

UNIVERSIDAD
EAFIT

Innovación a la C

Experiencias innovadoras
en la industria cafetera

Cotenido

1.	Prólogo	2
2.	Agradecimientos.....	3
3.	Introducción	4
4.	El mundo del café	4
4.1.	Producto global	5
4.2.	Caficultura en Colombia.....	7
5.	El mundo de la innovación	9
5.1.	El Radar de la Innovación 11	
5.2.	Integración de la innovación en el día a día: caso Colcafé 16	
6.	Niveles y tipos de innovación	27
6.1.	Innovación de producto.....	28
6.1.1.	SCAMPER.....	28
6.1.2.	Mapa de Atributos.....	32
6.1.3.	Aroma de innovación: caso Café Quindío.....	33
6.2.	Innovación de procesos	34
6.2.1.	Nuevos procesos para caficultores innovadores: caso Innovakit 35	
6.2.2.	Innovación aplicada a la cadena de comercialización cafetera: Almacafé Innova	39
6.3.	Innovación de mercadotecnia	43
6.3.1.	Innovación con propósito: caso Progeny Coffee.....	44
6.4.	Innovación de organización	47
6.4.1.	Las cooperativas de caficultores y su labor	48
7.	Desarrollo de nuevos productos.....	50
7.1.	Vasos biodegradables	50
7.2.	CAFET: un juego para fortalecer habilidades de innovación	51
8.	Historias que inspiran	52
8.1.	La Gurría: un laboratorio cafetero	52
8.2.	Progeny Coffee: una innovación con propósito	73
8.3.	Una taza perfecta	89
9.	Referencias	101

1. Prólogo



Este texto recoge un grupo de charlas sobre el pasado, el presente y el futuro de la industria cafetera colombiana, que fueron presentadas en la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, un espacio promovido por la Universidad EAFIT desde hace 13 años, con el ánimo de estimular el conocimiento y divulgación del desarrollo social y económico del país y al mismo tiempo impulsar la investigación, la modernización y el emprendimiento de los sectores empresariales.

El café es un sector en permanente función de investigación y desarrollo; es parte de nuestra propia historia y durante más de un siglo ha sido la fuente de nuestros ingresos externos. Gracias a su comercio, Colombia ha financiado buena parte de la industrialización y de la construcción básica de la infraestructura del país.

Desde el año 1927 existe la Federación Nacional de Cafeteros, también próxima a cumplir un siglo de su fundación. Esta entidad, que constituye un apoyo fundamental para la industria, es un modelo de organización que bien podría replicarse en otros sectores, tanto agrícolas como empresariales.

En las charlas, aquí objeto de esta publicación, se hace un excelente análisis de las etapas cumplidas y de los servicios que han permitido que hoy el Café de Colombia tenga una marca propia en los mercados internacionales y sea recordada como el producto de más alta calidad que rompió el círculo de ser un producto genérico para tener su propio espacio y su propio precio.

Todo esto se ha logrado mediante un trabajo y un compromiso permanente de investigar sobre suelos, variedad de árboles beneficio del producto, además de mejorar constantemente todos los servicios de apoyo en la divulgación del conocimiento.

Hoy la industria cafetera colombiana cuenta sin duda con las mejores instituciones para seguir creciendo y logrando nuevos espacios en la producción, comercialización e innovación en materia de productos y consumo, así como un mejor precio.

La industria ofrece nuevas oportunidades hacia el futuro. Seguirá creciendo la producción, pero también las nuevas formas de comercialización y consumo del café. Así los estamos registrando en todos los mercados importantes desde hace varios años. Nuevas y muy atractivas bebidas con base en el café son cada vez más populares. Es una corriente de mucha innovación y emprendimiento.

El país y su industria cafetera acompañan este ciclo con mucho entusiasmo de productores en todas las regiones, esforzándose para que su café haga parte de un producto con una mayor prima de valor en los mercados. Son tendencias que años atrás no se conocían.

Por eso ahora encontramos tantos jóvenes que se interesan por el café, que quieren hacer parte del negocio y que, con su espíritu emprendedor y compromiso, además de recursos, van creando empresas y marcas que ofrecen productos de alta calidad.

Anima ver tanta gente joven que llega al cultivo, la industrialización y comercio del café. Hay confianza en el futuro y eso es muy importante para la continuidad de un sector que social y económicamente ha enriquecido al país.

Hay buenas oportunidades para nuevos emprendimientos y para la innovación. Cada vez se ven nuevos lugares para degustar y adquirir un buen café y esto está haciendo más amplio su consumo.

Las nuevas generaciones están haciendo un valioso aporte al consumo, tanto en lo interno como en lo externo. Hay que reconocer que todo esto ayuda a que las personas que trabajan en el campo mejoren sus condiciones de vida. Mejores ingresos, mayor bienestar y más oportunidades para todos en las familias del campo.

Jorge Cárdenas Gutiérrez

Exgerente

Federación Nacional de Cafeteros



Agradecimientos

Los autores de este texto desean expresar sus más sinceros agradecimientos a las familias Cárdenas y Vásquez por el patrocinio que, por más de 12 años, le han dado a la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, permitiendo socializar entre empresarios y académicos temas de innovación y emprendimiento. Esta publicación, en la que se recopilan una serie de conferencias dictadas por empresarios y emprendedores, tiene como objetivo reconocer la ardua labor de los caficultores colombianos, además de contribuir al fortalecimiento de esta industria que nos representa como colombianos.

Queremos, a través de este texto, realizar un sentido homenaje a Juan Rafael Cárdenas Gutiérrez (QEPD). El “doctor Cárdenas”, como lo llamábamos con respeto y cariño, fue mucho más que un simple auspiciador. Su deseo ferviente de aportar al país hizo que, durante años, estuviera siempre ahí, en la primera fila del auditorio 38-101, listo con libreta y lápiz en mano para apuntar sus preguntas. Su acompañamiento fue fundamental para convertir la Cátedra de Innovación en un espacio de ciudad referente para muchas empresas en Medellín. Estamos seguros que, desde donde esté, continúa abogando por el bienestar y el progreso de nuestra región. Nosotros, desde aquí, seguiremos siendo abanderados de su importante legado, haciendo siempre lo posible por aportar



3.

Introducción

La innovación suele asociarse al campo de la tecnología y las grandes organizaciones, especialmente en los denominados “países desarrollados”. Hablar de ella en industrias un poco más tradicionales, como la caficultura, no es propiamente común. Sin embargo, esta bebida milenaria ofrece toda una serie de oportunidades para innovar. La enorme riqueza de sus fragancias, sus notas y sus aromas son fuente inagotable de inspiración para transformar los granos en diversos productos que llegan a manos de millones de personas alrededor del mundo.

Durante las últimas décadas, la aparición de nuevas tecnologías y la vertiginosa velocidad de cambio en los mercados han contribuido al surgimiento de compañías con crecimiento exponencial. Sin embargo, también han causado traumatismos en diversos sectores, especialmente en aquellas organizaciones que no estaban preparadas para tanta incertidumbre y volatilidad. La caficultura colombiana, por supuesto, no fue la excepción. Instituciones como la Flota Mercante Gran Colombiana, Concasa y el Banco Cafetero, entre otras, desaparecieron ante una inesperada avalancha de transformaciones que exigía agilidad y flexibilidad para sobrevivir.

Este complejo escenario obligó a las empresas a explorar las diferentes alternativas que ofrece el mundo de la innovación para adaptarse al nuevo entorno, demostrando que la transformación también se logra en industrias más tradicionales. Es por eso que este texto explica los diferentes tipos y niveles de innovación, y recopila algunos casos de éxito de compañías como Colcafé, Progeny Coffee, Buencafé y Almacafé, entre otras, las cuales han innovado en procesos, mercado, modelo y producto. Lo anterior, se complementa con una breve presentación sobre el mundo del café, el estado de la caficultura en Colombia y las tendencias actuales.

El objetivo es inspirar a otras compañías del gremio a innovar y contribuir, de esta manera, a la conservación de esta industria tan emblemática, cuya producción se extiende por más de cuarenta países. Así mismo, con este trabajo esperamos crear conciencia sobre la importante labor de miles de familias caficultoras, las cuales hacen posible que billones de tazas de café se sirvan diariamente para deleitar a millones de consumidores en prácticamente cada rincón del mundo.



4.0

El mundo del café

El café se ha paseado por el mundo desde hace cientos de años dejando mitos e historias a su paso. Dicen los árabes que el Arcángel Gabriel salvó a Mahoma de morir por una enfermedad gracias a una bebida amarga y oscura que llamarían “qáhwa”. Su efecto fue tal, que de moribundo el profeta pasó a combatir caballeros armados.

Las damas italianas, en cambio, aseguraban que el café era una bebida satánica y maligna, llegando incluso a pedirle al Papa Clemente VIII que lo prohibiera, pues alegaban que el llamado “vino árabe” era una perdición para sus esposos. Pero el santísimo sucumbió también ante su sabor y, según cuenta la historia, luego de probarlo declaró: “sería pecado dejar a los descreídos una bebida tan deliciosa. ¡Venozamos a Satanás impartíéndole bendición para hacer de ésta una bebida verdaderamente cristiana!”.

En la independencia de Estados Unidos, cuenta la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), los norteamericanos destruyeron el té en Boston y decidieron, en 1773, declarar traidor a todo aquel que lo tomara, por lo que la bebida fue reemplazada por el café. Pero ¿cuál es su origen? A pesar de todas las historias que relacionan los inicios del café con el mundo árabe, se dice que los primeros cafetos fueron descubiertos en Etiopía. Y quizás una de las leyendas más conocidas al respecto es la de Kaldi, un pastor de cabras que vio con gran curiosidad y asombro cómo sus animales se volvían mucho más energéticos después de consumir unos frutos rojos que parecían cerezas.

Quiriendo descubrir de qué se trataba, Kaldi llevó algunos granos para ser examinados por un monje, quien decidió hacer una preparación. El resultado fue una bebida oscura y extremadamente

amarga, por lo que resolvió tirar el resto de frutos y ramas al fuego. Después de unos minutos, ambos percibieron un rico olor que brotaba de las llamas. Fue así como descubrieron que los granos podrían tostarse para producir una infusión de gran sabor y aroma.

Las historias son incontables. Producto satánico o de origen celestial, lo cierto es que el café se ha convertido en el segundo commodity más comercializado del mundo, después del petróleo. Como si fuera poco, es la segunda bebida más consumida después del agua, superando al té.

4.1. Producto global

Según datos de la Organización Internacional de Café (OIC), la industria ha logrado influir de manera importante en la economía mundial. Actualmente, el negocio del café involucra a más de 100 millones de personas, de las cuales un 25% están en más de 50 países del cinturón tropical, es decir, ubicados sobre la línea ecuatorial.

Entre 2020 y 2021, el consumo de café en el mundo alcanzó los 166.63 millones de sacos (de 60 kilos), lo cual reafirma las sospechas de la OIC, quien afirma que es muy probable que el consumo mundial aumente entre 1% y 2% al año hasta el 2030. En ese sentido, se cree que el auge de los mercados especializados y las cafeterías, en donde además de la bebida se ofrece una experiencia, ha impulsado el consumo de este producto que también va ganando terreno en la gastronomía internacional.

Ahora bien, de acuerdo a la OIC, la producción entre el 2021 y el 2022 fue de 167,2 millones de sacos de 60 kg, dejando en evidencia un descenso del 2,1% interanual. Así mismo, dio a conocer que las exportaciones mundiales de granos verdes en febrero de 2022 ascendieron a 9,88 millones de sacos, por debajo de los 10,24 millones de sacos de hace un año. Brasil continúa siendo el

mayor productor, seguido por Vietnam y Colombia, mientras que Finlandia, Noruega e Islandia son los mayores consumidores de café en el mundo, seguidos por Dinamarca, Países Bajos y Suecia.

En cuanto a tendencias, la industria cafetera debe ajustarse, como lo han estado haciendo muchas otras, a un nuevo tipo de consumidor más responsable, no sólo con el medio ambiente, sino con la ética involucrada en la cadena de producción. El informe Fairtrade Consumir Insights, realizado por GlobeScan, indica que entre el 2020 y el 2021 el 50% de los consumidores encuestados cambiaron sus elecciones de compra para marcar una diferencia en el mundo.

Aunque muchas tiendas y marcas de café están resaltando las historias de los caficultores que hay detrás, todavía hay mucho por hacer. Hacer más transparentes las cadenas de suministro, luchar por una mejor calidad de vida de los campesinos y sus familias, y apoyarlos con capacitaciones para convertir sus cultivos en verdaderas empresas son algunos de los retos que bien podrían convertirse en diferenciadores y valor agregado para atraer nuevos clientes. A lo anterior se suma el uso de empaques con materiales reciclados y el aprovechamiento de desechos asociados al café, entre otros.

De hecho, según un estudio realizado por McKinsey, el 60% de los encuestados aseguraron estar dispuestos a pagar más por productos que ofrezcan empaques sostenibles. Por otro lado, Euromonitor sugiere estar atentos a la creciente población de adultos mayores que han adquirido habilidades digitales y que, por lo tanto, están incursionando cada vez más en las compras online. Esto sin duda implicará la revisión de estrategias y contenidos en las tiendas virtuales para tener en cuenta este nuevo nicho denominado "digital seniors".

Finalmente, con relación a las bebidas, una investigación de mercado realizada por Technavio prevé que el *cold brew* continua-

**Actualmente,
el negocio del café
involucra a más de
100 millones
de personas,
de las cuales un 25%
están en más de 50 países
del cinturón tropical**

rá su auge, alcanzando una expansión de \$1.3 billones a 2025, teniendo Norteamérica como el mercado principal. Algo similar ocurre con el denominado nitro *cold brew*, una bebida infundida con nitrógeno que ofrece otra experiencia de consumo. Este mercado, que en el 2018 representaba \$9.8 millones de dólares se espera que también crezca considerablemente, especialmente por los beneficios que representa: menos azúcar, menos calorías, mayor suavidad y cremosidad.

Por último, muchas empresas y marcas de café siguen incursionando en los denominados “listos para tomar” o RTD, por sus siglas en inglés. De acuerdo a un informe presentado por Information Resources Inc. (IRI), las ventas de RTD alcanzaron, sólo en Estados Unidos, los \$925.4 millones de dólares a mayo de 2022, lo que representa un incremento sostenido anual del 31.5%. La facilidad que representan este tipo de productos para el consumidor, quien no tiene que preparar su propio café o hacer largas filas para comprar uno, es uno de sus grandes atractivos.

4.2. Caficultura en Colombia

Según cuenta la Federación, la cuna del café colombiano, al contrario de lo que muchos piensan, no es Antioquia ni el Eje Cafetero. Esta industria comenzó hace más de 200 años en Salazar de las Palmas, Norte de Santander, impulsada por el cura Francisco Romero.

Este joven párroco que al parecer tenía espíritu de administrador y economista, decidió impulsar la economía de su región imponiendo una particular penitencia a los pecadores que se confesaban con él: sembrar café. Fue así como poco a poco, intentando redimir culpas, los habitantes de este municipio que se encuentra a dos horas de Cúcuta fueron desarrollando la industria.

