuesta 2019 de consumo de café en los Estados Unidos por la NCA dan cuenta que, si bien 63% de los encuestados manifestaron haber tomado café el día anterior, los estadounidenses de origen asiático encabezan la lista de bebedores de café gourmet con un 47%, seguidos por los de origen hispano con un 46%, los afroamericanos con 40% y los estadounidenses de raza blanca con 39% (Almeida, 2019). Por tanto, un segmento cercano geográficamente, con alta sensibilidad y poder adquisitivo para recibir y aceptar una propuesta de valor como la enunciada, son los 32 millones de hispanos que habitan en el territorio estadounidense –12% de la población total–, de los cuales 20 millones son de origen mexicano.

4.6. Ver más allá de los consumidores de café en taza

Existe una inercia muy arraigada entre los productores de café y sus organizaciones de focalizar la atención en los consumidores de café en taza fuera de casa, y pasar por alto a los clientes intermedios que usan el café verde en sus modelos de negocio, tales como las nuevas comercializadoras de cafés de especialidad y los pequeños tostadores. Las primeras ofertan microlotes de café verde en línea diferenciados por año de cosecha (o nivel de frescura), país de origen, perfil de sabores, cuerpo y acidez a precios que oscilan entre 1.65 USD/lb para el café robusta más barato, y 5.90 USD/lb para los arábigos más caros (abril de 2019).

Por su parte, una importante corriente de los pequeños tostadores forma parte de un movimiento cada vez mayor que pugna por aumentar el Retorno al Origen y transparentar los procesos comerciales. Los productores y sus organizaciones deben indagar en los informes de transparencia publicados en las páginas web de las empresas tostadoras y cafeterías de especialidad para valorar las oportunidades y la conveniencia de establecer relaciones de comercio directo. A título de ejemplo, la empresa Tim Wendelboe AS ubicada en Oslo, Noruega, señala que en 2017 adquirió 44.6 toneladas de café verde, pagando un promedio de 5.7 USD/lb (Precios FOB); de este volumen México sólo contribuyó con 1.3% del total. En contraste, Honduras participó con el 30% de la proveeduría, destacando un lote de Geisha pagado a 25 USD/lb, tal como se observa en la siguiente imagen. No se pueden seguir desaprovechando tales oportunidades.



Tim Wendelboe AS

-Oslo, Noruega-

July 30, 2018

2017 Transparency Report

2017 Tim Wendelboe Transparency Report

Coffee	Region	Country	Lot no.	lb	Kg	Price per lb in green FOB	Total value in USD
Kagumoini AA	Nyeri	Kenya		5027	2280	USD 4.34	USD 21 815,18
Giakanja AA	Nyeri	Kenya		3571	1620	USD 6.75	USD 24 107,55
Karogoto AA + PB	Nyeri	Kenya		10913	4950	USD 6.51	USD 71 042,86
Ichamama PB	Nyeri	Kenya		728	330	USD 6.51	USD 4 736,19
Kapsokisio AA	Mt. Elgon	Kenya		3836	1740	USD 3.82	USD 14 653,69
Kapsokisio PB	Mt. Elgon	Kenya		1058	480	USD 3.38	USD 3 576,78
Caballero	La Paz	Honduras	Catzaj	11310	5130	USD 5.00	USD 56 548,57
Caballero	La Paz	Honduras	Geisha	3042	1380	USD 25.00	USD 76 059,48
Caballero	La Paz	Honduras	Java	2315	1050	USD 8.00	USD 18 518,83
Caballero	La Paz	Honduras	Bourboncillo	794	360	USD 15.00	USD 11 904,96
Nacimiento	Santa Barbara	Honduras	Pacas & Bourbon	19775	8970	USD 5.50	USD 108 765,06
Nacimiento	Santa Barbara	Honduras	SL28	152	69	USD 10.00	USD 1 521,19
Los Pirineos	Tecapa	El Salvador	Bourbon	5324	2415	USD 4.44	USD 23 639,29
Hunkute	Sidamo	Ethiopia		5952	2700	USD 3.30	USD 19 643,19
Nano Chaila	Agaro	Ethiopia		6614	3000	USD 3.30	USD 21 825,76
Tamana	Pital, Huila	Colombia	Colombia, castillo, caturra	1640	744	USD 5.00	USD 8 201,20
Tamana	Pital, Huila	Colombia	Colombia, castillo, caturra	14762	6696	USD 5.00	USD 73 810,76
Tamana	Pital, Huila	Colombia	SL28 & Typica	240	109	USD 8.00	USD 1 922,43
Mexico	Chiapas	Mexico	Caturra & Typica	1323	600	USD 4.50	USD 5 952,48
Totals				98377	44623		568 245,44 USD

Average F.O.B price per lb (453g green coffee) 5,78 USD

Fuente: Tim Wendelboe (2018).

4.7. Desarrollar la venta en línea, sin descuidar la venta física

Ante la popularidad que está adquiriendo la Internet como canal y relación con los clientes para 45% de los consumidores globales, en particular para aquellos que buscan comprar productos premium, como el café de especialidad (Nielsen, 2019), es necesario impulsar el desarrollo de plataformas en línea para la venta de café, particularmente tostado grano y molido, a través de los comercios electrónicos de minoristas. Sin embargo, aunque la popularidad en línea está creciendo en términos generales, el 60% de los consumidores de todo el mundo aún sigue prefiriendo comprar productos premium en tiendas físicas de su país de origen y el 15% de los consumidores compran en tiendas físicas en el extranjero.

Esto implica la necesidad de considerar otros *canales* como el autoservicio, la extensa red de tiendas de la esquina y las cafeterías de especialidad, las cuales, por cierto, ofrecen una experiencia muy pobre en materia de entregas a domicilio.

4.8. Poner foco en los modelos que ofrecen conveniencia-consistencia-accesibilidad

En virtud de que las estimaciones de mercado realizadas por Euromonitor International (2018b) indican que la categoría con el mayor crecimiento futuro será el sistema monodosis –con tasas anuales de crecimiento del 5.9% para 2017-2022, vs. 2.1% para tostado-molido, 2.3% para instantáneo, 1.7% para RTD y 3.6% en taza–, resulta necesario contemplar la venta de café con atributos de exclusividad en los modelos de negocio en línea, tiendas físicas y cafeterías de especialidad. La creciente generalización del sistema Nespresso, Dolce Gusto, Vertuoline, Zenius, Gemini y Águila en los hogares de altos ingresos y cada vez más en los *canales food service* e institucional, constituyen una oportunidad para ofertar desde cápsulas compatibles y composteables con los dos primeros sistemas, hasta café tostado molido para rellenar las cápsulas en el hogar mediante el empleo de los ingeniosos equipos disponibles en línea.

4.9. Conciliar globalidad y fragmentación: la tendencia y la contratendencia

La creciente ola de adquisiciones de empresas y grandes inversiones en la industria del café, “evocan la sensación de que lo «especial» se está convirtiendo en comercial” (McCloskey & Anderson, 2018). La incursión de los gigantes refresqueros en los negocios del café, contribuirá de manera importante a reducir las inconsistencias en el proceso de búsqueda, tostación y preparación de bebidas a base de café, pues cada vez habrá mayor disponibilidad de bebidas listas para consumir. La tendencia a hacer del café una bebida estandarizada y global parecida a los refrescos, pero socialmente más aceptada, con un creciente dominio de empresas que aprovechan las economías de escala para producir un producto homogéneo que se apega a las preferencias gustativas de la gran mayoría

de los consumidores, genera, a su vez, la contratendencia hacia un movimiento de consumidores que expresan insatisfacción con este producto homogéneo y desean más variedad, identidad, localidad y, en ocasiones, menores precios (Carroll, 1985; Carroll & Swaminathan, 2000). Esto genera las condiciones ideales para diseñar e implementar modelos de negocio con *propuestas de valor* centradas en la diversidad del café en orígenes, aromas, métodos de preparación y con estrechas relaciones con sus proveedores.

4.10. Aumentar la exposición a temas y señales relacionados con el café

Ante la evidencia, según la cual existe una fuerte asociación mental entre el café y la motivación, resulta fundamental que todos los actores relacionados con la red de valor, procuren generar espacios y ambientes donde el tema central gire en torno al café: conferencias y seminarios, degustaciones, concursos de baristas, publicidad en espacios públicos, eventos de capacitación en procesos de beneficiado, tostado, molido y métodos de preparación, así como ferias y exposiciones de maquinaria y equipo, premios a la calidad, entre otros.

Una *actividad clave* a generalizar para promover la cultura de calidad y estrechar vínculos entre productores-baristas-consumidores, es la realización de eventos donde la calidad sea el tema central. La experiencia del Premio a la Calidad de Café de Oaxaca y las diferentes ediciones de Taza de Excelencia demuestran cómo se generan dichos vínculos y la transformación que registran los productores al conocer el perfil de sabor de sus cafés, los pasos a seguir para mejorar la calidad y comprender mejor los requisitos de mercado (Lingle & Menon, 2017), además de la obtención de mayores precios en los procesos de subasta. Asimismo, una mayor exposición a la calidad por parte de consumidores, les permitiría que una vez degustado un buen café, difícilmente regresen a los cafés de baja calidad, generando con ello mayor propensión a elevar el consumo de buen café.