Los primeros registros oficiales de producción comercial datan de 1835 y la primera exportación de la que se tiene in-

Entre el 2020 y el 2021 el 50% de los consumidores encuestados cambiaron sus elecciones de compra para marcar una diferencia en el mundo.

formación partió precisamente de la aduana cucuteña. Fueron 2.560 sacos. Muy pronto otros párrocos adoptaron la idea.

Aunque la Federación Nacional de Cafeteros nació en Antioquia, el café llegaría a este departamento sólo hasta 1861 cuando a manera de experimento José María Jaramillo decidió plantar dos mil arbustos, fracasando en el intento por el frío clima de Rionegro. Otros entusiastas decidieron seguir probando, hasta que Mariano Ospina Rodríguez, aprovechando sus vivencias en Guatemala, logró cultivar con éxito algunas plantas en Fredonia.

Fue así como lentamente el café se extendió por el Suroeste, convirtiéndose en importante fuente de ingreso para las familias campesinas de la región. Hoy el café colombiano es un producto protegido con Denominación de Origen e Indicación Geográfica Protegida en decenas de países.

La caficultura tiene un importante capítulo escrito en la historia del desarrollo económico y social del país. Esta industria

fue uno de los pilares fundamentales que apalancaron los grandes avances y el crecimiento en el siglo XX. Al repasar algunos indicadores básicos, su relevancia se hace aún más notoria. En el 2022, la producción cerró en 11.1 millones de sacos, lo cual representó para el país un valor récord de \$14.5 billones por la cosecha y cerca de US\$3.800 millones en exportaciones. No en vano, según datos presentados por el Ministerio de Agricultura, el sector representa el 15% del PIB agropecuario.

Las condiciones ambientales del territorio nacional son privilegiadas para el cultivo de este producto insignia, lo que ha permitido posicionar a Colombia como el mayor productor de café suave arábico lavado del mundo. Sin embargo, su calidad no se debe únicamente al suelo y al clima, sino a las más de 540 mil familias situadas, en más 600 municipios, de 23 departamentos, quienes con su esfuerzo y dedicación hacen posible que hoy nuestro café sea altamente reconocido a nivel mundial.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la industria en Colombia ha tenido que sobreponerse a toda una serie de eventos que han puesto a prueba la capacidad del sector: Fenómeno de la Niña, dificultad en la consecución de la mano de obra para su recolección, los altos costos de los insumos, las plagas y enfermedades, entre otras. Es por esto que la caficultura se ha visto obligada a innovar en los últimos años para poder sobrevivir.

Detonantes de cambio

La velocidad de cambio que ha estado enfrentando el mundo desde hace algunos años ha obligado a las compañías a transformarse, a innovar. Pero a veces la magnitud de los avances es tal, que no basta con que algunos actores realicen esfuerzos para sobrevivir a los mercados cada vez más cambiantes. Hay casos en los que la indus-

tria entera debe adaptarse y es ahí cuando el trabajo conjunto, incluso entre competidores, resulta fundamental.

La historia de la caficultura colombiana es un ejemplo de lo anterior. Para entender cómo fue que el sector se vio obligado a innovar, es necesario hacer un breve repaso por algunos hechos que representaron quiebres importantes y que en definitiva marcaron el nuevo rumbo de este producto insignia.

Desde 1963 hasta 1986 hubo un pacto en el que los países productores de café podían controlar la oferta mundial, manteniendo los precios altos. Sin embargo, esto llevó a una acumulación de inventarios internos. Colombia alcanzó a tener 12 millones de sacos de café verde almacenados, mientras que el consumo se estimaba en aproximadamente 1.9 millones de sacos.

La necesidad de rotar los inventarios implicó la generación de subsidios para el consumidor. Era un mercado 100% regulado, manejado por cuotas, en el que un saco de café costaba el 30% de lo que podía valer siendo exportado. Esto sin contar con que el año cafetero se cerraba en septiembre, por lo que era prohibido realizar exportaciones después de dicho mes.

Lo anterior contribuyó a que los colombianos se acostumbraran a tomar café con dos características particulares: supremamente económico y reposado. Este tipo de producto, al llevar cierto tiempo almacenado, debe ser sometido a tostiones muy altas, lo que genera notas de amargura bastante acentuadas. Fue así como en nuestro país surgió la costumbre de tomar tinto. Esta bebida, de 110 mililitros de agua por sólo 3.5 gramos de café, contrasta con la cantidad habitual que oscila entre 5 y 7 gramos.

En resumen, los consumidores tenían acceso al mejor café suave del mundo a un precio muy bajo –contando todos aquellos sacos que no podían ser exportados luego del cierre del año cafetero–, pero con tostiones demasiado altas.

Al terminar el pacto, Colombia contaba con 12 millones de sacos. El precio internacional del café se desplomó, mientras que su comportamiento al interior se disparó, pues evidentemente la Federación no podía seguir subsidiando al consumidor. Durante los años siguientes intentaron controlar la situación aplicando algunas estrategias. Por un lado, se inició un programa de promoción denominado el Círculo de la Taza de Oro que logró nivelar un poco el consumo llevándolo a 1,4 millones de sacos. Adicionalmente hubo control de precios en el 1991 y 1996.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, a partir de 1999 el consumo tuvo nuevamente una recaída, producto del alza en los precios internos, pero sobre todo de la disminución en los inventarios. Entre 2008 y 2009 la cosecha pasó de 12 millones de sacos a sólo 8 millones por temas de renovación, fertilizantes, precio del petróleo, entre otros factores. Esta situación dio paso a la importación de café.

Fue precisamente este contexto adverso y de contracción (-40% en volúmenes) lo que alertó a los miembros de la Federación. La industria del café estaba despertando luego de mantener, por 25 años, un mercado completamente regulado y necesitaba estrategias claras para contrarrestar dichos efectos.

Los cambios del mercado eran inminentes. Era necesario revisar si las estrategias de penetración de mercados, diversificación de productos, integración, fusiones e incluso de innovación habían surtido efecto o debían repensarse nuevamente para una época que se avecinaba y que como siempre en esta industria del café en los últimos años, había sido de cambios constantes.

En el siguiente capítulo se expondrá, a través de casos reales de algunos de los actores más representativos del sector pertenecientes a diferentes eslabones de la cadena, cómo ha sido la transformación de la industria gracias a la implementación de diversos tipos de innovación.



5.

El mundo de la innovación

En el mundo empresarial existen todo tipo de reconocimientos para las compañías exitosas. Pero quizás uno de los que más han buscado las empresas en los últimos años ha sido el título de “innovadoras”. Llevar ese apellido a costas es motivo de gran orgullo, aunque implica también un alto grado de responsabilidad y compromiso.

Hasta hace algún tiempo dicho reconocimiento era otorgado a grandes organizaciones. Compañías con presencia en varios países, miles de empleados y sobre todo con mucho dinero para arriesgarse a proponer cosas nuevas. No en vano los grandes casos de innovación que han sido documentados relatan las historias de Apple, Amazon, Tesla y, cómo no, los fracasos de BlackBerry y Kodak, entre otros. Tiempo después, los empresarios entenderían que, como dijo Steve Jobs, “la innovación no es cuestión de dinero, sino de personas”.

Pero ¿qué es a ciencia cierta la innovación? Definiciones hay muchas. Aunque el concepto ha tomado fuerza en los últimos años, su introducción en el ámbito económico y administrativo viene desde 1942, cuando el economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter lo introdujo para explicar cómo la innovación constituye un pilar fundamental en el crecimiento económico de cualquier sociedad.

Quizás una de las definiciones más utilizadas es la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Europea (CE) a través del Manual de Oslo, en donde se indica que “una innovación es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de mercado, o un nuevo método organizativo en prácticas empresariales, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (p. 56).

Sin embargo, más importante que adoptar una definición, es crear una propia. La innovación en cada empresa estará determinada por la esencia de su negocio; por su misión, su visión y sus capacidades. Un ejemplo de lo anterior es cómo el Grupo Nutresa, empresa colombiana líder en alimentos procesados, definió según los principios organizacionales que la innovación para ellos es “la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto/servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por un talento humano que trabaja en red y asume riesgos”.

Para construir una definición propia de innovación que se ajuste a la estrategia de tu empresa, es importante que tengas en cuenta lo siguiente:

- **¿Por qué quieres innovar?**
- **¿Para quiénes deseas innovar?**
- **¿Con quién deseas innovar?**
- **¿En qué quieres innovar?**

Es muy importante que pienses cómo integrar todo lo anterior: recursos, fortalezas, problemas, necesidades, actores o aliados, entre otros. Intenta pensar en una imagen que logre reunir todas esas consideraciones. Esa, incluso, podría llegar a ser el símbolo del modelo de innovación de tu compañía. El de Nutresa, por ejemplo, es una cometa.

Recuerda que lo más importante a la hora de definir qué es innovación para tu empresa es que esa definición esté alineada con la estrategia, que refleje su esencia y que le haga sentido a la organización, a su misión y a su personalidad. Teniendo claro lo anterior será mucho más fácil establecer cómo se gestionará la innovación y cómo debe operar el modelo.

Antes de profundizar en esos temas, es indispensable aclarar algunos mitos o dudas que surgen alrededor de la innovación. Es muy común que la gente la confunda con creatividad, por ejemplo. Aunque esta última es un insumo fundamental para innovar, es importante dejar claro que no son lo mismo. Una empresa que es capaz de generar muchas ideas es, sin duda, muy creativa. Sin embargo, sólo aquella que puede materializarlas y llevarlas al mercado con éxito se puede considerar innovadora.

Algunos afirman que la innovación no es gestionable. Sí lo es. Se puede gestionar por medio de tres de sus variables claves: cultura, proyectos y conocimiento. Es justamente por eso que tener una definición propia resulta tan importante. Ahora bien, es innegable que innovar trae consigo toda una serie de retos para las organizaciones y las personas que las componen. Es fundamental establecer objetivos claros, metas, programas o iniciativas que promuevan la cultura de innovación, asignar presupuestos, definir pilares, hacer renunciaciones y asumir riesgos, entre otros.

En los casos que expondremos más adelante, veremos cómo además las personas tendrán que desarrollar o fortalecer ciertas competencias o habilidades clave para la innovación. Esto inevitablemente implicará romper paradigmas, crear nuevos hábitos, desaprender, desafiar el statu quo y ser resilientes.

En conclusión, la innovación no es un acto de magia ni mucho menos un resultado aleatorio producto de la buena suerte. Las organizaciones deben asumir una serie de responsabilidades y compromisos si quieren transformarse y apalancar su crecimiento en procesos innovadores.

“Una innovación es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de mercado, o un nuevo método organizativo en prácticas empresariales, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (p. 56).

5.2. El Radar de la Innovación

La innovación puede surgir a partir de diferentes fuentes de inspiración. Usualmente, este tipo de iniciativas son detonadas por la identificación de un problema, una necesidad o una oportunidad. Sin embargo, a veces no es tan sencillo como parece. Por eso, existen algunas herramientas que facilitan dicho proceso. El Radar de la Innovación (Sawhney et. Al, 2007), expone 12 dimensiones a través de las cuales una empresa puede buscar oportunidades para innovar.



Veamos algunos ejemplos para entender mejor el Radar, sus ejes y dimensiones.

1. Oferta

El eje o dimensión de la **Oferta** hace referencia al ámbito de creación de nuevos productos en una empresa. Colgate, por ejemplo, partió del cepillo dental (uno de sus productos tradicionales) para generar un nuevo desarrollo: el cepillo eléctrico. Lo mismo ocurre con Gillette y sus diferentes opciones en cuchillas; o con el iPod y el servicio de iTunes de Apple, sólo por mencionar algunos casos.

Identificar oportunidades a partir de la oferta es, básicamente, hacerse una pregunta bastante sencilla (lo cual no quiere decir que, necesariamente, su respuesta lo sea): partiendo de la oferta que tengo, ¿qué más puedo desarrollar?

Dentro de ese mismo eje de la oferta encontramos una dimensión que hace referencia a la **Plataforma**, es decir, la identificación de capacidades o componentes tecnológicos comunes que permiten el desarrollo de productos derivados. En el ejemplo anterior vimos cómo Colgate parte del cepillo dental convencional para crear uno nuevo. Aquí se trata de identificar oportunidades a partir de lo que la empresa sabe hacer; no del producto en sí, sino de sus capacidades y *know how*. Un buen ejemplo de lo anterior es Disney. Aprovechando su experiencia y conocimiento en la creación de personajes e historias, la compañía decidió incursionar en Broadway con diferentes obras.

La segunda dimensión dentro del eje de la oferta es **Soluciones**. Ésta se refiere a la creación de ofertas integradas que resuelvan, de principio a fin, los problemas de los clientes. Efecty es un ejemplo de ello. Servientrega entendió que además de paquetes, la gente necesitaba enviar dinero y hacer pagos sin tener que ir a hacer largas filas en un banco.

Otra empresa que logró generar esta oferta integrada fue Argos. Sus directivos identificaron una problemática con uno de los actores fundamentales en su cadena: las ferreterías. Éstas no tenían la capacidad financiera suficiente que les permitiera fiarle a sus clientes. Fue entonces cuando Argos decidió tocar la puerta de los bancos para solicitar créditos para sus distribuidores. Esta estrategia aumentó en un 20% sus ventas.

Ejercicio

A continuación, te invitamos a hacer un ejercicio a partir del primer eje del Radar, incluyendo las dimensiones que ya hemos mencionado. ¿Qué oportunidades identificas en tu empresa a partir de la oferta, las plataformas y soluciones?

¿Cómo se podría aplicar lo anterior en la industria cafetera? Veamos un par de ejemplos que podrían inspirarte a generar nuevas ideas.

Barritas de cereal de café: Después de la tostión, se debe seleccionar el café para evitar que se dañe el sabor de la taza. De este proceso quedan unos granos con sabor a cereal y café, a los cuales aún no se les ha dado uso. Con este residuo se podría evaluar la posibilidad de crear barritas de cereal de café, lo cual significa una gran oportunidad, teniendo en cuenta que la alimentación saludable es una tendencia y las barritas de cereal están tomando fuerza en el mercado.

Café de colores: La empresa ya cuenta con toda la infraestructura para producir café, tiene el conocimiento para lograr un excelente sabor, al igual que personal dispuesto a experimentar y crear productos novedosos. El color café de la bebida ha sido muy tradicional; ¿por qué no ofrecerles a los consumidores algo diferente y novedoso? Darles a las bebidas de café otros colores podría atraer la atención del público joven.

En cuanto a la dimensión de Plataforma, una tienda de café podría aprovechar el conocimiento de sus baristas para trascender la preparación de bebidas y ofrecer cursos de formación en diferentes niveles (básicos, medios y avanzados). Así mismo, con respecto a la dimensión de Soluciones, una empresa podría crear un programa de suscripción para que sus clientes reciban todos los días, en la puerta de su casa, un termo con café recién preparado. De esta manera, el usuario no tendría que desplazarse hasta la tienda o gastar tiempo en su preparación.