4.11. Adoptar un pensamiento basado en la coo-petencia

La reciente alianza entre dos de los más grandes jugadores globales de café, Nestlé y Starbucks, constituye un buen ejemplo del tipo de innovaciones que deben realizarse en los modelos de negocio en la dimensión de *Asociaciones clave*. Más que verse como competidores, ambas empresas se percataron de las sinergias que podrían generarse si sumaban las competencias de ambas: marca premium para crecer en los segmentos de café tostado en grano y molido de Starbucks, y poder de distribución masiva de Nestlé. Simplemente se sumaron las fortalezas de estos dos gigantes para dar lugar a un modelo de negocio que seguramente estará definiendo tendencias en el lucrativo mercado del café. Este caso plantea la necesidad de trascender la lógica de intensa competencia tan arraigada en México, por la de coo-petencia. ¿Si los que ya de por sí son grandes se asocian para complementarse, por qué los que no lo son se resisten a cooperar?

4.12. Romper la estacionalidad en el consumo del café infusionado en caliente, abrazando la infusión en frío y las bebidas RTD

Una *actividad clave* que debiera generalizarse en los establecimientos que ofertan café en taza con miras a contrarrestar la estacionalidad de las ventas del café caliente por la mañana, es la incorporación a la cartera de productos de las denominadas bebidas RTD y del *Cold Brew*. Dos de los beneficios que se derivan del segundo producto, una para los productores de café y otra para los que venden la bebida, es que el proceso infusionado en frío implica usar más café, comparado con el empleado en una bebida caliente, y el precio de la bebida resultante es superior.

Hacia la gestión de la paradoja del café

El mejor inversor de todos los tiempos, Warren Buffett, escribió en una carta enviada en 2008 a los accionistas de su imperio Berkshire Hathaway's lo siguiente: "Hace mucho tiempo, Ben Graham⁷⁶ me enseñó que "Precio es lo que pagas, valor es lo que recibes". Siguiendo esta idea, y en acuerdo con Daviron & Ponte (2005), resulta crucial entender que no sólo es la calidad material del café lo que el segmento de Consumidores aspiracionales están comprando, sino principalmente los atributos de calidad simbólicos y del servicio personalizado. Mientras no se comprenda esta situación, se condenará a los proveedores del café en las regiones de origen a quedarse confinados al mercado de los productos no diferenciados y a los bajos márgenes.

El análisis de los *negocios del café* desarrollado en este libro da cuenta no sólo de la considerable brecha existente entre el gran *boom* del café y la considerable riqueza generada en los países consumidores vs. la crisis recurrente de países productores ante los bajos precios, sino también de la existencia de modelos de negocio donde el Retorno al Origen (RTO) oscila entre un mínimo histórico no observado en trece años de sólo 4.3% cuando se toma como referencia el precio compuesto de la OIC (0.96 USD/lb), a un máximo de 38% (5.73 USD/lb) cuando los clientes son cafeterías de la tercera ola. Y tratándose de modelos de negocio orientados a la venta minorista de café tostado a través de *canales en línea* y en donde destaca la *Asociación clave* de los productores como poseedores y controladores de la marca, el RTO llega hasta el 76%, es decir, los

⁷⁶ Benjamin Graham es posiblemente la persona que más haya influido en el mundo de la inversión en el siglo XX; es considerado el padre de la inversión en valores, y entre sus discípulos más destacados se encuentran Warren Buffett.

productores pueden recibir 9.68 USD/lb de café verde vs. 2.20 USD/lb bajo la modalidad de Comercio Justo o los 0.96 USD/lb del mercado C.

La gran diferencia entre el RTO de estos modelos radica en la *Propuesta de valor* que se hace al consumidor y el estilo de liderazgo y valores que están detrás de cada modelo: los que en realidad ponen el foco en “fomentar una comunidad mundial de café y una actividad de apoyo para hacer del café especial una actividad próspera, equitativa y sostenible para toda la cadena de valor”, como reza la visión de los actores de la tercera ola, le retribuyen con creces a los proveedores y éstos responden entregando un grano de café para una taza perfecta; pero los que están preocupados solamente por el puntaje en taza y por la búsqueda obsesiva del café perfecto y no en trabajar en acuerdos de largo plazo con agricultores, apenas pagan un ínfimo precio por el gran valor que reciben. Y como reza el eslogan de Cafe Imports Europe: “comprar el mejor café, significa comprar mejor el café”.

En suma, ¿en dónde radica la necesidad? ¿en los que confunden valor con precio? ¿o en los que no comprenden la necesidad de diseñar e implementar modelos de negocio con una propuesta de valor del tipo “océano azul”, orientada a *segmentos de mercado* que pagan por valor, a través de *canales y relaciones con clientes* donde se puedan desarrollar atributos simbólicos y de servicios personalizados gracias a las *actividades y recursos clave* que dan lugar a una calidad material del café superior, a costos e ingresos remunerativos?

Nuestro propósito es haber contribuido con datos, información y conocimiento para que *los diferentes actores de la red de valor innoven en sus modelos de negocio y saquen del letargo a una red con tanto potencial de desarrollo y bienestar, y trasciendan en una industria tan compleja* “dominada por una mediocridad desgarradora y explotadora que desalienta la innovación al imponer precios históricamente bajos a los productores primarios de café”, tal como lo sentencia Kenneth Davids (2017).

Bibliografía

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Por qué Fracasan los Países. Los Orígenes del Poder, la Prosperidad y la Pobreza* (1st ed.; Deusto, Ed.). Retrieved from <https://www.sintetia.com/wp-content/uploads/2012/09/por-que-fracasan-los-paises-capitulo-10.pdf>
- Alcántara, Á. (2017, August 15). The Italian Coffee se ‘descafeína’ ante Starbucks. *El Financiero*. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/the-italian-coffee-se-descafeina-ante-starbucks>
- Alcántara, C. (2013, January 16). Grupo Gigante venderá cafés por 10 pesos. *El Financiero*. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/grupo-gigante-vendera-cafes-por-10-pesos>
- Alcocer García, O., & Campos Alanís, J. (2014). The convenience store format as a mean of proximity of services and supply in urban areas. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 16(2), 63–84. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40136960004>
- Alimarket. (2017, June 21). Nespresso presenta su café ‘On Ice’ y lanza nueva máquina. *Alimarket, Noticias de Alimentación* . Retrieved from <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/244752/nespresso-presenta-su-cafe---on-ice--y-lanza-nueva-maquina>
- Alimarket (2018). Informe 2018 del sector de cafés en España. <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/288869/informe-2018-del-sector-de-cafes-en-espana>
- Allison, M. (2008, August 20). Starbucks no longer gives small coffee shops the jitters. *Seattle Times Newspaper Business Technology*. Retrieved from

http://old.seattletimes.com/html/business/technology/2008125785_indiecoffee20.html

- Almeida, I. (2019, March 9). Hip Americans Drive Share of Gourmet Coffee Drinking to Record - Bloomberg. *Bloomberg Business*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-09/hip-americans-drive-share-of-gourmet-coffee-drinking-to-record>
- Almeida, I., & Brown, A. (2019, March 14). Big Coffee Has Problem as Craft Roasters Cut Out a Middleman - Bloomberg. *Bloomberg L.P.* Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-14/big-coffee-has-a-problem-as-craft-roasters-cut-out-a-middleman>
- Almeida, I., & Perez, M. G. (2018, January). Buy Now, Pay Later Helps JAB Billionaires Build Beverage Empire. *Bloomberg Business*, 29. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-30/buy-now-pay-later-helps-jab-billionaires-build-beverage-empire>
- Alsea. (2017). *Alsea Informe Anual 2017*. Retrieved from https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_informe_anual_2017.pdf
- Alsea. (2018). *Presentacion relación con inversionistas 4Q18*. Retrieved from https://www.alsea.net/uploads/es/documents/general_documents/Alsea_Presentacion_Relacion_con_Inversionistas_4T18.pdf
- Ambrosio, E. (2017). Gestión de la calidad de cafés especiales. In CENACAFE-SAGARPA (Ed.), *Foro Internacional de Investigación e Innovación para el sector cafetalero*. Cordoba, Ver.: CENACAFE-SAGARPA.
- AMECAFE. (2012). *Plan Integral de Promoción del Café de México*. Retrieved from <http://dev.ico.org/documents/wpboard934c.pdf>
- Andersen, I. M., Tengesdal, G., Lie, B. A., Boberg, K. M., Karlsen, T. H., & Hov, J. R. (2014). Effects of Coffee Consumption, Smoking, and Hormones on Risk for Primary Sclerosing Cholangitis. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 12(6), 1019–1028. <https://doi.org/10.1016/J.CGH.2013.09.024>
- Anderson, C. (2008). *The long tail: why the future of business is selling less of more* (1st ed.; Hyperion, Ed.). Retrieved from <https://www.amazon.es/Long-Tail-Chris-Anderson/dp/1401309666>

- Apostolopoulos, Y. (2019, March). Recommitting to a Global Vision in Madrid. *Specialty Coffee Association News, 25 Magazine, Issue 8*. Retrieved from <https://scanews.coffee/25-magazine/issue-8/english/recommitting-to-a-global-vision-in-madrid-25-magazine-issue-8/>
- Ardila, J. C. (2017). Envisioning coffee growing as a sustainable enterprise: perspectives of a farmer's son. In B. Folmer (Ed.), *The craft and science of coffee* (1st ed., pp. 134–137). London, UK.: 4th January 2017.
- Asociación Mexicana de la Cadena Productiva de Café. (2014, June). Segmentación de consumidores de Café. *Revista Claridades Agropecuarias*. Retrieved from <http://movil.infoaserca.gob.mx/Claridades/marcos.asp?numero=250>
- Atallah, S. S., & Gómez, M. I. (2014). *Bioeconomics of Climate Change Adaptation: Coffee Berry Borer and Shade-Grown* (No. 170215). Retrieved from 2014 Annual Meeting website: <https://econpapers.repec.org/paper/agsaaea14/170215.htm>
- Avelino, J., A. Muller, R., Eskes, A., Santacreo, R., & Holguin, F. (1999). La roya anaranjada del cafeto: mito y realidad. In B. Benoit & B. Rapidel (Eds.), *Desafíos de la caficultura en Centroamerica* (CIRAD-IICA, pp. 194–241). Retrieved from [http://www2.tap-ecosur.edu.mx/mip/Plagas/Roya/pdfs/Articulos/La Roy a anaranjada del cafeto Mito y Realidad Avelino et al 1999.pdf](http://www2.tap-ecosur.edu.mx/mip/Plagas/Roya/pdfs/Articulos/La_Roya_anaranjada_del_cafeto_Mito_y_Realidad_Avelino_et_al_1999.pdf)
- Avelino, J., Barboza, B., Davrieux, F., & Guyot, B. (2007). Shade effects on sensory and chemical characteristics of coffee from very high altitude plantations in Costa Rica. In CATIE (Ed.), *Second International Symposium on Multi-Strata agroforestry systems with perennial crops: Making ecosystem services count for farmers, consumers and the environment*. Retrieved from <http://agritrop.cirad.fr/540966/>
- Avelino, J., Cristancho, M., Georgiou, S., Imbach, P., Aguilar, L., Bornemann, G. Morales, C. (2015). The coffee rust crises in Colombia and Central America (2008–2013): impacts, plausible causes and proposed solutions. *Food Security, 7*(2), 303–321. <https://doi.org/10.1007/s12571-015-0446-9>
- Avila Nieto, R. (2019, May 3). Notas - Café de México: en la antesala de la crisis, diez hechos para revisar. *El Mundo Del Cafe*. Retrieved

from http://www.elmundodelcafe.com.mx/notas/cafe-de-mexico-en-la-antesala-de-la-crisis-diez-hechos-para-revisar?fbclid=IwAR3JNNUpPW0Mjzfm8SmGF3HtBh_4kdz8NvNuetjpF57m9ilq1X7oYnIMqM8

Bandeira, P. (2009). Instituciones y desarrollo económico. Un marco conceptual. *Revista de Economía Institucional*, 11(20), 355-373. Retrieved from <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=41911877013>

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2012). *Repensar la pobreza: Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global* (1st ed.; TAURUS, Ed.). Retrieved from <https://www.amazon.com.mx/Repensar-pobreza-radical-contra-desigualdad-ebook/dp/B0076Z6WEA>

Basic. (2019). *Coffee: The Hidden Crisis Behind the Success Story*. Retrieved from www.lebasic.com/en

BBC News Mundo. (2018, October 31). El Big Mac de McDonald's cumple 50 años: los retos de la popular cadena de comida rápida para reinventarse en plena "crisis de la mediana edad". *BBC News Mundo*. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46039699>

BBMG, & GlobeScan. (2016). *Five Human Aspirations and the Future of Brands*. Retrieved from http://bbmg.com/BBMG_FiveHumanAspirations.pdf

Belay, S., Mideksa, D., Gebrezgiabher, S., & Seifu, W. (2016). Factors affect in coffee (*Coffea arabica* L.) in Ethiopia: a review. *Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 4, 27–33.

Bernal, E. (2015, January 9). Starbucks y Punta del Cielo se pelean por los profesionistas. *CNN Expansion*. Retrieved from <https://expansion.mx/expansion/2014/12/30/cafe-terias-en-mexico-se-pelean-a-los-profesionistas>

Beth Solomon, D. (2019, March 8). Exclusive: Mexico's Walmart pressures suppliers on pricing, forcing some to ditch Amazon - Reuters. *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-walmart-amazon-com-mexico-exclusive/exclusive-mexicos-walmart-pressure-suppliers-on-pricing-forcing-some-to-ditch-amazon-idUSKCN1RK18B>

Biggs, S. (2007). Building on the positive: an actor innovation systems approach to finding and promoting pro poor natural resources institutional and technical innovations. *International Journal of Agricultural Resources*,

- Governance and Ecology*, 6(2), 144.
<https://doi.org/10.1504/IJARGE.2007.012701>
- Bloomberg News. (2018, May 15). Flush With Nestle Cash, Starbucks Unveils Bold China Plan. *Bloomberg News*. Retrieved from <https://www.bloomberqint.com/business/flush-with-nestle-cash-starbucks-wants-to-triple-china-revenue>
- Bonilla, M. (2017, April 15). McDonald's da de comer al 1% de la población mundial y otras curiosidades. *El Español*. Retrieved from https://www.elespanol.com/cocinillas/reportajes-gastronomicos/20170415/mcdonalds-da-comer-poblacion-mundial-curiosidades/208729495_0.html
- Bosselmann, A. S., Dons, K., Oberthur, T., Olsen, C. S., Ræbild, A., & Usma, H. (2009). The influence of shade trees on coffee quality in small holder coffee agroforestry systems in Southern Colombia. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 129(1–3), 253–260.
<https://doi.org/10.1016/J.AGEE.2008.09.004>
- Bramel, P., Krishnan, S., Horna, D., Lainoff, B., & Montagnon, C. (2017). *Global conservation strategy for coffee genetic resources*. Retrieved from https://worldcoffeeresearch.org/media/documents/Coffee_Strategy_Low_Res.pdf
- Browning, D., & Moayyad, S. (2017). Social sustainability, community, livelihood and tradition. In B. Folmer (Ed.), *The craft and science of coffee* (1st ed., pp. 109–131). London, UK.: 4th January 2017.
- Brown, N., 2016. "NCA's 2016 National Coffee Drinking Trends Report is Big on The 'M' Word". <https://dailycoffeenews.com/2016/05/19/ncas-2016-national-coffee-drinking-trends-report-is-big-on-the-m-word/>
- Bunn, C., Läderach, P., Ovalle Rivera, O., & Kirschke, D. (2015). A bitter cup: climate change profile of global production of Arabica and Robusta coffee. *Climatic Change*, 129(1–2), 89–101. <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1306-x>
- Café de México. (2019). Nuestra gente. Retrieved April 19, 2019, from Café de México website: <http://cafedemexico.mx/nuestra-gente.html>
- Café Imports. (2018). *Progress Report 2018 - Café Imports*. Retrieved from https://images.cafeimports.com/Cafe_Imports_Progress_Report_2018.pdf

- Calva, E. (2018, March 12). El boom de las cafeterías en México: un negocio de 10 mil millones. *Alto Nivel*. Retrieved from <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/boom-cafeterias-mexico/>
- Caravela Coffee. (2018). *Navigating Rough Waters: Impact Report 2018*. Retrieved from <https://caravela.coffee/project/impact-report-2018/>
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262–1283. <https://doi.org/10.1086/228210>
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A. (2000). Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the U.S. Brewing Industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715–762. <https://doi.org/10.1086/318962>
- Castells, M. (2006). *La sociedad red : una visión global* (1st ed.; Manuel Castells, Ed.). Retrieved from <https://latam.casadellibro.com/libro-la-sociedad-red/9788420647845/1101018>
- Castillo, M. (2017, June 16). Café RTD:Nuevos competidores para una categoría en crecimiento. *Alimarket, Noticias de Alimentación* . Retrieved from <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/242655/cafe-rtd-nuevos-competidorespara-una-categoria-en-crecimiento>
- CEPAL. (2014). *Impactos potenciales del cambio climático sobre el café en Centroamérica*. Retrieved from <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37456-impactos-potenciales-cambio-climatico-cafe-centroamerica>
- Cerda, R., Allinne, C., Gary, C., Tixier, P., Harvey, C. A., Krolczyk, L., ... Avelino, J. (2017). Effects of shade, altitude and management on multiple ecosystem services in coffee agroecosystems. *European Journal of Agronomy*, 82, 308–319. <https://doi.org/10.1016/J.EJA.2016.09.019>
- Chan, E. Y., & Maglio, S. J. (2019). Coffee cues elevate arousal and reduce level of construal. *Consciousness and Cognition*, 70, 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2019.02.007>
- Chan, V., & Tse, C. (2019, February 1). Chinese Starbucks Rival Luckin Coffee Starts Work On U.S. IPO. *BloombergQuint*. Retrieved from <https://www.bloombergquint.com/business/chinese-starbucks-rival-luckin-is-said-to-start-work-on-u-s-ipo>