2. Clientes

Esta dimensión está relacionada con el descubrimiento de necesidades insatisfechas de los clientes o la identificación de segmentos que han sido atendidos de manera deficiente.

Hace algunos años, un emprendedor de la Universidad EAFIT identificó una oportunidad en un segmento que consideraba desatendido: los homosexuales o “gais”. Fue por eso que decidió crear una marca de ropa interior diseñada exclusivamente para ellos. Así mismo, meses después surgió en el Concurso de Iniciativas Empresariales de la Universidad EAFIT una idea de negocio alrededor del maquillaje para hombres. Luego de investigar, las emprendedoras líderes identificaron varios segmentos desatendidos: metrosexuales, travestis y drag queens, entre otros.

Este eje, entonces, nos invita a reflexionar sobre aquellos segmentos –como los adultos mayores, los extranjeros o los niños, por ejemplo– que requieren productos o servicios que no están siendo ofrecidos. ¿Cómo podemos aprovechar esos clientes insatisfechos? ¿Qué les podemos ofrecer? Son algunas de las preguntas que se plantean para lograr cautivar a dicho público.

Aterrizando lo anterior a la industria cafetera, un mercado desatendido es el de los niños. ¿Cómo ofrecer productos a base de café que resulten seguros para la salud de los más pequeños?

Productos para bebés: Se ha comprobado que el café reduce la frecuencia del asma, la diabetes tipo 2, los cálculos en la vesícula biliar, enfermedades cardiovasculares. Sin embargo, este es un producto muy fuerte para los bebés y sus preparaciones no son propicias para ellos. Es por eso que buscar la forma de presentar los beneficios del café en una bebida suave y amigable con los bebés es una oportunidad y un reto para una compañía dentro de esta industria.

Veamos ahora la dimensión **Experiencia de clientes**. ¿Cómo podríamos repensar o rediseñar el tipo de interacción que existe actualmente con el consumidor?

El Parque Nacional del Café, en el Eje Cafetero, en Colombia, es un muy buen ejemplo de cómo el contacto con el cliente es clave para hacerlo vivir una experiencia única y especial. En este caso, los visitantes experimentan una inmersión en el mundo del café, conociendo sus lugares icónicos y compartiendo con amigos y familiares.

Finalmente, en el eje de Clientes encontramos la dimensión de **Obtención de valor**. Básicamente se trata de redefinir la manera en la que la empresa está recibiendo sus ingresos o crear nuevas fuentes innovadoras para estos.

Uno de estos casos es el de Progeny Coffee, una empresa que inicialmente vendía café de alta calidad en Silicon Valley. Aunque las ventas estaban prácticamente aseguradas gracias a clientes como Facebook y Google, su fundadora se preguntó cómo generar mayor valor y contribuir al bienestar de los pequeños caficultores en Colombia. Fue entonces cuando creó el programa *Adopt a Farmer* (Adopta un caficultor), en el que los usuarios tenían la posibilidad de adoptar un caficultor para comprar su café. De hecho, esta iniciativa fue ganadora en el concurso World Changing Ideas de Fast Company.

Buencafé también es un buen ejemplo de obtención de valor, dado que la empresa inicialmente se dedicaba a vender sus líneas de productos de café liofilizado, extracto de café y café micromolido a empresas de la industria, pues su negocio es B2B, pero rápidamente incursionó llegando al consumidor final a través de la marca Buendía, la cual se encuentra disponible en más de 38.000 puntos de venta alrededor del mundo.

3. Procesos

El tercer eje del Radar, es decir los **Procesos**, hace referencia al rediseño de los procesos operativos esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia. ¿De qué manera podemos rediseñar o reagrupar las actividades en nuestra organización para ser más rápidos, mejorar nuestra calidad o ser más eficientes?

Un cambio de un proceso en el mundo del café y cuyo impacto ha sido muy favorable para el medio ambiente es el que hicieron las cooperativas de caficultores. En este caso, se les dio a los productores la opción de vender café, sus granos o cosechas, en mota, es decir, apenas recién cogidos los granos del árbol, sin siquiera haber pasado por los procesos de despulpado, fermentación, lavado y secado. Con lo anterior se generan beneficios en términos de ahorros de agua y tiempo, pero además se mejora la calidad de vida de los caficultores, quienes ahora tienen más tiempo libre para dedicarse a otras actividades.

Otro ejemplo que se abordará posteriormente con más detalle en este texto es el caso de El Laboratorio de Café, una empresa que repensó la manera de vincularse con pequeños caficultores que ofrecen cafés especiales alrededor de Colombia. ¿Cómo lo hace? Acompañándolos y capacitándolos para que puedan obtener una calidad constante en sus cosechas.

La dimensión de **Organización** nos invita a reflexionar sobre modificaciones en la forma, función o ámbito de aplicación de la actividad de la empresa. ¿Cómo podríamos replantear la dirección de personas en sus responsabilidades y funciones laborales?

Veamos un ejemplo. Hace muchos años, una finca cafetera implicaba tener al frente a un agricultor que supiera cultivar y cosechar su café para vendérselo a los intermediarios o a la Federación Nacional de Cafeteros. Así mismo, requería la labor de un arriero y de alguien que colaborara en el be-

neficio del café. En la actualidad, no es suficiente tener empleados que sepan sobre el cultivo o la venta. Lo ideal, para hacer crecer el negocio, es conocer sobre contratos de futuros, calidad del café y factores de compra y venta o incluso de exportación. En otras palabras, las funciones del caficultor tradicional se han ido transformando poco a poco.

En cuanto a la dimensión de **Cadena de suministro**, debemos tener en cuenta el rediseño de la logística de la empresa desde el aprovisionamiento con proveedores, hasta la entrega final de los productos o servicios.

El Laboratorio de Café es nuevamente un buen ejemplo de lo anterior. Esta compañía transformó la relación tradicional que se tiene con los caficultores. No sólo les pagan la carga a un mejor precio por tratarse de cafés especiales, sino que acompañan a los productores brindándoles jornadas de capacitación y gestión de buenas prácticas.

4. Presencia

La presencia hace referencia a la redefinición de los puntos de venta con los que cuenta la empresa o la creación de nuevos canales de distribución. Es básicamente lo que hacen Juan Valdez o Starbucks, por ejemplo. Estas dos cadenas no sólo se dedican a la venta de café, sino que ofrecen toda una serie de productos alusivos a la industria, como termos, tazas, ropa, entre otros.

Aquí las preguntas clave son: ¿Cómo podemos transformar los puntos de venta que tenemos actualmente? ¿Qué otras cosas les podríamos ofrecer a nuestros clientes aprovechando esa presencia que ya tenemos en ciertos lugares?

La segunda dimensión en este eje es la de **Conexiones**. Esta implica el aprovechamiento de la red de conexiones para ofrecerle a nuestros clientes un mayor valor agregado. Un buen ejemplo para este caso es el de Almacafé, una de las empresas de la Federación Nacional de Cafeteros que sur-



gió inicialmente como un operador logístico. Hace poco la compañía creó Taza Móvil, una iniciativa que le permite conocer al caficultor la calidad de su café y la cual se desarrolló a partir de la red de conexiones existente.

Por último, tenemos la dimensión de **Marca**. ¿De qué manera la podemos aprovechar en nuevos campos? ¿Cómo la podemos expandir? Pensemos en el Fútbol Club Barcelona y todo lo que esta gran marca ha logrado. En la industria cafetera, y especialmente en Colombia, marcas como Juan Valdez podrían potenciarse aún más si deciden incursionar en industrias como el turismo, por ejemplo, para crear hoteles y experiencias que seguramente serían muy atractivas para los extranjeros.

Recuerda que el Radar es útil para construir un enfoque estratégico de la innovación y determinar qué tal es la estrategia de tu compañía en comparación con la de tus competidores. Así mismo, podrás identificar oportunidades y establecer prioridades con respecto a las dimensiones en las que tu empresa desea centrar sus esfuerzos.

Teniendo en cuenta que la innovación está directamente relacionada a la materialización, es ideal ver cómo todos estos conceptos son llevados a la práctica. Es por eso que a lo largo del texto te presentaremos algunos casos de éxito de empresas de la industria cafetera que han logrado innovar en este sector tan tradicional. A continuación, te presentamos el caso de Colcafé, en el que podrás ver cómo la definición de un modelo de innovación permite generar estrategias claras que contribuyen a la transformación de la compañía.

5.2. Integración de la innovación en el día a día: caso Colcafé

Usualmente, las empresas líderes en los diferentes mercados son las primeras llamadas a innovar. Su posicionamiento y preferencia en la decisión de compra de los consumidores implica trabajar fuertemente en la transformación constante y la creación de nuevas alternativas.

Cuando se trata de grupos empresariales conformados por toda una serie de compañías en diferentes sectores, la responsabilidad es aún mayor. Este es el caso de Grupo Nutresa, una multilatina con aproximadamente cien años de historia que cuenta con diversas unidades de negocio como galletas, chocolates, café, pastas, cárnicos y helados, entre otras. Actualmente, el Grupo tiene presencia en 75 países y cuenta con más de 45 mil empleados en las diferentes regiones.

Una de las empresas más representativas y tradicionales del Grupo es Colcafé. Fundada en 1950 en la ciudad de Medellín, esta compañía es uno de los principales competidores de café instantáneo en Colombia. La organización cuenta actualmente con dos plantas en el país; la principal, en Medellín, donde se procesa café tostado, molido e instantáneo, y otra en Bogotá donde sólo se procesan los dos primeros. Adicionalmente, el negocio de café del Grupo tiene otra serie de plantas ubicadas en Ibagué (Industrias Aliadas), Santa Marta (Tropical Coffee), Estados Unidos (Cameron's), Chile (Tresmontes Lucchetti) y Malasia (Dan Kaffe).

La empresa procesa aproximadamente 50 millones de kilos de café tostado al año y tiene presencia con sus productos en más de 45 países, 36 de ellos con la marca Colcafé, lo que la convierte en la compañía más exportadora de Nutresa. Lo anterior ha sido posible gracias a la calidad y el reconocimiento del café colombiano en el mercado interna-

- La empresa procesa aproximadamente 50 millones de kilos de café tostado al año y tiene presencia con sus productos en más de 45 países, 36 de ellos con la marca Colcafé, lo que la convierte en la compañía más exportadora de Nutresa.

cional, y por supuesto a los esfuerzos del Grupo que, entre otras cosas, han permitido ese importante posicionamiento de marca.

La primera exportación de Colcafé se hizo hacia Japón, por lo que entrar al mercado asiático representa para la empresa una gran oportunidad, no sólo de poder atender ese mercado tan demandado, sino de aprender y explorar otras combinaciones que se acerquen más a los gustos y costumbres de dicha cultura.

Innovación en productos tradicionales

Las otras líneas de negocio del Grupo tienen la posibilidad de innovar más fácilmente. Hacerlo con el café, por tratarse de un asunto tan tradicional, representa todo un reto para la compañía. Actualmente, la empresa cuenta con cuatro marcas: Sello Rojo, líder de en Colombia; La Bastilla, líder en Antioquia; Matiz, marca gourmet de café excelso

que compite actualmente con Juan Valdez; y Colcafé, cuya fortaleza ha sido la gran variedad de portafolio en café instantáneo.

Esa gran oferta es lo que los ha diferenciado de sus competidores. Sin embargo, les ha exigido trabajar fuertemente en el desarrollo de productos, apalancándose en los procesos de innovación para buscar una renovación constante. ¿Pero cómo lo hacen?

Nutresa tiene una estrategia de innovación que es implementada en todas sus compañías. Fue así como se estableció dentro de los objetivos estratégicos del grupo, que cobijan todas las empresas para trabajar de manera más unificada. El primero de ellos tiene que ver con el desarrollo sostenible, donde se trabajan asuntos como el uso de energías más limpias, material de empaque, desarrollo de capacidades con comunidades, aprovechamiento de residuos, consumo de agua y de gas, entre otros.

Luego se encuentra la innovación efectiva que cuenta con tres indicadores básicos. El primero de ellos es un seguimiento del porcentaje de venta de productos de innovación con respecto a las ventas totales. Es importante mencionar que existe en el grupo una matriz que recoge los elementos esenciales que definen si un producto puede ser considerado como innovación o no.

Pero además de la medición en porcentaje de ventas, el grupo tiene en cuenta los éxitos innovadores por empleado y un portafolio con estándares nutricionales. El primero se refiere a un programa que ha estado implementando la compañía para capturar aquellas ideas de los empleados que pueden generar valor, midiendo la cantidad de ideas generadas por trabajador y estableciendo metas para cada año. El segundo tiene que ver, incluso, con el cambio de nombre; el paso de Nacional de Chocolates a Grupo Nutresa tiene una estrecha relación con los temas de nutrición y salud, estableciendo como prioridad los altos estándares nutricionales en sus productos.

A los objetivos anteriores, se les suman el crecimiento rentable, la satisfacción de los clientes, el desarrollo de sus empleados, la expansión internacional, y el crecimiento y liderazgo de mercados; todo encaminado a la creciente generación de valor.

Imagix

El modelo de innovación del Grupo nació hace aproximadamente ocho años, cuando un equipo multidisciplinario de Nutresa recopiló toda la información que había sobre dicho tema en cada una de las compañías, con el fin de establecer cuál era su fuerte; si se trataba de inteligencia de mercados, desarrollo de nuevos productos, etc. A partir de lo anterior, se realizó un estudio con ayuda de consultores internos y externos, estableciendo qué había en Colombia y en el mundo en temas de innovación.

Fue así como establecieron un modelo denominado "Imagix", representado por una cometa que simboliza cómo para innovar se debe dejar volar la imaginación, y acompañado por un slogan: apasionados por la innovación. La decisión de haberle dado al modelo una imagen tiene que ver con la importancia de fortalecer los ritos, pues este es uno de los elementos fundamentales si lo que se quiere es impactar la cultura organizacional.

La innovación no es fácil de gestionar. De la teoría a la práctica hay un camino bastante largo y, muchas veces, complicado. Es por eso que resulta fundamental involucrar en este tipo de procesos a aquellas personas que les guste y les apasione el tema. Uno de los principales aprendizajes que obtuvieron desde el inicio fue precisamente ese: no basta con seleccionar empleados basándose en sus conocimientos, experiencia o disposición; la motivación y el gusto por la innovación pesa mucho más que lo anterior. Para Nutresa, esa ha sido una de las claves para lograr buenos resultados.

Una vez establecido el modelo, el Grupo decidió tener su propia definición de innovación que permitiera unificar conceptos y apuntar hacia lo mismo en todas las empresas. Luego de buscar en el Manual de Oslo y repasar otras fuentes y expertos, Nutresa definió que innovación para ellos “es la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto/servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por un talento humano que trabaja en red y asume riesgos”.