- Chasan, E., & Parmar, H. (2019, April 28). Primero fueron las bolsas de plástico, ahora “se irán” los vasos de café... en esta ciudad. *El Financiero*. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/primer-fueron-las-bolsas-de-plastico-ahora-se-iran-los-vasos-de-cafe-en-esta-ciudad>
- Chaudhuri, S. (2016, February 24). Nespresso combate a sus rivales en el mercado y la justicia - WSJ. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/nespresso-combate-a-sus-rivales-en-el-mercado-y-la-justicia-1456363303>
- CIAT. (2012). Escenarios del Impacto del Clima Futuro en Áreas de Cultivo de Café en Nicaragua. Reino de los Países Bajos.
- CIESTAAM-UACH. (2018). *Informe final de resultados PROCAFE 2018*. Texcoco, Estado de México.
- Clark, T. (2007). *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* (1st ed.; B. and C. Little, Ed.). Retrieved from <https://epdf.pub/starbucked-a-double-tall-tale-of-caffeine-commerce-and-culture97556b28c1a387a9208fac0bdf3f12eb53074.html>
- Comisión para la Cooperación Ambiental. (1999). Medición del interés de los consumidores en el café de sombra mexicano: Evaluación de los mercados de Canadá, México y Estados Unidos. Retrieved from <http://www.cec.org>
- Comprar Mi Cafetera. (2018). ¿Qué son las monodosis ESE? Retrieved January 16, 2019, from ComprarMiCafetera website: <https://www.comprarmicafetera.com/que-son-las-monodosis-ese/>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). *Diagnóstico de la capacidad productiva de los hogares rurales y pérdidas post-cosecha*. Retrieved from www.coneval.gob.mx
- Cortés, J. (2017). Tecnología cafetera en Colombia. In SAGARPA-CENACAFÉ (Ed.), *Foro internacional de investigación e innovación para el sector cafetalero*. Córdoba, Ver.: SAGARPA-CENACAFÉ.
- Cruz Loaeza, J. (2018). Innovando el modelo de negocio de la categoría café en taza. Universidad Autónoma Chapingo.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.003>

- DaMatta, F. M., Ronchi, C. P., Maestri, M., & Barros, R. S. (2007). Ecophysiology of coffee growth and production. *Brazilian Journal of Plant Physiology*, 19(4), 485–510. <https://doi.org/10.1590/S1677-04202007000400014>
- Davids, K. (2017, March 14). Reflecting on Two Decades of Coffee Review. *Coffee Review*. Retrieved from <https://www.coffeereview.com/reflecting-two-decades-coffee-review/>
- Daviron, B., & Ponte, S. (2005). *The coffee paradox : global markets, commodity trade, and the elusive promise of development* (1st ed.; Zed Books in association with the CTA, Ed.). London, UK: Zed Books in association with the CTA.
- Davis, A. P., Chadburn, H., Moat, J., O'Sullivan, R., Hargreaves, S., & Nic Lughadha, E. (2019). High extinction risk for wild coffee species and implications for coffee sector sustainability. *Science Advances*, 5(1), eaav3473. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aav3473>
- De Janvry, A., Mcintosh, C., & Sadoulet, E. (2010). *Fair Trade and Free Entry: Generating Benefits in a Disequilibrium Market*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.727.1568&rep=rep1&type=pdf>
- Djurfeldt, Göran, Holmen, H., Jirstrom, M., & Larsson, R. (2005). *The African food crisis: lessons from the Asian Green Revolution* (1st ed.; G. Djurfeldt, H. Holmén, M. Jirstrom, & R. Larsson, Eds.). <https://doi.org/10.1079/9780851999982.0000>
- Dragusanu, R., Giovannucci, D., & Nunn, N. (2014). The Economics of Fair Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 217–236. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.217>
- Echavarría Soto, J. J., Esguerra, P., & McAllister, D. (2015). *Informe de la misión de estudios para la competitividad de la caficultura en Colombia*. Retrieved from <https://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/>
- El Tiempo. (2017, July 11). Las tareas, retos y prioridades para sostener el negocio del café. *El Tiempo*. Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/retos-para-el-negocio-del-cafe-en-el-mundo-2017-108072>

- Escamilla Prado, esteban, & Díaz Cárdenas, S. (2002). *Sistemas de Cultivo de Café en Mexico* (1st ed.; Universidad Autónoma Chapingo & Fundación Produce de Veracruz A.C., Eds.). Retrieved from <https://es.scribd.com/document/270035183/2-1-Sistemas-de-Cultivo-de-Cafe-en-Mexico>
- Euromonitor International. (2012). *Análisis del mercado Nacional y regional del Café en Mexico*. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/142304413/Analisis-Del-Mercado-de-Cafe-en-Mexico>
- Euromonitor International. (2016). *State of the coffee market in North America a review of the top coffee trends in the US, Canada and Mexico*. Retrieved from <https://hawaiicoffeeassoc.org/Resources/Documents/State-of-Coffee-Market-Euromonitor.pdf>
- Euromonitor International. (2017). *Análisis del Mercado de Consumo de Café en México 2016*. Retrieved from https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/08/Euromonitor_Informe_Análisis-de-consumo-2016-AMECAFE-Final.pdf
- Euromonitor International. (2018a). *Coffee in 2018: The New Era of Coffee Everywhere*. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/coffee-in-2018-the-new-era-of-coffee-everywhere/report>
- Euromonitor International. (2018b). Tendencias de consumo de café. In *21 era Convención Nacional: El Reto de la Sostenibilidad*,. Retrieved from 18 de Mayo 2018 website: <http://www.euromonitor.com/locations>.
- Expansion, C. (2016, August 8). Walmart acuerda comprar a jet.com por 3,000 mdd. *CNN Expansión*. Retrieved from <https://expansion.mx/empresas/2016/08/08/walmart-anade-a-su-carrito-de-compras-a-jetcom-para-competir-con-amazon>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). FAOSTAT-Crops. Retrieved June 26, 2019, from FaoStat website: <http://www.fao.org/faostat/en/?#data/QC>
- Facenda, V. (2018, April 28). Convenience and Function Will Drive Coffee Market Trends | National Coffee Association Blog. *National Coffee Association*. Retrieved from <https://nationalcoffee.blog/2018/04/24/convenience-and-function-will-drive-coffee-market-trends/>

- Fairtrade International. (2018a). Café. Retrieved February 25, 2019, from Fairtrade International website:
<https://info.fairtrade.net/es/product/coffee>
- Fairtrade International. (2018b). *Monitoring the scope and benefits of fairtrade Monitoring Report 9 th Edition*. Retrieved from
https://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/FairtradeMonitoringReport_9thEdition_lores.pdf
- Fairtrade International. (2019). Minimum Price and Premium information. Retrieved May 19, 2019, from Fairtrade International (FLO) website:
<https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premium-info.html>
- Farfán Valencia, F. (2007). Producción de café en sistemas agroforestales. In J. Arcila P., F. Farfán V., A. Moreno B., L. F. Salazar G., & E. Hincapié G. (Eds.), *Sistemas de producción de café en Colombia* (1st ed., pp. 161–200). Retrieved from
[http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/720/1/Sistemas producción café Colombia.pdf](http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/720/1/Sistemas%20producci%C3%B3n%20caf%C3%A9%20Colombia.pdf)
- Federación Nacional de cafeteros. (2019). Estadísticas Historicas. Retrieved February 21, 2019, from Federación Nacional de cafeteros website:
https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2017). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2017*. Retrieved from
https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2017.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2018). *Informe del Gerente General*. Retrieved from www.federaciondecafeteros.org
- Fernández-Alduenda, M. R. (2017, October). México y su vocación cafetera. *Roast*. Retrieved from
<https://www.roastmagazine.com.mx/articulos/mexico-y-su-vocacion-cafetera>
- Fernández Alduenda, M. (2018, August 1). Learning from the Example of Panama -. *Coffee Quality Institute - Stories from the Field*. Retrieved from
<https://www.coffeeinstitute.org/learning-from-the-example-of-panama/>

- Folmer, B., Farah, A., Jones, L., & Fogliano, V. (2017). Human Wellbeing—Sociability, Performance, and Health. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 493–520). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00020-7>
- Fundación Heinrich Böll, & Fundación Rosa Luxemburgo. (2019). *El Atlas de la Agroindustria 2019, Datos y hechos sobre la industria agrícola y de alimentos*. Retrieved from www.mx.boell.org
- Funez, N. O. (2017). Sector Café de Honduras: Avances, Institucionalidad y Desafíos. In *Instituto Hondureño del Café*. Retrieved from <https://es.scribd.com/presentation/408446657/Sector-Cafe-de-Honduras>
- Furth, A., 2014. Cómo el café de especialidad demuestra que la globalización puede reconstruir significados. Disponible en: <https://lasindias.blog/cafe-especialidad>.
- García Wiedemann, E. J. (Universidad de G. (1995). Proverbios y cantares de Antonio Machado no incluidos en Poesías completas. In A. M. Ward, J. Whicker, D. W. Flitter, T. J. Dadson, & P. Odber de Baubeta (Eds.), *Actas del XII Congreso de la Asociación Internacional de Hispanistas* (pp. 165–179). Birmingham.
- Genuine Origin. (2019). Genuine Origin | Green Coffee Buying Made Simple. Retrieved April 3, 2019, from Genuine Origin website: <https://www.genuineorigin.com/>
- Gerschenkron, A. (1968). *El atraso económico en su perspectiva histórica* (1st ed.; Ariel, Ed.). Retrieved from <https://www.libros-antiguos-alcana.com/alexander-gerschenkron/el-atraso-economico-en-su-perspectiva-historica/libro>
- Global Coffee Platform. (2017). *The Future of Coffee: A Quick Scan on Improving the Economic Viability of Coffee Farming*. Retrieved from https://www.globalcoffeeplatform.org/assets/files/Resources/Global-Exec.-Summ._vSent.pdf
- González, C. A. (2010). Café Memorias del Seminario Internacional Sostenible sobre. In Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Ed.), *Seminario Internacional sobre Café Sostenible* (p. 7). Retrieved from https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/memorias_cafe_sostenible_2010.pdf

- González Pascual, M. (2013, August 28). La revolución de la industria del café. *Sentidos Cinco Días El País*. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/08/28/sentidos/1377714644_660064.html
- Granados, O. (2016, April 10). El cafetero Juan Valdez recupera la sonrisa. *El País Economía*. Retrieved from https://elpais.com/economia/2016/04/07/actualidad/1460043271_702386.html
- Gretler, C. (2018, October 4). Nespresso's Larger Coffee Pods Won't Work With Your Machine. *Bloomberg Business*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-05/big-cup-big-gamble-in-brewing-coffee-war>
- Gretler, C., Giammona, C., & Zaleski, O. (2017, September 14). Nestle Is Said to Pay \$425 Million to Buy Blue Bottle Coffee. *Bloomberg Deals*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-14/nestle-buys-majority-stake-in-u-s-coffee-roaster-blue-bottle>
- Gretler, C., & Weiss, R. (2017, July 11). Nespresso Adds Retail Partners for Pods. *Bloomberg Pursuits*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-12/nespresso-adds-retail-partners-for-pods-as-knockoffs-encroach>
- Gunning, Y., Defernez, M., Watson, A. D., Beadman, N., Colquhoun, I. J., Le Gall, G., ... Kemsley, E. K. (2018). 16-O-methylcafesitol is present in ground roast Arabica coffees: Implications for authenticity testing. *Food Chemistry*, 248, 52–60. <https://doi.org/10.1016/J.FOODCHEM.2017.12.034>
- Gunter, M. J., Murphy, N., Cross, A. J., Dossus, L., Dartois, L., Fagherazzi, G., Riboli, E. (2017). Coffee drinking and mortality in 10 European countries: A multinational cohort study. *Annals of Internal Medicine*, 167(4), 236–247. <https://doi.org/10.7326/M16-2945>
- Guyot, B., Gueule, D., Manez, J. C., Perriot, J. J., Giron, J., & Villain, L. (1996). Influence de l'altitude et de l'ombrage sur la qualite des cafes arabica. *Plantations, Recherche, Developpement*, 3(4), 272–283. Retrieved from http://publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=388367
- Grubbs, P., 2019. "Food Tech Watch: 'Molecular Coffee' Can Help Fight Deforestation"

- <https://www.triplepundit.com/story/2019/food-tech-watch-molecular-coffee-can-help-fight-deforestation/84206/>
- Hacienda La Esmeralda. (2019). Hacienda La Esmeralda. Retrieved February 5, 2019, from Hacienda La Esmeralda website: <http://haciendaesmeralda.com/>
- Hainmueller, J., Hiscox, M. J., & Sequeira, S. (2015). Consumer Demand for Fair Trade: Evidence from a Multistore Field Experiment. *Review of Economics and Statistics*, 97(2), 242–256. https://doi.org/10.1162/REST_a_00467
- Halo Coffee. (2019). Story – Halo Coffee. Retrieved February 16, 2019, from Halo Coffee website: <https://halo.coffee/pages/story>
- Halweil, B. (2002). Why your daily fix can fix more than your head: coffee, if grown right, can be one of the rare human industries that actually restore the Earth’s health. Retrieved July 18, 2019, from Worldwatch Institute website: <https://www.thefreelibrary.com/Why+your+daily+fix+can+fix+more+than+our+head%3A+coffee%2C+if+grown...-a085920463>
- Halzack, S., & Brooke, S. (2018, August 31). Coke Craves Coffee, Buys Coffee Chain. *Bloomberg L.P.* Retrieved from <https://www.bloomberquint.com/business/coca-cola-ko-costa-coke-buys-coffee-chain-for-cup-of-coffee>
- Hameed, A., Hussain, S. A., & Suleria, H. A. R. (2018). “Coffee Bean-Related” Agroecological Factors Affecting the Coffee. In J.-M. Mérillon & K. G. Ramawat (Eds.), *Co-Evolution of Secondary Metabolites* (1st ed., pp. 1–67). https://doi.org/10.1007/978-3-319-76887-8_21-1
- Harari, Y. N. (2011). *De animales a dioses: Breve historia de la humanidad de YUVAL NOAH HARARI en Gandhi* (1st ed.; Debate, Ed.). Retrieved from <https://www.gandhi.com.mx/de-animales-a-dioses-breve-historia-de-la-humanidad>
- Hartmann, D., Guevara, M. R., Jara-Figueroa, C., Aristarán, M., & Hidalgo, C. A. (2017). Linking Economic Complexity, Institutions, and Income Inequality. *World Development*, 93, 75–93. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2016.12.020>
- Hartmann, D., Jara-Figueroa, C., Guevara, M., Simoes, A., & Hidalgo, C. A. (2016). The structural constraints of income inequality in Latin America.

- Integration & Trade Journal*, (40), 70–85. Retrieved from <https://publications.iadb.org/handle/11319/7667?locale-attribute=en>
- Helmer, J., 2019. “A Bitter End For Regular Joe? Scientists Engineer A Smooth, Beanless Coffee”. <https://www.npr.org/sections/thesalt/2019/07/08/737628786/a-bitter-end-for-regular-joe-scientists-engineer-a-smooth-beanless-coffee>
- Hernández Aguilera, J. N., & Gómez, M. I. (2016). Posicionamiento de pequeños productores colombianos en mercados globales: el caso de las cadenas de valor de cafés especiales. In C. G. Cano Sanz, M. T. Ramírez Giraldo, A. M. Tribín Uribe, & A. M. Iregui Bohórquez (Eds.), *El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia* (Bogotá: Ba, pp. 397–436). Bogotá, Colombia.
- Hertel, S., Scruggs, L., & Heidkamp, C. P. (2009). Human Rights and Public Opinion: From Attitudes to Action. *Political Science Quarterly*, 124(3), 443-459. <https://doi.org/10.2307/762460>
- Hill, M. (2014, September 15). The Cost of a Cup of Coffee: Where Does the Money go? *Specialty Coffee Association News*. Retrieved from <https://scanews.coffee/2014/09/15/the-cost-of-a-cup-of-coffee-where-does-the-money-go-2/>
- Hounkonnou, D., Kossou, D., Kuyper, T. W., Leeuwis, C., Nederlof, E. S., Röling, N., ... van Huis, A. (2012). An innovation systems approach to institutional change: Smallholder development in West Africa. *Agricultural Systems*, 108, 74–83. <https://doi.org/10.1016/J.AGSY.2012.01.007>
- Hughes, C. (2018, July 2). Nestle vs. Dan Loeb: the Art of the Deal. *Bloomberg Business*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-07-02/nestle-vs-dan-loeb-the-art-of-the-deal>
- International Coffee Organization. (2019). International Coffee Organization - Historical Data on the Global Coffee Trade. Retrieved May 26, 2019, from International Coffee Organization website: http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics
- International Coffee Organization. (2012). Tendencias en el consumo de café Importadores, determinados países. London, UK.

- International Coffee Organization. (2019). Coffee Development Report-2019. Growing for prosperity. Economic viability as the catalyst for a sustainable coffee sector. London, United Kingdom. from <http://www.ico.org>
- International Trade Centre. (2012). *Niche Markets for Coffee: Specialty, Environment and Social Aspects (en)*. Retrieved from <http://www.intracen.org/publicacion/Niche-Markets-for-Coffee-Specialty-Environment-and-Social-Aspects-en/>
- IPCC. (2014). *Cambio climático 2014: Informe de síntesis*. Retrieved from https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_es.pdf
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster, Ed.
- Jargon, J. (2016, October 6). McDonald's busca la fórmula ganadora en la guerra de las hamburguesas en EE. UU. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/mcdonalds-busca-la-formula-ganadora-en-la-guerra-de-las-hamburguesas-en-ee-uu-1475798970>
- Jason, D., Kraemer, K., and Linden, G. 2010. "Who Profits From Innovation in Global Value Chains? A Study of the iPod and Notebook PCs." *Industrial and Corporate Change* 19(1): 81–116.
- Jyrki, A., Rouvinen, P., Seppälä, T., and Ylä-Anttila, P., 2011. "Who Captures Value in Global Supply Chains? Case NOKIA N95 Smart- phone." *Journal of Industry, Competition, and Trade* 11(3): 263–78.
- Jha, S., Bacon, C. M., Philpott, S. M., Ernesto Méndez, V., Läderach, P., & Rice, R. A. (2014). Shade Coffee: Update on a Disappearing Refuge for Biodiversity. *BioScience*, 64 (5), 416–428. <https://doi.org/10.1093/biosci/biu038>
- Jöhr, H. (Corporate H. of A. N. (2015). Collectively building on progress beyond verification and certification. In 4C General Assembly (Ed.), *4C General Assembly* (p. 20). Retrieved from <https://www.globalcoffeeplatform.org/assets/files/Events/GA-2015/Presentations/GA2015-Day-2-Hans-Joehr.pdf>
- Josephs, L. (2014, October 29). El mejor café vale su peso en oro en las subastas. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/el-mejor-cafe-vale-su-peso-en-oro-en-las-subastas-1414555343>