Gracias a todos los aprendizajes obtenidos durante los últimos años, el Grupo ha logrado mejorar el modelo, ajustándolo cada vez más a sus necesidades. Éste está compuesto hoy por cuatro elementos fundamentales: **cultura, procesos, recursos y marco de acción.**

La cultura fue lo primero que se impactó desde hace ocho años que los directivos empezaron a explorar la innovación. Por tratarse de empresas tan tradicionales, fue necesario trabajar fuertemente en este tema para derribar algunas barreras. Proponer algo nuevo cuando muchos de los empleados e incluso directivos llevan años haciendo lo mismo y de la misma manera no es nada fácil.

Aquí el Grupo capitalizó uno de los aprendizajes mencionados anteriormente. Por el afán de ocuparse de los procesos pensando que son éstos los que ayudan a que la innovación efectivamente se lleve a cabo, se saltaron el tema de cultura. Finalmente tuvieron que devolverse para permearla de manera más efectiva.

¿Pero qué aspectos tiene en cuenta Nutresa para cada uno de esos cuatro ejes? A continuación, se presenta, de manera más detallada y con algunos ejemplos propios, cómo se trabajan en Colcafé dichos elementos.

1. Cultura

Para el Grupo, el recurso más importante que tienen sus compañías son las personas, sobre todo cuando se trata de innovar. Con el fin de fortalecer la cultura, se decidió tener en cuenta ciertos elementos clave en los procesos de selección de personal nuevo y de aquellos que ya estaban vinculados y querían participar en los procesos de innovación. En términos generales, buscan siempre gente participativa, apasionada, disruptiva, con facilidad para asumir riesgos, flexible, cercana y con apertura mental.

Adicionalmente, se creó un grupo de Promotores de innovación conformado por personas de todas las áreas. Teniendo en cuenta el aprendizaje mencionado anteriormente, el Grupo decidió hacer una convocatoria al interior de cada compañía para que sólo quienes estuvieran interesados, se presentaran. El perfil creado para estos líderes de innovación consta de cinco características básicas: apasionado por la innovación, empático, flexible, que disfrute hablar en público y logre conectarlo, y que sea capaz de sacar lo mejor de cada persona.

Los empleados que integran dicho grupo no se dedican de lleno a la innovación, sino que emplean parte del tiempo de sus labores cotidianas a este tema. Esto requirió un trabajo previo muy importante con sus compañeros, jefes y personas a cargo –en caso de tenerlas– para que entendieran ese rol compartido. Y es que para nadie es un secreto que una de las cosas que suele frenar la innovación es precisamente el día a día. Normalmente lo urgente mata toda posibilidad de innovar, por lo que es indispensable dedicar un espacio de tiempo determinado para dicha tarea.

Nutresa tiene más de 300 promotores de innovación, de los cuales 50 son del negocio de café y 30 de ellos pertenecen a Colcafé. Y además de las responsabilidades que trae consigo, este rol viene acompañado de

formación que les permita a los empleados familiarizarse mucho más con las sesiones de ideación y creatividad, y todo lo relacionado con los procesos de innovación para que no sólo estén en capacidad de generar iniciativas, sino de ayudar a materializarlas.

Otro de los elementos fundamentales para trabajar la cultura son los espacios y el reconocimiento. Al interior de Colcafé se creó un punto de innovación en el que algunos asesores se dedican a escuchar las ideas de los empleados y, lo más importante, ayudarlos a plasmarlas en el papel.

Este espacio, que lleva ya algunos años en la empresa y que se abre todos los jueves y viernes de 10:00 a.m. a 2:00 p.m., está ubicado estratégicamente, pues al encontrarse junto al restaurante se convierte en paso obligado para todo el personal de planta dos veces al día. Los resultados no se han hecho esperar. Hace poco dos trabajadores recibieron un premio como reconocimiento a una iniciativa de sostenibilidad. Y así como ellos, existen varias personas que han logrado aterrizar sus ideas para materializarlas gracias al punto de innovación.

Adicionalmente, para afianzar el tema de los reconocimientos la compañía decidió incluir la innovación como indicador en los sistemas de compensación variable en cargos estratégicos. Así mismo, se están otorgando diferentes premios a ideas con éxito presentadas por los empleados. Y precisamente con relación a esto último el Grupo estableció programas de innovación que permitan incentivar la participación de todos sus colaboradores.

El primero de ellos, Éxitos Innovadores, lleva más de diez años en Colcafé y fue creado pensando en la formulación e implementación de ideas de todo tipo: innovación de producto, proceso, mercado y demás. En este caso, existe un equipo interdisciplinario que a través de un comité de evaluación e implementación contribuye a la materialización de los proyectos. Por las

características del programa, usualmente se presenta innovación incremental, es decir, modificaciones y mejoras a procesos o productos ya existentes.

Por la antigüedad de este programa se han recibido hasta el momento 2.743 proyectos y se han premiado más de mil. Uno de ellos, que además es especial por tratarse de innovación social y sostenible, fue propuesto por dos empleadas de Gestión Humana. La idea era utilizar todos los desechos y residuos de la compañía para hacer artículos de uso doméstico o para la oficina. La iniciativa contemplaba también la realización de un evento denominado la Semana de la Sostenibilidad, donde vendieron sus productos. El proyecto continuó e incluso involucró a las esposas de los trabajadores, quienes se ofrecieron a diseñar y desarrollar nuevos artículos.

Para innovación radical existe *Out of the Box*, un fondo de capital de riesgo creado para proyectos de este tipo. Nutresa aporta recursos para cada una de las convocatorias, apoyando iniciativas que, como lo indica el nombre del programa, se salgan de lo convencional. Los resultados obtenidos han sido muy interesantes con respecto a lo que el Grupo denomina innovación diferenciada y efectiva. Tanto así, que incluso algunas iniciativas que no han ganado, han sido implementadas al interior de los diferentes negocios.

Por tratarse de temas más complejos, quienes participen en este programa deben tener más que una simple idea. Se les exige incluir presupuesto, viabilidad técnica y comercial, entre otros. Entendiendo que no todos los empleados tienen conocimientos sobre temas financieros, por ejemplo, existe siempre un equipo de apoyo que les ayuda a estructurar el proyecto. En caso de ser seleccionado, sus proponentes se sacan del día a día para ejecutarlo.

Este programa recibe cerca de 50 iniciativas por convocatoria y normalmente se

eligen dos proyectos en cada una de ellas. Algunos ejemplos de *Out of the Box* son Evok, una tienda de chocolate artesanal presente en diferentes ciudades del país; y Bénét, la propuesta nutricional de Nutresa.

Atendiendo a la importancia y auge de la innovación abierta, el Grupo decidió crear Soluciones Innovadoras. Se trata de una plataforma donde se presentan retos estratégicos de las diferentes compañías de Nutresa para resolverlos de la mano de universidades, centros de investigación y toda una serie de actores externos que puedan aportar a su solución.

Hace poco, el negocio de café propuso un reto para el desarrollo de un instrumento innovador para la preparación del café. Teniendo en cuenta que en la mayoría de hogares colombianos el café es preparado en olla, tres empleados de la Nacional de Chocolates respondieron a éste con el diseño de una olla especial que cuenta con una tecnología susceptible de patentar.

Todo lo anterior está enmarcado en un plan de puntos que le permite a los empleados redimir premios. Además, se firman unos acuerdos de confidencialidad y una cesión de derechos, por lo que todos los proyectos que surgen de estos programas son propiedad de Nutresa.

2. Procesos

El Grupo tiene siete procesos que apoyan la innovación efectiva: desarrollo de nuevos productos o servicios, investigación, prospectiva, vigilancia estratégica (competitiva y tecnológica), innovación abierta, propiedad intelectual y gestión del conocimiento.

Dentro de la prospectiva estratégica se plantean para los diferentes negocios escenarios futuros a través de una metodología ya establecida con el apoyo de consultores externos. Una vez hay claridad sobre el tema, se realizan las modificaciones o mejoras necesarias en la situación actual

de la empresa para poder llegar a dicho escenario. Para ello es necesario focalizar la innovación, asignar recursos, establecer la estrategia a seguir y definir a qué se debe renunciar para poder alcanzar ese futuro.

Con relación a lo anterior, existen una serie de preguntas que pueden aclarar más el panorama:

¿Quién soy? (Prerrequisito)

¿Qué podría pasar? (Construcción del escenario)

¿Qué puedo hacer? (Opciones estratégicas)

¿Qué podría hacer? (Decisiones estratégicas)

¿Cómo podría hacerlo? (Acciones y planes operacionales)

Otro de los procesos es la vigilancia estratégica, cuyo objetivo es estudiar el entorno para poder identificar amenazas o nuevas oportunidades de manera oportuna, contribuyendo así en la toma de decisiones al interior de los diferentes negocios.

Hace ocho años, cuando se recopiló toda la información de Nutresa, se evidenció que algunos negocios hacían inteligencia de mercados, mientras que otros realizaban vigilancia tecnológica. La decisión de los directivos que unificar el proceso estandarizándolo para todas las compañías y dividiéndolo en esos dos grandes temas que ya se trabajaban de manera aislada.

Inteligencia de Mercados tiene una gerencia y un equipo de trabajo que se dedica única y exclusivamente a ello. Para realizar la vigilancia tecnológica se designó también un grupo de vigías que tienen, así como los promotores de innovación, un doble rol en sus empresas. Estas personas reciben formación en manejo de datos, técnicas, herramientas de vigilancia y demás.

Adicionalmente, los demás empleados del Grupo pueden solicitar informes a través de un formato especial que encuentran en las diferentes plataformas de la organización. Una vez generado el reporte, se detectan posibles oportunidades o riesgos y, con base en eso, se toman decisiones estratégicas con mayor claridad y visión.

En cuanto al proceso de investigación aplicada, Colcafé cuenta con un centro de I+D y un grupo de investigadores dedicados al desarrollo de soluciones que puedan resultar en nuevos productos o nuevos modelos de negocio. En ocasiones realizan alianzas con Vidarium, el centro de nutrición y salud de Nutresa. Cuando se trata de investigación básica, normalmente se trabaja de la mano con universidades o actores externos.

Un ejemplo de lo anterior es el café Sello Rojo, único en Colombia con sello antioxidante, lo que le asegura a sus consumidores que la cantidad de antioxidantes que contiene representa un beneficio para su salud. Para poder obtenerlo, fue necesario realizar una investigación que duró cuatro años.

El desarrollo de nuevas soluciones lleva dicho nombre para no cerrarse únicamente a la creación de nuevos productos, y se trabaja bajo la metodología Stage Gate que propone una serie de etapas donde se deben llevar a cabo acciones determinadas antes de continuar a la siguiente puerta. Gracias al control constante y a los diferentes filtros que se establecen, este método asegura más eficacia en los desarrollos propuestos.

Hace poco Nutresa decidió agregar lo que denomina "Etapa 0" que básicamente se refiere a la investigación previa que se hace con el equipo de Inteligencia de Mercados, entre otros, para asegurarse primero de que aquello que piensan desarrollar efectivamente es de interés para sus consumidores, en lugar de gastar esfuerzos y recursos en algo que no resulta atractivo para los clientes. Aunque esto no necesariamente garantiza el éxito, sí aumenta sus probabilidades.

Adicionalmente, el Grupo abrió hace poco dos direcciones de nuevos negocios: una nacional y una internacional.

Para Colcafé, y el Grupo en general, la propiedad intelectual se ha convertido en factor fundamental que apalanca la innovación. Antes, en la compañía simplemente se realizaban inventarios de capital intelectual para saber si había patentes, derechos de autor, secretos industriales, marcas, modelos de utilidad o diseños. Hoy en día, la empresa está siempre atenta al sistema de alertas que le permite asegurarse, por ejemplo, que nadie esté infringiendo su patente mundial de café con frutas (específicamente frutos rojos).

Este trabajo se realiza con el apoyo del equipo de vigilancia estratégica, quienes se encargan de todo lo relacionado con inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica. Cuando hay procesos de desarrollo de nuevos productos, los vigías revisan que éste no vaya a vulnerar alguna patente ya registrada y evitar así problemas legales. Pero además de alertas, las bases de datos de patentes, por su gran riqueza en información tecnológica, permiten detectar nuevas oportunidades. Es ahí donde está consignado el conocimiento que no sólo se ha generado en el presente, sino que refleja lo que vendrá en el futuro.

Es así como el trabajo en propiedad intelectual permite también identificar tendencias. Esto hace que las empresas puedan tomar decisiones a tiempo y reaccionar ante posibles cambios en las tecnologías. El equipo de vigilancia rastrea incluso las patentes próximas a vencerse para determinar si alguna de ellas puede ser de interés para la organización. Un ejemplo de lo anterior es la cápsula de café; días después de haberse vencido, varias compañías sacaron al mercado sus cápsulas, lo que indica que estaban preparadas, que tenían información.

En cuanto a los mecanismos de protección utilizados por Colcafé, la compañía normalmente realiza un chequeo durante la

etapa de prefactibilidad de los nuevos proyectos de innovación radical para definir si hay que patentar, si se debe considerar alguna otra alternativa, como el secreto industrial, o si ya existe una tecnología patentada que les pueda acortar el camino.

Otra de las alternativas es identificar patentes de tecnologías estratégicas que hayan sido registradas únicamente en algunos países. Si encuentran algún caso de interés, la compañía podría ir a registrarla donde no esté presente todavía y empezar operaciones sin ningún problema de tipo legal. Adicionalmente, pueden estudiar patentes vigentes para ver cómo podrían innovar a partir de lo que ya otras empresas están haciendo.

Todo lo anterior se soporta también en un grupo de lectura de patentes que está compuesto por el presidente del Grupo, gerentes de diferentes negocios, personal del área de innovación, mercadeo, entre otros. De esta manera han logrado contribuir al fortalecimiento de la cultura en propiedad intelectual.

Como se mencionó anteriormente, Nutresa tiene un programa que atiende procesos de innovación abierta. Sin embargo, hay otras modalidades que el Grupo también pone en práctica. Actualmente ha realizado ejercicios con la Universidad EAFIT, la Universidad Internacional de Andalucía, entes del Estado y demás.

La innovación con externos y el trabajo colaborativo le han traído a Colcafé grandes beneficios. Starbucks, la tienda de café más grande del mundo, es un aliado estratégico para el cual desarrolla productos instantáneos que venden alrededor del mundo.

Nutresa tiene una matriz de innovación en donde se definen qué productos son nuevos y bajo qué características. Como innovación radical se consideran todos aquellos que tienen ventas superiores al 1% de las ventas totales del negocio. Si bien este proceso ha dado buenos resultados, la idea

es mantener un equilibrio entre la innovación radical y la incremental. En el caso de Colcafé, el café granulado es un ejemplo de lo anterior.

Se han mencionado hasta ahora seis de los siete procesos: prospectiva, vigilancia estratégica, investigación aplicada, desarrollo de nuevas soluciones, propiedad intelectual, e innovación abierta. El restante, es para muchas empresas pilar fundamental: la gestión del conocimiento.