- Kantar Worldpanel. (2017). *El Café, el nuevo acompañante para disfrutar el Mundial - Mexico* -. Retrieved from <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Si-el-consumo-de-cafe- fuera-un-equipo-que-va-al-Mundial#downloadThankyou>
- Kelso, A. (2018, July 27). McDonald's Looks For A Morning Pick-Me-Up As It Loses Breakfast Market Share. *Forbes Media LLC*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2018/07/27/mcdonalds-continues-to-search-for-breakfast-solutions/#52c9db9d19c4>
- Kilian, B., Jones, C., Pratt, L., & Villalobos, A. (2006). Is sustainable agriculture a viable strategy to improve farm income in Central America? A case study on coffee. *Journal of Business Research*, 59 (3), 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.015>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (1st ed.; Grupo Editorial Norma, Ed.). Bogotá, Colombia: 2005.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control* (8th ed.; Prentice-Hall Hispanoamericana, Ed.). Retrieved from [https://biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent :\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:262427/ada?qu=ESTUDIOS+DE +MERCADO&ic=true&ps=300](https://biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent :$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:262427/ada?qu=ESTUDIOS+DE +MERCADO&ic=true&ps=300)
- Läderach, P., Oberthür, T., Cook, S., Estrada Iza, M., Pohlan, J. A., Fisher, M., & Rosales Lechuga, R. (2011). Systematic agronomic farm management for improved coffee quality. *Field Crops Research*, 120 (3), 321–329. <https://doi.org/10.1016/J.FCR.2010.10.006>
- Lamb, H., & Byers, L. (2017). Perspectives on Price: Fairtrade and Beyond. In B. Folmer (Ed.), *The craft and science of coffee* (1st ed., pp. 137–143). London, UK: 4th January 2017.
- Lambot, C., Herrera, J. C., Bertrand, B., Sadeghian, S., Benavides, P., & Gaitán, A. (2017). Cultivating Coffee Quality—Terroir and Agro-Ecosystem. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 17–49). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00002-5>
- Lernoud, J., Potts, J., Sampson, G., Garibay, S., Lynch, M., Voora, V., ... Wozniak, J. (2017). *The State of Sustainable Markets 2017 Statistics and emerging trends*. Retrieved from

- http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/State-of-Sustainable-Market-2017_web.pdf
- Lewin B., Giovannucci D., Varangis P., 2004. Coffee Markets New Paradigms in Global Supply and Demand. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 3. The International Bank for Reconstruction and Development. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=996111>
- Lingle, T. R., & Menon, S. N. (2017). Cupping and Grading—Discovering Character and Quality. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 181–203). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00008-6>
- López Iturriaga, M. (2016). *¿Cuáles son las mejores cápsulas de café?* Retrieved from https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2016/09/01/articulo/1472745121_079479.html
- López Pérez, D. R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico* (Universidad Autónoma de Madrid). Retrieved from https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1
- Loureiro, M. L., & Lotade, J. (2005). Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? *Ecological Economics*, 53 (1), 129–138. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2004.11.002>
- Lucas, M., Mirzaei, F., Pan, A., Okereke, O. I., Willett, W. C., O'Reilly, É. J., Ascherio, A. (2011). Coffee, Caffeine, and Risk of Depression Among Women. *Archives of Internal Medicine*, 171 (17), 1571. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2011.393>
- Luckin Coffee. (2019). Investor Relations | Luckin Coffee Inc. Retrieved May 22, 2019, from Luckin Coffee website: <http://investor.luckincoffee.com/>
- McCloskey, D., & Anderson, J. (2018, June). Are We in a Bubble? *Specialty Coffee Association News*. Retrieved from <https://scanews.coffee/2018/06/13/bubble-25-magazine-issue-5/>
- McFarlane, S. (2013, October 30). Coffee drinkers treated to more arabica as prices sink - Reuters. *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-coffee-arabica/coffee-drinkers-treated-to-more-arabica-as-prices-sink-idUSBRE99T14420131030>

- Mercawise. (2015). *Estudio de mercado sobre consumo de café y cafeterías en México*. Retrieved from <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/estudio-de-mercado-sobre-consumo-de-cafe-y-cafeterias-en-mexico>
- Moguel, P., & Toledo, V. M. (1996). El café en México, ecología, cultura indígena y sustentabilidad. *Ciencias*, 43, 40–51. Retrieved from <http://www.ejournal.unam.mx/cns/no43/CNS04306.pdf>
- Montagnini, F., Somarriba, E., Murgueitio, E., Fassola, H., & Eibl, B. (2015). *Sistemas agroforestales: funciones productivas, socioeconómicas y ambientales* (1st ed.; CIPAV, Ed.). Retrieved from <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/handle/11554/7124>
- Mostofsky, E., Rice, M. S., Levitan, E. B., & Mittleman, M. A. (2012). Habitual Coffee Consumption and Risk of Heart Failure. *Circulation: Heart Failure*, 5 (4), 401–405. <https://doi.org/10.1161/CIRCHEARTFAILURE.112.967299>
- Mullen, J., & Kapur, M. (2016). *China will get a new Starbucks every day for 5 years*. Retrieved from <https://money.cnn.com/2016/10/19/investing/starbucks-howard-schultz-china-growth/>
- Mundo Senseo. (2010). Monodosis “ese” y “pads” breve explicación. Retrieved July 16, 2018, from Mundo Senseo website: <https://mundosenseo.wordpress.com/2010/08/26/monodosis-ese-y-pads-breve-explicacion/>
- Muschler, R. G. (2004). Shade management and its effect on coffee growth and quality. In J. N. Wintgens (Ed.), *Coffee: growing, processing, sustainable production. A guidebook for growers, processors, traders and researchers* (1st ed., pp. 395–422). Retrieved from <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20113026443>
- Nadelberg, E., Polit, J. R., Orjuela, J. P., & Ranitzsch, K. (2017). Trading and Transaction—Market and Finance Dynamics. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 205–223). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00009-8>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005). *Coo-petencia* (Grupo Editorial Norma, Ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- National Coffee Association. (2015). Infographic: The U.S. Coffee Industry This small bean has a big economic impact. Retrieved December 5, 2018, from National Coffee Association website: <http://www.ncausa.org/Industry-Resources/Economic-Impact/Economic-Impact-Infographic>
- National Coffee Association, 2017. Infographic: The Millennial Coffee Market Is Lit. <https://nationalcoffee.blog/2017/05/16/>
- National Coffee Association. (2018). The Economic Impact of the Coffee Industry. Retrieved December 9, 2018, from National Coffee Association website: <http://www.ncausa.org/Industry-Resources/Economic-Impact>
- Nestlé. (2019). Events calendar | Nestlé Global. Retrieved February 17, 2019, from Nestlé website: <https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar#tab-2018>
- Neumann-Grupe. (2017). Desarrollo de mercados, oferta y demanda. In CENACAFE-SAGARPA (Ed.), *Foro Internacional de Investigación e Innovación para el sector cafetalero*. Cordoba, Ver.: CENACAFE-SAGARPA.
- Notimex. (2014, September 9). Starbucks, a 12 años de su arribo a México. *El Financiero*. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/starbucks-a-12-anos-de-su-arribo-a-mexico>
- North, D., 1993. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. FCE, México.
- Olson, M. (1971). *The logic of collective action; public goods and the theory of groups*. (1st ed.; Harvard University Press, Ed.). Retrieved from <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674537514>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (1st ed.; Deusto, Ed.). Retrieved from <https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/cap01>
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los comunes, la evolución de las instituciones de acción colectiva* (Primera ed; Fondo de Cultura Economica- Universidad Nacional Autónoma de México, Ed.). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Economica- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ovalle-Rivera, O., Läderach, P., Bunn, C., Obersteiner, M., & Schroth, G. (2015). Projected Shifts in *Coffea arabica* Suitability among Major Global Producing

- Regions Due to Climate Change. *PLOS ONE*, 10 (4), e0124155. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0124155>
- Pachamama Coffee Cooperative. (2019). Pachamama Coffee Farmers. Retrieved March 19, 2019, from Pachamama Coffee Cooperative website: <https://www.pacha.coop/why-pachamama/financial-transparency/>
- Panhuisen, S., & Pierrot, J. (2018). *El Barómetro de café*. Retrieved from https://thecosa.org/wp-content/uploads/2018/06/Barómetro-de-café-2018_final_online-1.pdf
- Patton, L. (2016, October 5). McDonald's wants coffee from sustainable sources. *IOL Business Report*. Retrieved from <https://www.iol.co.za/business-report/international/mcdonalds-wants-coffee-from-sustainable-sources-2076438>
- Patton, L. (2017, July 13). Starbucks' Latest Bid to Perk Up Sales Growth: On-Tap Coffee. *Bloomberg Pursuits*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-13/starbucks-latest-bid-to-perk-up-sales-growth-on-tap-coffee>
- Perez, J. (2017). Outlook: creating shared value for the next generation. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 151–158). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00006-2>
- Perez, J., Kilian, B., Pratt, L., Ardila, J. C., Lamb, H., Byers, L., & Sanders, D. (2017). Economic Sustainability—Price, Cost, and Value. In B. B. T.-T. C. and S. of C. Folmer (Ed.), *The craft and science of coffee* (1st ed., pp. 133–160). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00006-2>
- Perez, M. G. (2017, July 19). Cold Brew Might Save the Coffee Market -. *Bloomberg Markets*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-19/hot-sales-of-cold-brew-might-just-be-what-coffee-market-needs>
- Perfecto, I., Rice, R. A., Greenberg, R., & van der Voort, M. E. (1996). Shade Coffee: A Disappearing Refuge for Biodiversity. *BioScience*, 46(8), 598–608. <https://doi.org/10.2307/1312989>
- Peters, A., 2019. This startup reverse engineered coffee in case climate change means we can't get coffee beans <https://www.fastcompany.com/90305470/this-startup-reverse-engineered-coffee-in-case-climate-change-means-we-cant-get-coffee-beans>

- Pietsch, A. (2017). Decaffeination—Process and Quality. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 225–243). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00010-4>
- PijamaSurf. (2016, February 17). 5 importantes razones para no usar cafeteras de cápsula. *PijamaSurf*. Retrieved from <https://pijamasurf.com/2016/02/5-importantes-razones-para-no-usar-cafeteras-de-capsula/>
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85 (11), 69–95. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 58–77. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2014). *The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the Green Economy* (1st ed.; R. Ilnyckyj, D. Holmes, & E. Rickert, Eds.). Retrieved from www.iiied.org
- PROFECO. (2009). La sociedad del café: consumo y oferta de café en taza. Ciudad de México, México.
- PROMECAFE. (2018). *El estado actual de la Rentabilidad del café en Centroamérica*. Retrieved from <https://www.scanews.coffee/wp-content/uploads/2010/06/2017-Estudio-de-Costos-PROMECAFE-CABI-1.pdf>
- Pronatura México. (2017). *Regiones cafetaleras de Veracruz. Aroma de la biodiversidad* (1st ed.; Aníbal Farabundo Ramírez, Soto Gabriela Helena Gutiérrez, & Sosa Laura Landa Libreros, Eds.). Retrieved from Pronatura México A.C. región Veracruz website: <https://pronaturaveracruz.org/sellodebiodiversidad/impresos.php>
- Puerta-Quintero, G. I., González Rizo, F. O., Correa Piedrahita, A., Álvarez Lizcano, I. E., Ardila Calderón, J. A., Girón Ospina, O. S., ... Fabián Montoya, D. (2016). Diagnóstico de la calidad del café según altitud suelos y beneficio en varias regiones de Colombia. *Cenicafe*, 67 (2), 15–51.
- Ramani, V. (2018, September 28). Buzzkill: coffee & the future of biodiversity in Indonesia. *Kontinentalist*. Retrieved from

<https://kontinentalist.com/stories/buzzkill-coffee-the-future-of-biodiversity-in-indonesia>

Ramírez Builes, V. (2013). Establecimiento de cafetales al sol. In C. N. de I. de C. Cenicafé (Ed.), *Manual del Cafetero Colombiano* (1st ed., pp. 29–43). Chinchina, Colombia.

Raymond, R., 2018. Delivering products that meet consumer demands. <https://www.indigoag.com/blog/products-to-meet-consumer-demands>

Regalia Coffee. (2019). Making Your Coffee Count in 2019 — Regalia Coffee. Retrieved July 3, 2019, from Regalia Coffee website: <https://www.regalia.coffee/posts/2019>

Reina, M., Silva, G., Samper, L. F., & Fernández, M. del P. (2007). *Juan Valdez. La estrategia detrás de la marca* (1st ed.; Ediciones B, Ed.). Retrieved from <https://www.casadellibro.com/ebook-juan-valdez-la-estrategia-detras-de-la-marca-ebook/9789588294513/2584838>

Rivera Silva, M. del R., Nikolskii, I., Castillo Álvarez, M., Ordaz Chaparro, V. M., Díaz Padilla, G., & Guajardo Panes, R. A. (2013). Vulnerabilidad de la producción del café (*Coffea arabica* L.) al cambio climático global. *Terra Latinoamericana*, 31, 305–313.

Roberts, P. W., & Trewick, C. (2018). *Guía de Transacciones de Cafés Especiales de 2018*. Retrieved from <https://www.transactionguide.coffee/home/es>

Roupsard, O., Van Den Meersche, K., Allinne, C., Vaast, P., Rapidel, B., Avelino, J., ... Gay, F. (2017). Eight years studying ecosystem services in a coffee agroforestry observatory. Practical applications for the stakeholders. *World Coffee Summit*, 11. Retrieved from <http://agritrop.cirad.fr/586942/>

Ruehl, M., & Shrikanth, S. (2019, May 19). China's Luckin Coffee: five key questions ahead of its IPO | Financial Times. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/60f4c176-7080-11e9-bbfb-5c68069fbd15>

Ruelas-Gossi, A. (2004). Harvard business review. *Harvard Business Review*, 82 (2), 54–63. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465973>

SAGARPA. (2005). *Plan Rector del Sistema Producto Café en México*. Retrieved from

https://www.academia.edu/26545103/PLAN_RECTOR_DEL_SISTEMA_PRODUCTO_CAFÉ_EN_MEXICO

SAGARPA. (2017). *Café Mexicano: planeación agrícola nacional 2017-2030*. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256426/B_sico-Caf_.pdf

Sánchez Fermín, S. (2018, March 14). El Marino, la firma que procesa el café de 7Eleven o Soriana. *CNN Expansion*. Retrieved from <https://expansion.mx/empresas/2018/03/14/cafe-el-marino-la-firma-que-procesa-el-cafe-de-7-eleven-o-soriana>

Sanders, D. (2017). The value proposition: reflections on the nature of value in coffee. In B. Folmer (Ed.), *The Craft and Science of Coffee* (1st ed., pp. 146-151). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803520-7.00006-2>

Sandra, M., & Pérez, R. A. (2008). *La nueva teoría estratégica* (1st ed.). Retrieved from <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Sänger, C. (2018). State of the global coffee market. In International Coffee Organization (Ed.), *United Nations Conference on Trade and Development 10th Multi-Year expert meeting on commodities and development* (p. 36). Retrieved from [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/MYEM2018_Christoph Saenger_25042018.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/MYEM2018_Christoph_Saenger_25042018.pdf)

Scholer, M. (2018). *Coffee and wine : two worlds compared* (1st ed.; Troubador Publishing, Ed.). Leicester, UK: Troubador Publishing.

Schultz, H., & Gordon, J. (2011). *El desafío Starbucks : cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su alma* (1st ed.; Aguilar, Ed.). Retrieved from https://books.google.com.mx/books?id=AXsHW4ITmEYC&redir_esc=y&hl=es

Segura, G., 2017. Mercado de café tostado en Alemania. info@procomer.com

Shane, D. (2019). *Luckin Coffee thinks it can beat Starbucks in China*. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2018/12/28/business/luckin-coffee-china-starbucks/index.html>

- Schild G., 2019. “Kaffee ohne Kaffeebohne – ein Unternehmen macht’s möglich”. <https://www.business-punk.com/2019/04/atomo-kaffee/>
- Silva, E. A. da, Mazzafera, P., Brunini, O., Sakai, E., Arruda, F. B., Mattoso, L. H. C., ... Pires, R. C. M. (2005). The influence of water management and environmental conditions on the chemical composition and beverage quality of coffee beans. *Brazilian Journal of Plant Physiology*, 17 (2), 229–238. <https://doi.org/10.1590/S1677-04202005000200006>
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003, March). Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, 48–57. Retrieved from <https://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses>
- Sinha, R., Cross, A. J., Daniel, C. R., Graubard, B. I., Wu, J. W., Hollenbeck, A. R., Freedman, N. D. (2012). Caffeinated and decaffeinated coffee and tea intakes and risk of colorectal cancer in a large prospective study. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 96 (2), 374–381. <https://doi.org/10.3945/ajcn.111.031328>
- Smith, O. (2017, October 1). Mapped: The countries that drink the most coffee. *The Telegraph*. Retrieved from <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/>
- Somarriba, E., & Lopez-Sampson, A. (2018). Coffee and Cocoa Agroforestry Systems: Pathways to Deforestation, Reforestation, and Tree Cover Change. Retrieved from www.worldbank.org
- Shoup, M., 2018. "Staking claim to online coffee sales: Coffee brands lead e-commerce grocery sales". <https://www.foodnavigator-usa.com>
- Specialty Coffee Association. (2014). *2014 Economics of the Coffee Supply Chain*. Retrieved from <https://store.sca.coffee/products/2014-economics-of-the-coffee-supply-chain?variant=14732979206>
- Stapleton, G. (LMC I. (2015). Trends in coffee consumption. In LMC International (Ed.), *Asoexport Coffee Summit* (p. 37). Retrieved from <https://slideplayer.com/slide/9013708/>
- Strand, O. (2017, June 17). Cómo el café frío cambió a la industria cafetera. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/es/2017/06/17/cafe-frio-cold-brew/>