En pocas palabras, se trata de identificar, incorporar, crear, transferir, asegurar y conservar el conocimiento en la organización. Este proceso se trabaja por etapas a través de una metodología determinada que, además, ha permitido fortalecer las lecciones aprendidas.

Una de las cosas que identificó Colcafé es que cuando un producto resulta exitoso es muy fácil documentar el proceso, sus resultados y aprendizajes. Sin embargo, cuando se trata de un fracaso es más complicado; a los empleados les cuesta divulgar las fallas y los errores porque, por un tema cultural que de hecho es característico en nuestro país, éstos no se ven como una oportunidad para aprender y mejorar.

El manejo de lo anterior tiene también un proceso que comienza con la identificación de situaciones que pueden convertirse en lecciones aprendidas. Luego éstas se documentan según una plantilla ya establecida y pasan a validación con un experto antes de oficializarlas o publicarlas.

Todos los procesos mencionados hasta el momento deben articularse muy bien para soportar el modelo de innovación de la compañía. Gracias a esa coyuntura el Grupo ha obtenido muy buenos resultados y ha logrado fortalecer la innovación al interior de todos sus negocios.

3. Recursos

Para poder llevar a cabo esos procesos y poder apalancar el crecimiento en la innovación, es necesario contar con recursos. Nutresa invierte actualmente el 0,5% de sus ventas en este tema, tiene 258 personas vinculadas que trabajan exclusivamente en I+D+i, y cuenta además con un fondo de capital de riesgo de diez mil millones de pesos.

Con respecto a la inversión en innovación, la experiencia vivida por el Grupo le ha hecho entender que el porcentaje no es siempre directamente proporcional a los resultados, es decir, que no necesariamente entre más se invierte, más se innova. Lo realmente importante es saber invertir de manera estratégica ese monto que la compañía ha destinado a temas de I+D+i.

Pero además de los recursos económicos, Nutresa cuenta con una infraestructura que soporta su actividad de innovación: tres plantas piloto, tres centros de investigación y seis laboratorios de I+D.

Colcafé cuenta con su propio centro de investigación desde hace aproximadamente ocho años, donde se trabaja en el desarrollo de nuevos productos que cumplan con los estándares globales. Para ello, se ha conformado un equipo de trabajo compuesto por PhDs, magisters, especialistas, ingenieros, químicos y técnicos, quienes están en capacidad de proponer diferentes soluciones de empaque, productos personalizados, entre otros.

Todos estos recursos, sin olvidar por supuesto los procesos que se mencionaron con anterioridad, requieren una estructura definida. En las diferentes compañías del Grupo la Dirección de Innovación depende directamente de la Presidencia, pues el apoyo de los altos directivos es fundamental y determinante a la hora de innovar. De la Dirección dependen a su vez los 80 vigías tecnológicos y los 258 promotores de innovación. Además, existe un analista de

- Colcafé cuenta con su propio centro de investigación desde hace aproximadamente ocho años, donde se trabaja en el desarrollo de nuevos productos que cumplan con los estándares globales.

innovación y conocimiento que ayuda en la gestión de todos los programas.

Por otro lado, dependiendo también de Presidencia, está la Gerencia de I+D. De ésta se desprenden la Dirección de I+D y el equipo de I+D que, en el caso de Colcafé, está compuesto por 19 personas. Es importante resaltar que en el Grupo se tienen muy bien diferenciadas las personas que trabajan en temas de investigación y desarrollo, y quienes trabajan en innovación, aunque lo hagan de la mano.

4. Marco de acción

El último componente del modelo de innovación es el marco de acción. Lo que quiere Nutresa es no sólo impactar productos de manera aislada, sino todos los temas relacionados con la innovación, es decir, merca-

dos y marcas, tecnología, asuntos administrativos y productivos, negocios, servicios, modelos de trabajo, entre otros.

Para Colcafé, al ser una empresa tan tradicional, el reto es grande. Quieren que los consumidores la vean como una compañía moderna, que sus productos no parezcan pasados de moda a pesar de que llevan ya muchos años en el mercado. El camino ha sido largo, pero lleno de aprendizajes. Y a pesar de los éxitos logrados, los esfuerzos deben continuar para alcanzar su sueño: “obtener resultados sobresalientes con gente apasionada por la innovación, en una cultura que la propicie”.

Todo lo anterior le ha permitido a la compañía tener un portafolio de proyectos bastante nutrido, los cuales son ejecutados a través de horizontes de innovación. El Horizonte 1 (H1) corresponde a productos asociados al core del negocio, como por ejemplo Sello Rojo y todas sus mejoras. En Horizonte 2 (H2) se ubican todas las iniciativas adyacentes, es decir, aquellas que se pueden mapear en el mercado, pero que no se tienen en Colcafé ni en algún otro negocio del Grupo, como ocurrió en su momento con el sistema de cápsulas de café. Finalmente, todos aquellos proyectos transformacionales se asocian al Horizonte 3 (H3). Un ejemplo de H3 es Sello Rojo Vive, un café con beneficios para el corazón que surgió luego de una investigación de más de cinco años. El propósito de la organización es tener siempre una combinación de proyectos ubicados en los tres horizontes, específicamente 70% en H1 y el 30% restante en H2 y H3.

Aunque los avances tecnológicos y las nuevas demandas del mercado ejercen cada vez más presión sobre las compañías para generar innovación disruptiva o radical, Colcafé tiene clara la importancia de aquellos proyectos que promueven la innovación incremental, pues le permiten a la empresa renovar su portafolio de una manera mucho más rápida. De ahí que este tipo de proce-

dos constituyan una parte fundamental del plan de trabajo.

Para gestionar adecuadamente los proyectos, la organización utiliza una matriz de priorización que le permite evaluar las iniciativas en función de diversas variables como costo e impacto. Gracias a ello, de 100 proyectos se eligen alrededor de 50 o 60.

Integración del modelo

Ahora bien, ¿cómo se integran los elementos del modelo de innovación? En primera instancia se consideran las entradas, que provienen de diversas fuentes: inteligencia competitiva (qué hay en el mercado, tendencias, necesidades del consumidor, etc.); vigilancia tecnológica (tendencias de tecnología, mapeo de patentes, etc.); y prospectiva (todo lo relacionado a lo que se quiere para el futuro del negocio). En esta primera fase, el elemento del modelo que resulta fundamental es la cultura, pues gracias a todos los programas antes mencionados, los colaboradores proponen iniciativas y proyectos de innovación.

Estas entradas, que por cierto deben estar siempre alineadas a la estrategia de la compañía, se filtran en un comité de innovación. Los proyectos externos, en alianzas con universidades y demás, pueden entrar directamente a esta fase en la que convergen e interactúan la mayoría de elementos de Imagix. En esta etapa, además, la organización realiza un mapeo de las iniciativas entrantes para determinar en qué horizonte se ubican para mantener un equilibrio y asegurar la existencia de proyectos en H3.

Las salidas se refieren a todas esas nuevas soluciones (productos, modelos de negocio, alianzas, etc.) y la propiedad intelectual asociada a ellas. Con respecto a esto último, la compañía intenta siempre proteger sus desarrollos, bien sea a través de patentes, marcas, diseños o secretos industriales, entre otros.

Es importante mencionar que, por sus características, las iniciativas de innovación incremental entran más rápidamente al tubo de proyectos y llegan al mercado en un tiempo mucho menor, pues requieren la ejecución de procesos ya conocidos en la compañía. Cuando se trata de innovación disruptiva, todas las investigaciones, pruebas y validaciones asociadas a la Etapa 0 son fundamentales.

En cuanto a la oferta de nuevos productos para clientes estratégicos, como Starbucks por ejemplo, la compañía se encarga de hacer un estudio en tres vías: cuál es el portafolio de innovación propio, qué tiene Starbucks en su portafolio y qué ofrece el mercado estadounidense.

Con esta información, se realiza un cruce para definir:

- **¿Qué tienen Colcafé y el mercado que no tiene Starbucks?**
- **¿Qué tienen Starbucks y el mercado que no tiene Colcafé, pero que quizás pueda hacerlo de manera más competitiva?**
- **¿Qué tiene el mercado que ninguna de las dos empresas tenga actualmente?**
- **¿Qué no existe en ninguna de las tres esferas y podría ser aprovechado por ambas compañías?**

A partir de lo anterior, se adelantan ejercicios de vigilancia estratégica y talleres focalizados para definir un portafolio de oferta exclusivo para Starbucks. Ya con esa primera propuesta, un equipo de trabajo conformado por colaboradores de

ambas organizaciones se encarga de priorizar los proyectos.

Colcafé es un claro ejemplo de cómo una compañía es capaz de transformar su negocio gracias a la definición de un modelo claro de innovación del cual se desprenden toda una serie de estrategias que le apuntan no sólo al crecimiento, sino al fortalecimiento de la cultura organizacional, la diversificación y desarrollo de nuevos productos.

Tomado de la conferencia “Integración de la innovación en el día a día: caso Colcafé”, dictada el 6 de mayo de 2020 por Jorge Alonso Echeverri, Director de Innovación y Gestión del Conocimiento de Colcafé.



Niveles y tipos de innovación

La innovación, como se mencionó anteriormente, dejó de ser un lujo para convertirse en una necesidad. El crecimiento, la competitividad o incluso la mera supervivencia de las organizaciones dependen en gran medida de su capacidad de transformación. Sin embargo, la innovación puede cobrar vida desde diferentes ámbitos y no sólo a partir de la creación de nuevos productos o servicios, como usualmente se cree.

A lo largo de los últimos años, algunos autores han sugerido diferentes niveles de innovación, aunque los más comunes son el incremental y el radical. Para Schumpeter (1939), **la innovación incremental** o gradual está ligada a los procesos de mejoramiento continuo, es decir, asuntos un poco más sencillos como el cambio de un empaque o el lanzamiento de nuevos sabores, por ejemplo. Las innovaciones surgidas en este nivel son perceptibles para los clientes, aunque no logran cambiar la esencia o el concepto inicial (Kuratko et al., 2018). Adicionalmente, al no tener un componente tecnológico como base, normalmente representan cambios que pueden ser fácilmente copiables e incluso superables por la competencia.

Las innovaciones radicales, por su parte, son las que están en capacidad de generar grandes transformaciones en el mundo (Schumpeter, 1939). Alcanzar este nivel en una compañía implica la adquisición de conocimiento y tecnologías, con el fin de desarrollar nuevas capacidades y poder ofrecer así productos o servicios completamente nuevos (Afuah, 1999).

Además de estos dos niveles, el Manual de Oslo sugiere cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización. Sin embargo, existen otros que han surgido durante

los últimos años, como la innovación en modelo de negocio o en gestión, por ejemplo. En esta sección, presentaremos los tipos de innovación más comunes, seguidos de algunos casos de éxito de empresas de la industria cafetera, los cuales permiten aterrizar conceptos clave, entendiendo cómo se puede pasar de la teoría a la práctica.

6.1. Innovación de producto

La innovación de producto es quizás una de las más conocidas y hace referencia a la creación de un nuevo producto o servicio, o la transformación de alguno existente a partir de mejoras significativas en sus características o funcionalidades. Este tipo de innovación es muy común en las empresas de tecnología, las cuales invierten grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo para materializar nuevas creaciones que les permita competir con mayor fuerza.

Cuando se trata de mejorar un producto o servicio ya existente, el proceso es un poco más fácil, pues no se está partiendo de cero. En estos casos se suelen aplicar algunas técnicas de creatividad que facilitan la identificación de atributos o características susceptibles de mejora. A continuación, te compartimos dos de ellas: SCAMPER y Mapa de Atributos.

6.1.1. SCAMPER

SCAMPER es básicamente una lista de chequeo o verificación creado por Bob Eberle. Ésta se basa en verbos de acción que buscan realizar modificaciones a productos, servicios o procesos ya existentes. Sus siglas significan: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar/Magnificar, Poner en otros usos, Eliminar y Reorganizar.

Sustituir

Debes hacer como mínimo las siguientes preguntas ante una situación dada:

- **¿Qué se puede sustituir que ayude a bajar costos en un producto, proceso?**
- **¿Cómo puedo sustituir un recurso?**
- **¿Qué elemento se pueden sustituir para eliminar o reducir la complejidad del sistema?**
- **¿Qué regla podemos cambiar?**
- **¿Podemos considerar otros materiales o ingredientes?**

Otro ejemplo, en otro campo solo para mayor comprensión del lector es el Cirque du Soleil. Y es que, ante el problema de la explotación de los animales y su maltrato en estos tipos de espectáculos, este circo vio la opción de sustituir o representar los animales por trajes de personas mostrando las diferentes especies, lo cual permitió impactar por lo novedoso de la solución y porque, además, esta decisión abrió otra serie de oportunidades en la empresa: elaborar prendas para comercializar, fabricar accesorios, desarrollar sonidos de diversas especies, etc.

Combinar

Consiste en buscar formas para reunir las cosas que están separadas, a fin de integrar medidas y operaciones. Ante un problema dado es aconsejable pensar qué se puede o se debe combinar para obtener una solución apropiada. Conviene resolver interrogantes como los indicados a continuación:

- **¿Qué puede combinarse internamente?**
- **¿Qué puede combinarse con factores externos?**
- **¿Cómo podríamos empaquetar una combinación?**
- **¿Qué se puede combinar que permita multiplicar los posibles usos?**
- **¿Podemos combinar propósitos, intenciones?**

iguando con el ejemplo del Cirque du Soleil, lo realizado por ellos en esencia fue combinar una serie de actos que incluían acrobacia, danza, gimnasia, etc., para dar como resultado un nuevo espectáculo de entretenimiento e ilusión, articulando todos ellos a una misma historia hilada y con un gran mensaje de fondo.

Adaptar

Consiste en hacer el producto o servicio, o parte de éste, mejor adaptado a su medio ambiente o a las cosas que entran en contacto con él. Lo fundamental es preguntar alrededor de un producto, problema u oportunidad qué se le puede adaptar. Los siguientes interrogantes te pueden orientar en el surgimiento de las ideas:

- **¿Qué puede adaptarse para estar disponible a una mayor cantidad de personas?**
- **¿Qué se ha hecho en otros sitios que se pueda adaptar?**
- **¿Qué podríamos copiar o emular?**
- **¿Qué ideas de otros campos puedo incorporar al mío?**

Los casos de los dispensadores de alimentos, preservativos, productos de aseo, etc., son buenos ejemplos de respuestas acordes con esta metodología. En este caso se hace referencia a adaptar una máquina por medio de la cual las personas pueden encontrar esos productos sin necesidad de tener empleados para atender en forma directa los clientes.

Modificar o magnificar

Estas palabras se refieren a cambiar las propiedades de los productos o servicios, los cuales poseen una serie de atributos susceptibles de ser modificados, como la dureza, la flexibilidad, el tamaño, etc. Las siguientes preguntas son una orientación adecuada para encontrar modificaciones a los atributos de un producto:

- **Para disminuir la necesidad de uso de un recurso, ¿cuáles atributos pueden modificarse?**
- **¿Cuál aplicación puede ser modificada y que reduzca costos?**
- **¿Qué podemos sobredimensionar?**

- ¿Qué otra forma podría tomar esto?
- ¿Qué otro embalaje se puede utilizar?
- ¿Cómo lo podemos alterar para mejorarlo?
- ¿Qué cambios podemos hacer en los planos?

Seguramente has visto muchos casos de modificación de productos. Uno de ellos, aparentemente muy sencillo, es el que realizaron diferentes marcas de mantequilla al cambiar su presentación para facilitarle al cliente su utilización o consumo.

¿Te ha pasado que se te quiebran las galletas al intentar poner la mantequilla recién sacada de la nevera? Usualmente habría que dejarla unos minutos a temperatura ambiente para poder esparcirla con facilidad. Para evitar esos problemas, existe ahora mantequilla en barra que puedes untar de manera uniforme, o mantequilla líquida que resulta más útil para ciertas preparaciones.

Poner otros usos

Esto significa que se debe considerar qué otros posibles usos pueden tener determinados grupo de productos o servicios, diferentes a los originalmente establecidos. Se recomiendan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles otros usos se le pueden dar al producto o servicio?
- ¿Con cuál otro uso el objeto sería comercialmente apto y podría servir a un mayor número de personas?

- ¿Otras extensiones?
- ¿Otros mercados?
- ¿Hay nuevas formas de usarlo tal como está?

Un producto como Frotex, usado en sus inicios en la limpieza de uniformes industriales, logró visionarse en la aplicación en la limpieza de equipos de cómputo, llegando de esta manera a un mercado más amplio y atractivo. Otro ejemplo de lo anterior es lo que hace el chef Juan Manuel Barrientos en su restaurante El Cielo. Su postre “Mina quiebra patas” está hecho con toda una serie de ingredientes que se encuentran en los montes y bosques de nuestro país, representando así el campo colombiano. Antes de comerlo, las personas deben prender la mecha para activar la mina. Al final, el chocolate se derrite y se derrama la confitura de uvas. Todo esto representa un campo ilícito minado de Colombia y la sangre que derraman las víctimas de estas armas mortales. Así mismo, Barrientos diseñó vestidos comestibles para Colombiamoda. Por eso la mente debe estar abierta a encontrar o ponerles otros usos a los productos.

Eliminar

En este punto lo ideal es pensar en funciones o características que cumplen los productos y establecer cuál de ellas puede ser eliminada, con el fin de disminuir el tamaño de un producto o servicio, o de buscar facilidades. Por ejemplo, para los temas logísticos y de operación, se postulan algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cuál función puede ser eliminada?
- ¿Cuál función no puede ser eliminada?
- Si se elimina un atributo, ¿el costo disminuye?
- ¿Qué pasaría si fuera más pequeño?
- ¿Condensar?
- ¿Compactar?
- ¿Restar?

Un buen ejemplo para este caso es cómo hace algunos años la empresa de tecnología chilena Kael logró sustituir los elementos tradicionales en las consolas de videojuegos, como Xbox y PlayStation. Los usuarios de la denominada K-Console sólo debían conectar una USB a su computador y utilizar una webcam para jugar.

Reorganizar

Consiste en generar ideas a partir de pensar cómo reorganizar un producto o servicio, o la manera de cambiar su tamaño. Las siguientes preguntas son ilustrativas al respecto:

- ¿Se puede hacer más grande o más pequeño?
- ¿Puede hacerse más liviano o pesado?
- ¿Podrías intercambiar componentes?
- ¿Se podría proponer una distribución diferente?
- ¿Se puede cambiar la velocidad o el ritmo?

- ¿Cómo se cambiaría de tal forma que ocupe menor espacio físico?
- Si se reordenan algunos pasos, ¿el proceso tendría menores posibilidades de fallos?

Un ejemplo de ello es FemTaxi, un servicio de transporte público para mujeres. Sus creadores tuvieron que repensar esta alternativa para adecuarse a las necesidades de su público objetivo. Algo similar están haciendo emprendimientos como OZON al aprovechar medios de transporte como patinetas, bicicletas y motos que están siendo subutilizados por sus dueños, para alquilarlos por medio de una plataforma web.

6.1.2 Mapa de Atributos

Otra de las técnicas utilizadas en la innovación de productos o servicios es el Mapa de Atributos (McMillan & McGrath, 1996). Esta técnica consiste precisamente en establecer los atributos positivos, negativos y neutros que generan actitudes en un cliente con respecto a un producto, y buscar la manera de crear una versión completamente mejorada de éste.

¿Cómo aplicarla? Genera un cuadro donde puedas plasmar los siguientes atributos: positivos, negativos y neutros. En la línea de los positivos, tendremos en cuenta los siguientes elementos:

No negociables: El desempeño es por lo menos igual de bueno que el de la competencia.
Diferenciadores: Se desempeña mejor que la competencia en aspectos relevantes.
Excitantes: Es mejor que la competencia en todos los aspectos.

Para los atributos negativos, tendremos en cuenta lo siguiente:

Tolerables: El desempeño no es peor que el de la competencia.

Insatisfactorio: Se desempeña por debajo de los niveles de la competencia.

Enfurecedor: Debe corregirse sin importar el costo.

Finalmente, en la línea de lo neutro tendremos en cuenta:

Sin importancia (y qué): No afecta significativamente la decisión de compra.

Paralelo: Influencia las actitudes de los clientes, pero no se relaciona directamente con el desempeño del producto o servicio.

Un ejemplo de elementos paralelos son las millas que se acumulan en las diferentes aerolíneas. Éstas no guardan mucha relación con sus características primarias: comodidad, puntualidad en los vuelos, seguridad, precio de los tiquetes, etc. Sin embargo, en la actualidad una aerolínea que no ofrezca a sus clientes un programa de acumulación de millas de manera paralela estará en gran desventaja con respecto a sus competidores.

Evaluemos una salsa de tomate cualquiera para entender mejor la metodología. Como no negociable, podríamos decir que esta salsa debe servir como condimento o para darle sabor a las comidas. El elemento diferenciador podría referirse a la utilización de canela y otras especias para darle mayor intensidad, como lo hacen en algunos países europeos.

Por las tendencias actuales, para muchos clientes el hecho de que el producto sea orgánico resulta excitante y lo pone por encima de los que ofrece la competencia. Pasemos ahora a los atributos negativos. Un asunto tolerable podría ser si es espesa o un poco más líquida; algo que insatisface es que su empaque hace que se desperdicie mucho producto, mientras que una característica enfurecedora sería que la salsa no sepa a tomate o esté insípida.

En cuanto a lo neutral, como característica que le es indiferente al cliente, podemos indicar que los tomates con la que se produce provienen de la huerta X. Finalmente, resulta que la salsa viene acompañada por un bono que ofrece un descuento en otro de los productos de esa misma marca; ese sería entonces un atributo paralelo.

Tener ese mapa de atributos claro te permitirá identificar de manera más puntual esos aspectos negativos y neutros que son los que debes mejorar y atacar para superar los productos ya existentes.

Ahora que hemos visto estas dos técnicas, te presentaremos el caso de Café Quindío, una empresa que ha potenciado su negocio gracias a la innovación de producto.

6.1.3. Aroma de innovación: caso Café Quindío

Café Quindío es una empresa tostadora de café con más de 30 años de trayectoria. No en vano, es pionera en Colombia en el desarrollo de productos derivados del famoso grano en el Quindío, departamento en el que se cosechan cerezas enriquecidas y clasificadas con técnicas especiales.

Esta compañía fue fundada en 1991 por Nubia Motta Camargo, quien al llegar al Quindío logró percibir de inmediato el gran potencial que tenía el lugar, especialmente alrededor de la industria del café. Su propósito inicial era desvirtuar la idea de que el café “bueno” se exportaba y el “malo” se quedaba en el país. Fue por eso que decidió tostar su propio café, asegurándoles a sus clientes un producto de excelente calidad. El negocio crecía rápidamente mientras nuevos competidores emergían, por lo que su fundadora empezó a pensar en el desarrollo de nuevos productos.

Su pasión por la repostería la llevó a explorar nuevos caminos. Nubia tomaba clases en Bogotá y al regresar a Armenia se dedicaba a hornear galletas. Fueron horas

y horas de ensayo y error: más café, menos mantequilla, 5 minutos más en el horno. Su profesor, en la capital del país, recibía cartas de Nubia con muestras de sus galletas para que las probara y le diera su opinión. Fue así como nacieron las galletas Cafecitas, uno de los productos más reconocidos y vendidos de Café Quindío. Después, en la misma planta de producción se fueron creando otros productos alrededor del café como merengues, caramelos y mermeladas, entre otros.

Esta compañía ha sabido aprovechar las tendencias de consumo y las olas que surgen alrededor del café, por lo que el desarrollo de nuevos productos es constante. Además de la oferta en repostería, la empresa creó cápsulas compatibles con las máquinas de Nespresso, la marca líder a nivel mundial en este tipo de preparaciones. Las cápsulas le permitieron a Café Quindío unir dos aspectos clave: calidad y practicidad.

Este desarrollo por supuesto no se dio de la noche a la mañana. Los directivos de la compañía analizaron detalladamente el mercado de las monodosis, evaluando las diferentes máquinas existentes, pues desarrollar una propia era muy costoso y se salía del core del negocio. Como resultado de la investigación, Nespresso emergió como la mejor alternativa, no sólo por ser una de las marcas con mayor crecimiento en el mercado colombiano.

Además de la máquina, se debía tener en cuenta la cápsula. Luego de un viaje a Europa para identificar posibles proveedores, sus directivos encontraron en Bélgica una excelente opción: cápsulas biodegradables y compostables, hechas con biopolímeros. En aproximadamente 25 días se descomponen sin dejar residuos químicos y físicos que afecten el medio ambiente.

Con los resultados de la investigación, la compañía se presentó a una convocatoria de iNNpulsa, una agencia de emprendimiento e innovación en Colombia, gracias a la cual recibieron \$500 millones no re-

- Actualmente, Café Quindío cuenta con 32 tiendas en Colombia y una abierta recientemente en Arabia Saudita. Adicionalmente, llega con sus exportaciones a países como Estados Unidos, Ecuador, Chile, Uruguay, Bolivia y Polonia, entre otros.

embolsables para desarrollar el proyecto. En el 2021, Café Quindío logró vender tres millones de cápsulas a nivel nacional e internacional. Tras su éxito, la compañía ha desarrollado nuevos sabores, como el café endulzado con panela, el cual ha tenido una gran acogida entre los consumidores de café mono dosis.

La innovación ha sido clave para el crecimiento de la marca. Actualmente, Café Quindío cuenta con 32 tiendas en Colombia y una abierta recientemente en Arabia Saudita. Adicionalmente, llega con sus exportaciones a países como Estados Unidos, Ecuador, Chile, Uruguay, Bolivia y Polonia, entre otros. El camino no ha sido fácil, pero la diversidad de su portafolio le ha permitido a la compañía competir con productos atractivos.

Sumado a lo anterior, sus directivos entendieron que el éxito de las tiendas recaía no sólo en los productos, sino en la experiencia que pudieran ofrecerle a sus clientes. Fue así como decidieron hacerlas más atractivas rediseñando varios de sus elementos, incluyendo también los empaques, y mejorando por supuesto la atención. Todo esto ha sido posible gracias a un equipo humano visionario, apasionado y creativo capaz de materializar las ideas y hacer que la marca sea hoy reconocida como una de las más innovadoras de la industria a nivel nacional.

Tomado de la conferencia "Aroma de innovación: caso Café Quindío", dictada el 6 de abril de 2022 por Andrés Moreno, Gerente de Operaciones de Café Quindío.

6.2. Innovación de procesos

Aunque la innovación en producto es quizás la más visible para el cliente o el usuario, la innovación en procesos es una de las más comunes. Básicamente se trata de la implementación de métodos de producción nuevos o mejorados de manera significativa. Lo anterior incluye el sistema de equipos, la mano de obra, especificaciones de tareas, insumos materiales, trabajo e información o flujos que se emplean para producir un producto o servicio (Manual de Oslo, 1992).

En las primeras fases del ciclo de vida de una industria se puede esperar un aumento en la tasa de innovación del producto (Utterback & Abernathy, 1975). Sin embargo, después de que tanto productores como usuarios adquieren experiencia y la industria pasa por el ciclo de vida del producto, el desarrollo inicia un cambio hacia la innovación de procesos, por lo que se gana la lealtad del mercado.

Para entender más acerca de este concepto basta con analizar a las empresas manufactureras, las cuales usualmente buscan acelerar al máximo sus procesos de desarrollo y reducir costos. En ese sentido, las eficiencias sistemáticas son una necesidad latente para este tipo de compañías que producen a gran escala.

Todos estos componentes son claves para entender que la innovación de procesos juega un papel importante para las organizaciones en términos de reducir costos de producción o de distribución. Asimismo, es un componente crucial para mejorar la calidad de los productos de una empresa, teniendo en cuenta que las organizaciones pueden optimizar el uso del tiempo, aumentar la productividad del recurso humano, minimizar los errores, agilizar la toma de decisiones y mejorar así la satisfacción de los clientes.

Ahora bien, ¿cómo innovar en procesos? A continuación, te presentamos el caso de Innovakit, una empresa que detectó algunas problemáticas alrededor del cultivo del café y generó soluciones innovadoras para transformar esta práctica y, de paso, la vida de los caficultores colombianos.

6.2.1. Nuevos procesos para caficultores innovadores: caso Innovakit

La Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA, por sus siglas en inglés) define la calidad del café como el "conjunto de cualidades sensoriales" que resultan de procesos que permiten la expresión, desarrollo y conservación de las características físico-químicas propias del grano.

El denominado sistema Q es el que permite clasificar los cafés evaluando los



estándares en verde, tostado y calidad de taza definidos por la SCAA. Así, cuando un producto cumple con ciertas características, se le otorga una certificación que representa un valor agregado, el cual puede ser validado a nivel global.

¿Pero cuáles son los principales factores que inciden en la calidad? Básicamente se podrían resumir en tres aspectos:

- Oferta ambiental y de suelos: temperatura, altura sobre el nivel del mar, brillo solar, suelo, precipitación, entre otros.
- Genética: variedad, adaptabilidad y requerimientos de cultivo.
- Procesos: manejo del cultivo, cosecha, beneficio, secado, almacenamiento e inocuidad.

De la oferta ambiental y edáfica, así como la genética, los productores no pueden cambiar ni controlar nada, a menos que trasladaran su cultivo a otro lugar o hicieran una renovación por siembra con nuevas variedades. Los procesos, en cambio, dependen completamente de los caficultores y es precisamente ahí donde se están originando varios de los problemas más recurrentes en la calidad de la bebida.

Según cálculos realizados por Innovakit, la fermentación y el beneficio pueden generar hasta el 26% de los defectos en taza, al igual que el secado. Por su parte, durante el manejo de cultivo se pueden generar afectaciones de hasta el 20%, mientras que en el almacenamiento y la cosecha están alrededor del 15% y 13% respectivamente. A continuación, se muestra el impacto más frecuente en la calidad de la taza según el origen del defecto.