- Strobel, M. (2015, August). Mercado mexicano "Abrió" una cafetería cada tres días en los últimos 10 años. *Cafés de México*, 31. Retrieved from https://issuu.com/juancr/docs/septiembre_2015
- Suhaimie, S. (2015, June 1). What Is Panama Geisha? The Reality of a Fantasy Bean. *Perfect Daily Grind*, p. 4. Retrieved from <https://www.perfectdailygrind.com/2015/06/what-is-geisha-the-reality-of-a-fantasy-bean/>
- Sull, D. N., & Ruelas-Gossi, A. (2006). Harvard business review. *Harvard Business Review*, 84(11), 42–52. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2151832>
- Tark, S. (2018a, April 12). ¿Qué Es Un Terroir y Por Qué Es Importante? *Perfect Daily Grind Ltd*. Retrieved from <https://www.perfectdailygrind.com/2018/04/que-es-un-terroir-y-por-que-es-importante/>
- Tark, S. (2018b, August 8). Esto es lo Que Cuesta Producir Café en Latinoamérica. *Perfect Daily Grind Ltd*. Retrieved from <https://www.perfectdailygrind.com/2018/08/esto-es-lo-que-cuesta-producir-cafe-en-latino-america/>
- Tchibo, Brand-Eins-Wissen & Statista. (2017). *Kaffee in Zahlen 2017*. Berlin, Germany.
- Tchibo, Brand-Eins-Wissen & Statista. (2018). *Kaffee in Zahlen 2018*. Berlin, Germany.
- TechnoServe. (2015). *Cup of Excellence in Brazil and Honduras: An Impact Assessment*. Retrieved from https://allianceforcoffeexcellence.org/wp-content/uploads/2017/12/coe-final-report_3-1-1.pdf
- The Nielsen Company. (2019a, January 30). Los compradores sostenibles compran el cambio que quieren ver en el mundo. *News Center FMCG & RETAIL*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/los-compradores-sostenibles-compran-el-cambio-que-quieren-ver-en-el-mundo/>
- The Nielsen Company. (2019b, March 6). Plataformas en línea están ganando terreno para los productos premium a nivel global. *News Center FMCG & RETAIL*. Retrieved from

<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2019/plataformas-e-linea-estan-ganando-terreno-para-los-productos-premium-a-nivel-global/>

The Observatory of Economic Complexity. (2019). OEC - Countries that export Café (2017). Retrieved February 24, 2019, from https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/0901/2017/

Third Point LLC. (2019). NestléNOW – Sharper, Bolder, and Faster. Retrieved February 17, 2019, from Nestlé Now website: <http://www.nestlenow.com/>

Tim Wendelboe. (2018). 2017 Transparency Report Tim Wendelboe. Retrieved July 22, 2018, from Tim Wendelboe website: https://www.timwendelboe.no/Learn/cat/Coffee_Prices_and_Sustainability/post/2017-transparency-report/

Torrado, S. (2018, May 14). El inesperado rival de Juan Valdez. *El País*. Retrieved from https://elpais.com/economia/2018/05/11/actualidad/1526039078_975026.html

Transparent Trade Coffee. (2018a, January 5). Cup of Excellence Winners and Their Use of Social Media. *Transparent Trade Coffee - Insights*. Retrieved from <http://transparenttradecoffee.org/insights/cup-of-excellence-winners-and-their-use-of-social-media>

Transparent Trade Coffee. (2018b, March 12). Naming Growers: Exploring the Pricing Implications for Green Coffees. *Transparent Trade Coffee - Insights*. Retrieved from <http://transparenttradecoffee.org/insights/naming-growers-exploring-the-pricing-implications-for-green-coffees>

Transparent Trade Coffee. (2019a). Specialty Coffee Retail Price Index. Retrieved July 3, 2019, from Transparent Trade Coffee website: <http://transparenttradecoffee.org/scrpi>

Transparent Trade Coffee. (2019b, March 7). Look Away from the 'C': Learning from 10 Years of Cup of Excellence Auction Prices | Transparent Trade Coffee. *Transparent Trade Coffee - Insights*. Retrieved from <http://transparenttradecoffee.org/insights/look-away-from-the-c-learning-from-10-years-of-cup-of-excellence-auction-prices>

- True Price. (2017). *Assessing coffee farmer household*. Retrieved from http://fairtradeamerica.org/~media/FairtradeAmerica/Files/Reports/1706_ExecSummary-AssessingCoffeeFarmerIncome_final.pdf
- United Nations. (2019). UN Comtrade, International Trade Statistics Database. Retrieved February 8, 2019, from UN Comtrade website: <https://comtrade.un.org/>
- USDA, 2015. Scientific Report of the 2015 Dietary Guidelines Advisory Committee. Advisory Report to the Secretary of Health and Human Services and the Secretary of Agriculture
<https://health.gov/dietaryguidelines/2015-scientific-report/pdfs/scientific-report-of-the-2015-dietary-guidelines-advisory-committee.pdf>
- Uwajeneza, S. (2019, March 7). Cómo el café sanó a mi país. *Specialty Coffee Association News, 25 Magazine, Issue 8*. Retrieved from <https://scanews.coffee/25-magazine/issue-8/spanish/como-el-cafe-sano-a-mi-pais-25-magazine-issue-8/>
- Vaast, P., Bertrand, B., Perriot, J.-J., Guyot, B., & Génard, M. (2006). Fruit thinning and shade improve bean characteristics and beverage quality of coffee (*Coffea arabica* L.) under optimal conditions. *Journal of the Science of Food and Agriculture, 86* (2), 197–204. <https://doi.org/10.1002/jsfa.2338>
- Vance, A. (2017). Elon Musk : el creador de Tesla, PayPal y SpaceX, que anticipa el futuro (1st ed.; Ediciones Culturales Paidós, Ed.). EE. UU.
- Velickovic K., Wayne D., Lugo L., Bloor I., Morris E., Law J., Budge H., Sacks H., Symonds E., & Sottile V., 2019. Caffeine exposure induces browning features in adipose tissue in vitro and in vivo. *Scientific Reports, 9*:9104 <https://doi.org/10.1038/s41598-019-45540-1>. www.nature.com/scientificreports/
- Vera, S. (2019, March). Driven by Data. *Specialty Coffee Association News, 25 Magazine, Issue 8*. Retrieved from <https://scanews.coffee/25-magazine/issue-8/english/driven-by-data-25-magazine-issue-8/>
- Verteramo Chiu, L. J., Liukonyte, J., Gómez, M. I., & Kaiser, H. M. (2017). Socially responsible products: what motivates consumers to pay a premium? *Applied Economics, 49*(19), 1833–1846. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1226494>

- Virgilio Filho, E. de M., & Astorga Domian, C. (2015). *Prevención y control de la roya del café* (1st ed.; Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Ed.). Retrieved from http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8186/Prevencion_y_contol_de_la_roya_del_cafe.pdf
- Wang, J. (2019, April 26). Luckin Coffee lucha por ganar el mercado chino, una taza de café a la vez. *Forbes México*. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/luckin-coffee-lucha-por-ganar-el-mercado-chino-una-taza-de-cafe-a-la-vez/>
- Ward, H. (2016, December). Specialty Coffee Shops: Market Size in the U.S. *Specialty Coffee Association News*. Retrieved from <https://scanews.coffee/2016/12/06/specialty-coffee-shops-market-size-in-the-u-s/>
- Ward, H. (2017a, November). 2017 U.S. Specialty Coffee Consumption Trends. *Specialty Coffee Association News*. Retrieved from <https://scanews.coffee/2017/11/29/2017-u-s-specialty-coffee-consumption-trends/>
- Ward, H. (2017b, November). The 2017 Western European Coffee Market Size Report. *Specialty Coffee Association News*. Retrieved from <https://scanews.coffee/2017/11/28/2017-western-european-coffee-market-size-report/>
- Wendler, H., & Malone, T. (2019, March). Why the Specialty Coffee Industry Should Strive for Inclusive Design. *Specialty Coffee Association News, 25 Magazine, Issue 8*, 07. Retrieved from <https://scanews.coffee/25-magazine/issue-8/english/why-the-specialty-coffee-industry-should-strive-for-inclusive-design-25-magazine-issue-8/>
- Williams, L. E., & Bargh, J. A. (2008). Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth. *Science (New York, N.Y.)*, 322(5901), 606–607. <https://doi.org/10.1126/science.1162548>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2015.04.001>
- Worku, M., de Meulenaer, B., Duchateau, L., & Boeckx, P. (2018). Effect of altitude on biochemical composition and quality of green arabica coffee

beans can be affected by shade and postharvest processing method. *Food Research International*, 105, 278–285.

<https://doi.org/10.1016/J.FOODRES.2017.11.016>

World Coffee Research. (2016). *Reporte anual 2016: El futuro del café*. Retrieved from https://worldcoffeeresearch.org/media/document/2016_Annual_Report.pdf

World Coffee Research. (2017). *Reporte anual 2017: Creando el futuro del café*. Retrieved from https://worldcoffeeresearch.org/media/document/Reporte_Anual_2017.pdf

World Coffee Research. (2018). *Las variedades del Café Arábica*. Retrieved from https://worldcoffeeresearch.org/media/documents/las_variedades_del_cafe_arabica_v2_feb_2018.pdf

Impreso por DocuMaster, S.A.,
en Av. Coyoacán núm. 1450,
Colonia del Valle,
C.P. 03220 Ciudad de México. México,
esta obra se terminó de imprimir
el 13 de diciembre de 2019.
Tiraje: 200 ejemplares.