Pero estos problemas no son nuevos; Colombia ha producido café desde hace más de 200 años. El Centro Nacional de Investigaciones de Café, Cenicafé, ha invertido recursos importantes para desarrollar

avances técnicos que permitan optimizar la calidad del producto a través del mejoramiento en los procesos. Los resultados de sus investigaciones son socializados con los caficultores, muchas veces a través de guías que pretenden enseñarles cómo implementar nuevas técnicas.

Innovakit, una empresa dedicada a mejorar la rentabilidad de los productores a través de la apropiación tecnológica, ha desarrollado una serie de productos comerciales que buscan asegurar el control de calidad y la eficiencia en los procesos, enfocándose en los cafés especiales; dichas tecnologías provienen en su mayoría de investigación básica desarrollada por Cenicafé, pero que han sido mejoradas con procesos de diseño industrial, estrategias de escalamiento comercial y puestas en marcha mediante un modelo de innovación que transfiere y procura apropiación tecnológica por parte de los caficultores y sus colaboradores en la finca.

La inquietud era entonces qué modelo construir para lograr un acercamiento a los productores y cómo generar tracción en el proceso de apropiación tecnológica que impactara la calidad del café y que permitiera mejorar los indicadores socio-productivos. A partir de lo anterior, se establecieron cuatro bases:

- No cambiar radicalmente la forma de hacer las cosas.
- Lograr un impacto rápido, económico y con herramientas de fácil implementación.
- Evidenciar la sostenibilidad y sustentabilidad en el modelo.
- Garantizar el cabal aseguramiento de la calidad en la finca.

Fue así como Innovakit estableció su misión de “ayudar a los caficultores a mejorar su rentabilidad, reduciendo la brecha existente entre la forma tradicional de realizar las labores y las nuevas alternativas

tecnológicas apropiadas a los sistemas productivos”, enfocándose en cuatro necesidades básicas: calidad en el beneficio, eficiencia en el secado, facilidad en el acceso a mercados y rentabilidad en la cosecha. Adicionalmente, la compañía decidió centrar el foco de la innovación y la creación de sus nuevos desarrollos en siete puntos críticos.

- Ineficiencia en las fincas por descuidos simples.
- Alta oferta de investigación en el país. Colombia tiene uno de los centros de investigación en café más importantes del mundo.
- Procesos de transferencia desarrollados, pero insostenibles.
- Aversión al cambio por parte de los productores.
- Dificultad para determinar el momento adecuado en el cual deben parar las etapas de fermentación y secado.
- Afectaciones fuertes a la inocuidad.
- Bajos niveles de apropiación tecnológica en las fincas.

Asuntos por mejorar

Increíblemente, luego de 216 años de historia en la que el café ha estado presente en nuestro país, el único cambio que se ha generado en la recolección ha sido el material de las canastas donde se van depositando los granos. De bejuco se pasó a plástico. Esto resulta todavía más sorprendente si se tiene en cuenta que este proceso constituye el mayor costo de producción (entre el 50% y el 60%).

Esta problemática ha llevado, en los últimos años, al desarrollo de sistemas alternos de recolección asistida que han sido exitosos en la experimentación, pero cuando se llevan a campo requieren un acompañamiento que permita formar a los recolectores en la implementación de los nuevos mecanismos y modificaciones en la forma de pago.

- Increíblemente, luego de 216 años de historia en la que el café ha estado presente en nuestro país, el único cambio que se ha generado en la recolección ha sido el material de las canastas donde se van depositando los granos.

La recolección es uno de los grandes retos que afronta la industria actualmente. Todos los años, cuando se acercan las épocas de cosecha, los titulares de los periódicos anuncian la crisis cafetera por falta de mano de obra. Y la solución no necesariamente es pagar más que el vecino. El problema y su complejidad merecen un análisis minucioso que permita encontrar soluciones sostenibles y orientadas a mercados especializados, en donde la labor del recolector se dignifique, se pueda monitorear la actividad y se especialice la mano de obra, en lugar de remedios pasajeros que además no resultan del todo convenientes para los productores.

Un efecto directo del actual modelo de cosecha cafetera genera uno de los problemas más comunes en las fincas: la pérdida de granos que quedan en el suelo después de los pases de cosecha. Se estima que las pérdidas están entre el 10% y el 15% del pase de cosecha. Esto, entre otras cosas, implica costos fitosanitarios adicionales, problemas

de reinfestación de cafetales y deterioro de la calidad de la bebida. Los cálculos aproximados muestran que este fenómeno puede representar pérdidas económicas de entre \$400.000 y \$600.000 al año por hectárea¹.

Es necesario mejorar la cosecha con recolección manual de alta calidad, pero reduciendo las pérdidas de café caído. Por otro lado, es importante mejorar las condiciones sociales, operativas y de dignidad de aquellos que se dedican a esta importante labor que, lamentablemente, no tiene ningún tipo de respaldo en nuestro país.

Una prueba de que existen alternativas bastante simples que pueden resolver problemas aparentemente complejos es el control de la humedad durante el secado solar. Cenicafé establece que este factor “es de gran importancia en la conservación de sus características físicas, sensoriales e inocuidad. Para el café y otros granos, se ha definido el rango de humedad entre el 10% y el 12%, como un intervalo en el cual el producto conserva sus características para la comercialización”.

Los caficultores han optado por llevar a cabo este proceso a ojo durante años, calculando simplemente la dureza y el color de las almendras. Sin embargo, existen alternativas tecnológicas mucho más precisas, como Gravimet. Esta herramienta de bajo costo permite relacionar la pérdida de peso con pérdida de humedad a través de una muestra para hacer estimaciones más exactas y reducir el impacto en el precio de venta.

Precisamente el secado solar constituye otro de los asuntos por mejorar. Lo más común es la utilización de instrumentos de madera o hierro que, en lugar de mezclar el café para lograr un secado homogéneo, lo amontona. Pero, además, en la gran mayoría de los casos, las personas se paran sobre las almendras, causando daños importan-

tes. Cuando el proceso es llevado a cabo en superficies de cemento, las altas temperaturas hacen que haya riesgo de cristalización del café.

Para combatir lo anterior, Innovakit desarrolló una pieza plástica (tipo rastrillo), ciento por ciento inocua que no cambia significativamente la manera de hacer las cosas, pero sí mejora por completo el resultado de este proceso. En lugar de realizarlo sobre superficies de cemento o en el suelo, donde normalmente se expone el producto a agentes contaminantes, lo ideal es poner el café sobre camas de malla en estructuras de madera cubiertas por mantas de plástico para protegerlo de la lluvia. Esto permite que haya mayor circulación de aire, sin contar con la posibilidad de realizar estructuras de dos niveles con precios muy competitivos y de alto impacto, tanto en la calidad de vida de los cafeteros como en la calidad e inocuidad del grano.

Pasemos ahora al lavado. Este proceso normalmente se lleva a cabo con tablas de madera que se contaminan fácilmente, pues el material contribuye a que las paletas se llenen de mucílago, causando, con el tiempo, el surgimiento de hongos y bacterias. Pensando en la inocuidad, Innovakit diseñó una paleta plástica con orificios que generan mayor turbulencia y fricción entre los granos, propiciando una mejor remoción del mucílago y un menor gasto de energía por parte de los operarios. Adicionalmente, es un producto ecológico, pues implica menor gasto de agua en el lavado.

Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros, de la mano de Cenicafé, desarrolló una herramienta denominada Fermaestro. Es un cono elaborado en lámina plástica que cuenta con pequeños orificios diseñados para permitir la salida del mucílago. Este instrumento, patentado en 2013, facilita el control de la fermentación de manera rápida.

1. Estimaciones de Innovakit que relacionan precio promedio por kg de café de \$6.000 y un número promedio de semillas por kilogramo de 3000 unidades.

Determinar el punto exacto de lavado por variables como el tiempo es arriesgado, pues el proceso se ve afectado por múltiples factores como el tipo de tanque, madurez del café, condiciones ambientales, entre otras. Esta herramienta es otro ejemplo de que la aplicación de nuevas alternativas puede representar grandes beneficios para los caficultores.

Todos estos productos mencionados anteriormente fueron incluidos en lo que Innovakit ha denominado el Kit Poscosecha Plus o la “Cajita Feliz”: cuatro herramientas básicas que todo productor debe tener en su finca. Estas herramientas son de bajo costo y vienen siendo implementadas exitosamente en más de 14 departamentos cafeteros con una estrategia de transferencia y apropiación tecnológica que se adapta a las regiones y es facilitada por los equipos técnicos de extensión rural.

Si bien las condiciones ambientales o climáticas, entre otros factores, afectan enormemente la producción de café y su control se escapa de las manos de los productores, la estandarización y el cuidado de los procesos contribuyen a que la calidad se pueda mantener.

Tomado de la conferencia “Nuevos mercados para caficultores innovadores”, dictada el 1ero de junio de 2016 por Hugo Andrés López, fundador de Innovakit.

Son muchas las empresas que, como Innovakit, han logrado mejorar notablemente los procesos en el cultivo del café. Pero, ¿qué pasa con la logística en un país en el que se garantiza la compra del café? A continuación, veremos cómo Almacafé, una de las empresas adscritas a la Federación Nacional de Cafetero, ha innovado para transformar la experiencia de los caficultores.

6.2.2. Innovación aplicada a la cadena de comercialización cafetera: Almacafé Innova

Almacafé es una de las organizaciones creadas por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Su objetivo, desde su surgimiento en 1965, es manejar la logística asociada a la comercialización del café. Con más de 450.000 metros cuadrados distribuidos en más de 10 ciudades de todas las zonas cafeteras a nivel nacional, sus centros logísticos son los encargados de recibir, almacenar, preservar, trillar y procesar el café que posteriormente es despachado a diferentes lugares.

- Con más de 450.000 metros cuadrados distribuidos en más de 10 ciudades de todas las zonas cafeteras a nivel nacional, sus centros logísticos son los encargados de recibir, almacenar, preservar, trillar y procesar el café que posteriormente es despachado a diferentes lugares.

Pero, ¿cuál es exactamente el esquema logístico propuesto por la FNC? Luego de comprar el café a través de los más de 540 puntos a nivel nacional adscritos a 33 cooperativas, el producto es recibido, almacenado y clasificado en las más de 15 bodegas de Almacafé, quien además cuenta con 9 trilladoras para realizar el proceso de trilla. Finalmente, el café es despachado hacia los diferentes puertos.

Ahora bien, detrás de dicho esquema existe una estrategia de valor que es la que soporta todos los procesos de Almacafé y que tiene cuatro ejes fundamentales:

Finanzas: para lograr una mayor rentabilidad a través de la optimización de costos, pero sobre todo la generación de nuevos ingresos que contribuyan a la prosperidad financiera.

Clientes: el objetivo de la organización es aumentar la generación de valor para sus clientes en toda la cadena logística.

Procesos: donde se impulsa la creación de soluciones integrales innovadoras, sostenibles e inocuas, a través del desarrollo de proyectos, la gestión de la innovación y la gestión de la calidad del producto, entre otros.

Aprendizaje y crecimiento: todo lo anterior se soporta en un eje transversal que involucra el talento humano, la cultura organizacional, la tecnología y la comunicación.

Almacafé Innova

Considerando la importancia que tiene la innovación en los procesos que son llevados a cabo por la organización, sus directivos decidieron crear un programa denominado Almacafé Innova, el cual está soportado en la definición de innovación de la empresa, es decir, la “capacidad de aportar y aceptar nuevas ideas para el mejoramiento o de-

sarrollo de nuevos procesos, productos y servicios que generen valor al interior de la organización, a los clientes y accionistas”².

Adicionalmente, la compañía definió tres pilares de innovación que son los que soportan la política organizacional alrededor de este tipo de procesos:

- Potencializar y fomentar la creatividad del talento humano interno y aprovechar la creatividad de las redes colaborativas internas y externas.
- Materializar la creatividad en propuestas innovadoras que contribuyan con el propósito fundamental de la empresa, es decir, mantener vigente la generación de valor para sus interesados.
- Impulsar las propuestas innovadoras que otorguen verdaderas oportunidades de crecimiento para la organización.

Dichos pilares sirvieron para la definición del proceso de gestión de innovación dentro de la compañía, el cual inicia con una fase de **Exploración**. Como su nombre lo indica, en esta etapa se exploran las tendencias y oportunidades del mercado a partir de ejercicios previos de vigilancia y análisis del entorno.

Una vez se han detectado oportunidades, se definen los retos de innovación para luego priorizarlos y empezar un proceso de planeación, en el que además se conforma el equipo creativo que estará a cargo del proyecto. A continuación, se da inicio a la fase de **Creación**, en donde se hace una búsqueda y selección de soluciones potenciales para desarrollar, posteriormente, un concepto de negocio.

A partir de lo anterior, en la etapa de **Prototipado** se valida la solución y se determina la viabilidad de la iniciativa. Si los

.....
2. Tomado del material de Almacafé

resultados de esta fase son positivos, se da inicio a la **Implementación** del proyecto, cuyo objetivo debe estar siempre orientado a la generación de valor. Finalmente, se capitalizan los aprendizajes obtenidos y se hace una retroalimentación para iterar sobre las fases de diseño y realizar así las mejoras que se consideren.

Aunque este proceso es nuevo en la organización, ya se han definido algunos indicadores clave para la medición de los resultados. Por un lado, evalúan la cantidad de retos propuestos y qué porcentajes corresponden a iniciativas de innovación incremental y radical. Adicionalmente, miden los ahorros logrados por nuevos proyectos.

Además de la definición de los pilares y del modelo de innovación, los directivos decidieron apostar a la cultura organizacional, pues dichos procesos finalmente deben estar soportados en las capacidades de su recurso humano. Fue así como se decidió crear un equipo base de innovación compuesto por cuatro personas, el cual es acompañado por los denominados promotores de innovación.

Adicionalmente, se creó un programa de puntos para incentivar la participación de los empleados en los retos de innovación, y se crearon espacios de formación en los que aprenden sobre metodologías para diseñar retos, explorar oportunidades y generar ideas.

Dentro del primer año y medio de ejecución de este modelo, Almacafé ha logrado tener la participación de 151 colaboradores en el planteamiento de soluciones a cinco retos internos y uno de innovación abierta. Además, se han generado 57 ideas, se han ejecutado 6 proyectos y hay otros 15 en etapa de implementación.

Lo más interesante es que el portafolio de proyectos de la compañía tiene iniciativas ubicadas en los diferentes horizontes. En el H1, es decir aquel enfocado a proyectos de productividad, eficiencia y desarrollo de productos, tienen soluciones enfocadas

a la automatización de procesos y mejoras en el diseño de servicio de compra del café, entre otros. En el H2, que comprende el desarrollo de nuevos productos o servicios y nuevas propuestas de valor, Almacafé ha logrado la creación de nuevos modelos de negocio y un hub alrededor de temas de seguridad alimentaria.

Finalmente, en el H3, donde se ubican los proyectos relacionados con investigación y desarrollo tecnológico, la compañía cuenta con iniciativas como la Nariz Electrónica, la cual pretende mejorar el control de calidad del café, y la aplicación de inteligencia artificial para la custodia remota de inventarios de café, entre muchas otras.

Algunos proyectos

Uno de los proyectos que se viene ejecutando es el de Trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro del café Renacer de Juan Valdez. Su objetivo es lograr una mayor transparencia en la cadena de suministro gracias a la ayuda de tecnologías como Blockchain e internet de las cosas (IoT). Con esta iniciativa, el café tendrá un código QR que podrá ser escaneado para revisar con más detalle su trazabilidad (su salida desde la finca, el paso por la cooperativa, su llegada a la trilladora, etc.). Adicionalmente, el consumidor podrá encontrar información sobre los productores, incentivando así el apoyo a estas familias caficultoras.

La iniciativa relacionada a la custodia remota del café (uno de los proyectos ubicados en H3) finalizó su etapa de prototipado. Actualmente, el equipo, junto a un aliado clave en tecnología, tiene listo el modelo de inteligencia artificial, el cual, gracias al apoyo de cámaras de video, permite realizar una custodia remota en las bodegas de almacenamiento. Además, el sistema estaría en capacidad de emitir alertas cuando se genere algún movimiento extraño en los arrumes o cuando intenten sacar algún saco.

Gracias a una convocatoria del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Connect Bogotá, en la que buscaban que empresas de diferentes sectores lanzaran retos de biotecnología, Almacafé participó con el siguiente desafío: ¿cómo detectar compuestos químicos y biológicos que afecten negativamente el sabor del café, de forma práctica y económica, incorporando soluciones provenientes desde la biotecnología?

Dicho reto fue el que propició el inicio del potencial desarrollo de una Nariz Electrónica. Actualmente, la compañía está trabajando en el modelo de investigación y desarrollo de la iniciativa junto con una startup española.

Finalmente, otro de los proyectos que está obteniendo muy buenos resultados es Taza Móvil. Se trata de un laboratorio de calidad móvil, el cual recorre diferentes municipios cafeteros con el fin de realizar análisis de calidad física y sensorial de aquellos productores que quieran vender su café.

Esta iniciativa, a través de la cual se han atendido más de 2000 productores en diferentes municipios, surgió de la necesidad que tenía la FNC de darle mayor valor agregado a la compra del café a través de un servicio de análisis sensorial. Para determinar exactamente qué era lo que requerían los caficultores, el equipo de trabajo se apoyó en la metodología Design Thinking para diseñar el servicio de compra y entender mejor la percepción y experiencia del cliente, en este caso el productor del café.

Luego de hacer el mapa de experiencia del cliente, se encontró que los productores por lo general desconocían la calidad de su café y cuando podían acceder a algún servicio de análisis, la retroalimentación no era lo suficientemente clara. A partir de lo anterior surgió la idea de realizar un proceso de catación en presencia de los caficultores y desarrollar una aplicación o plataforma que les permitiera recibir los resultados de dicho análisis de forma clara y concisa.

Con la idea clara, se procedió a pensar en la marca; un nombre que se quedara grabado fácilmente en la mente de los productores y futuros clientes, y que representara los tres atributos principales de la propuesta: confiable, rápido y comfortable. Finalmente, se hizo el montaje del laboratorio móvil para validar el proyecto, obteniendo muy buenos resultados. Gracias a esta iniciativa, el 99% de los caficultores que han utilizado los servicios de Taza Móvil han recibido bonificaciones en la compra del café por su calidad.

Tomado de la conferencia "Innovación aplicada a la cadena de comercialización cafetera: Almacafé Innova", dictada el 4 de agosto de 2021 por José Felipe Jaramillo, Subgerente General de Almacafé.

6.2. Innovación de mercadotecnia

Hoy en día, con los mercados cada vez más competidos y llenos de opciones para los usuarios, se hace muy complejo garantizar el éxito de un producto o servicio a partir de los métodos utilizados tradicionalmente en el mercadeo. Es por eso que el Manual de Oslo también contempla la innovación de mercadotecnia, es decir, "la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envase de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación" (p. 60).

Este tipo de innovación se hace particularmente compleja en un contexto en el que los usuarios están cada vez más informados. A esto se le suma el gran poder que tienen sus opiniones gracias a las redes sociales, las cuales ayudan a viralizar mensajes en cuestión de minutos. Por otro lado, los consumidores de hoy son mucho más conscientes y exigentes; para ellos es fundamental vivir experiencias diferenciadas y captar su atención requiere de una enorme creatividad.



Foto: Tyler Nix en unsplash.com

A continuación, presentamos el caso de Progeny Coffee, una compañía que ha aplicado diversos tipos de innovación. La creatividad y pasión de sus fundadores, junto con el colorido de sus empaques y sus estrategias de mercadeo articuladas a historias de pequeños caficultores, le ha significado a esta compañía un sinnúmero de reconocimientos.

6.2.1 Innovación con propósito: caso Progeny Coffee

Progeny Coffee es una compañía que surgió en el 2016 luego de que María José Palacio y John Trabelsi, sus fundadores, identificaran una serie de inconsistencias y problemas en la cadena productiva de la industria. Los caficultores tardan aproximadamente tres

años sembrando, cuidando y cosechando el café; a los tostadores les toma sólo 12 minutos tostar un bache, mientras que el barista tarda unos cinco minutos en preparar una taza de café. Sin embargo, son los dos últimos quienes reciben más reconocimiento y mejores ingresos.

¿Cómo hacer una cadena productiva más sostenible y justa? Esa fue la pregunta que detonó la creación de Progeny Coffee. Si algo tenían claro sus fundadores desde un inicio era que no querían convertirse en una fundación. Las donaciones permitirían aliviar momentáneamente el dolor, en lugar de curar la enfermedad. Por eso, María José y John se dedicaron a estudiar cuidadosamente la industria durante cuatro años con la intención de entender realmente cuál era el problema y qué solución podían ofrecer.

¿Por qué la mayoría de caficultores producía un 20% por debajo del margen? Al hacer un zoom en la cadena, el par de emprendedores notaron que el valor se diluía en más de siete intermediarios hasta llegar al consumidor. Sin embargo, descubrieron otro factor importante: la falta de educación. Son muy pocos los productores de café que tienen los conocimientos, estudios y herramientas suficientes para manejar sus fincas como empresas. Para la mayoría, se trata simplemente de una tradición que pasa de una generación a otra, sin saber realmente cuán rentable es, cuánto les cuesta sacar su producto, qué tipo de café deberían sembrar, cuál debería ser el margen, etc.

Al ver esta situación, María José y John vieron la necesidad de ofrecer educación gratuita y asistencia técnica, especialmente a aquellos pequeños caficultores que, si bien cuentan con pocas hectáreas, por su ubicación geográfica tienen el potencial de producir cafés especiales, es decir, aquellos que por su origen cuentan con características (fragancia, aroma, sabor, acidez y cuerpo) distintivas y superiores, y que por ello en las evaluaciones obtienen puntajes mayores a 80.

Fue así como los fundadores de Progeny Coffee, radicados en Silicon Valley, decidieron viajar a Colombia para iniciar esta labor que hoy les ha representado tantos reconocimientos a nivel internacional. Lo que antes tomaba diez pasos, hoy la compañía logra hacerlo en tres, permitiéndole distribuir el valor de forma mucho más equitativa.

Habiendo entendido los problemas de raíz, los emprendedores decidieron conformar un equipo de trabajo en Colombia que pudiera acompañar constantemente a los caficultores, ayudándoles a mejorar su producción a través de capacitaciones para enseñarles sobre el manejo del agua y la tierra y, en términos generales, cómo cuidar su producto y, por ende, su negocio, llevándolos a producir cafés especiales de excelencia, es decir, de 85 puntos para arriba.

La compañía inició entonces la importación de cafés especiales para realizar su proceso de tostión en Estados Unidos y ofrecerle así al consumidor un producto mucho más fresco. Luego de rediseñar varias veces sus empaques, hoy Progeny destaca en ellos, más que su marca, ese elemento que los mueve y que constituye el alma de la empresa: el caficultor. Su imagen y su historia son las protagonistas.

Aunque no fue fácil y tomó tiempo, la misión de Progeny Coffee y la calidad de su producto empezaron a dar los resultados esperados. Sin embargo, María José y John tenían en mente un nuevo desafío: ¿cómo llegar a los supermercados? Si bien el mercado de los cafés especiales ha crecido en los últimos años, su intención era llegar a más personas. Sin embargo, compartir el anaquel con commodities, cuyo precio obviamente sería mucho menor, no era una buena estrategia para su marca.

Fue entonces cuando, durante la pandemia, decidieron lanzar el “single serve”. Se trata de café monodosis empacado en bolsitas de té; una gran opción para aquellos que quieren consumir café especial sin compli-

carse con su preparación. Por otro lado, podría competir más fácilmente con las cápsulas en las estanterías de los supermercados.

Pero las ganas de ampliar su portafolio de productos no murieron ahí. Recordando su intención de impactar positivamente la vida de los caficultores y la cadena de valor, María José y John exploraron una nueva posibilidad: utilizar el desperdicio para producir bebidas. En el proceso de beneficio del café, la pulpa que recubre el grano no sólo se pierde, sino que normalmente llega a los ríos, contaminando sus aguas.

Al investigar un poco más la fruta para ver qué podrían hacer con ella, se dieron cuenta de que tiene cinco veces más antioxidantes que el té verde. Su sabor es similar al del agave, por lo que decidieron mezclarla con otros ingredientes para producir una bebida saborizada 100% natural, con sólo cinco calorías por botella, sin azúcar adicionada y con otra serie de beneficios para la salud. Con esta iniciativa, los caficultores reciben ingresos adicionales por algo que antes para ellos era un desecho y se reduce la contaminación de los ríos. Además, fueron ganadores del concurso Stacy's Rise Project, accediendo a la posibilidad de trabajar con un equipo de PepsiCo para mejorar el producto.

“Insistir, persistir, resistir y nunca desistir”

Actualmente, Progeny Coffee hace parte de la lista Forbes Next 1000; en el 2020, María José obtuvo un reconocimiento como una de las 100 Fundadoras Femeninas por parte de la revista Inc., e hizo parte de la lista 12 Under 35 de la Specialty Food Association en Estados Unidos. La misión de la empresa ha conquistado a muchos; no en vano, su historia ha sido publicada en diferentes medios norteamericanos como The Mercury News, Forbes, Telemundo y abc, entre otros.

¿Por qué la mayoría de caficultores producía un 20% por debajo del margen? Al hacer un zoom en la cadena, el par de emprendedores notaron que el valor se diluía en más de siete intermediarios hasta llegar al consumidor.

Sin embargo, detrás de todos esos reconocimientos y el éxito que ha tenido esta compañía que en tan sólo seis años se convirtió en proveedor de grandes de la tecnología como Facebook y Google, hay una tenacidad y una resiliencia enormes.

Cuando sus fundadores comentaron la idea de iniciar su emprendimiento de café colombiano, fueron muchos quienes desestimaron la idea porque, según ellos, los consumidores se aburrirían pronto al no poder acceder a un producto de características diversas. María José, oriunda del Eje Cafetero, sabía que su país podía producir más de un perfil de taza por las condiciones geográficas tan privilegiadas que tiene Colombia.

El primer reto era encontrar esos pequeños caficultores. Luego, teniendo en cuenta la misión de la empresa y el impacto que quería generar, el desafío era trabajar con grandes volúmenes de café. Fue entonces cuando María José y John decidieron apuntarle a los grandes de la tecnología en Silicon Valley. Entrar a ellas no fue fácil, pero la calidad del producto de Progeny y su misión finalmente superaron a sus competidores.

Pensando en nuevas estrategias que impulsaran el propósito de su emprendimiento, sus fundadores crearon el programa Adopt a Farmer (Adopta un caficultor), en el que estas grandes compañías tenían la posibilidad de adoptar un caficultor para comprar su café. Esta iniciativa, de hecho, fue ganadora en el concurso World Changing Ideas de Fast Company.

El primer beneficiado fue William, un pequeño productor de Pitalito, Huila, quien no sólo tuvo la oportunidad de ofrecer su café en el campus de Google, sino que viajó a Estados Unidos para conocer sus instalaciones y para hablarle a los empleados de este gigante tecnológico sobre su producto.

Aunque inicialmente Progeny Coffee se enfocó en un modelo B2B vendiéndole a estas grandes empresas, la pandemia los obligaría a pensar en otras estrategias. De

un día para otro, las instalaciones de todas ellas fueron cerradas para evitar riesgos de contagio. Ya no habría empleados consumiendo café dentro de los campus, por lo que María José y John tuvieron que pensar rápidamente cómo sortear este obstáculo. La solución fue entrar a los supermercados con su café monodosis y apostarle a las ventas online a través de su sitio web.

Este cambio le implicó a la empresa invertir, por primera vez, en mercadeo. Su contacto con las compañías era constante y ya existía una relación, mientras que hacer venta directa o a través de supermercados les exigía conocer muy bien ese consumidor final y pensar en estrategias para dar a conocer su producto y, sobre todo, su propósito.

Gracias a toda su labor, Progeny Coffee logró cerrar su primera ronda de inversión por dos millones de dólares, lo cual impactará más de 1.500 caficultores. Además, cuenta con el acompañamiento y asesoría de grandes profesionales como Michelle Stewart, Brett Waters y Vance Roush. Pero, ¿cómo es que una empresa tan joven ha logrado tanto en una industria tan competitiva? Desde el principio, María José y John tuvieron claro su factor diferenciador. Ellos le apuntarían a un espacio que no había sido explorado todavía.

En el mercado existen muchas compañías que lo que buscan es escalabilidad, como Starbucks, Lavazza, Nespresso y Dunkin Donuts, entre otras. Luego, están aquellas que le apuestan a la calidad como Chromatic o Barefoot; y las que se enfocan en la misión, como Red Bay Coffee. Sin embargo, no había ninguna empresa que se ubicara en la intersección de esas tres características y fue justo ahí donde los fundadores de Progeny vieron la gran oportunidad.

Actualmente, la compañía realiza todo el acompañamiento al caficultor a través de su programa Beyond the Trade. Adicionalmente, cuentan con una finca donde realizan diferentes experimentos para innovar y

ayudar a los productores en la reducción del consumo de agua, la reforestación, el cuidado de sus cultivos, entre otros. En un futuro cercano, Progeny Coffee espera integrar nuevas tecnologías, como la realidad virtual, para mejorar la experiencia de sus clientes. Además, pretende consolidar un programa que le permita mejorar el acceso a la educación de las familias cafeteras.

Tomado de la conferencia "Innovación con propósito: caso Progeny Coffee", dictada el 3 de noviembre de 2021 por María José Palacio, co-fundadora y CEO de Progeny Coffee.

6.4. Innovación de organización

Como su nombre lo indica, la innovación de organización está relacionada a asuntos más administrativos. En resumen, se trata de la implementación de nuevos métodos que permitan mejorar las relaciones exteriores de la compañía, el lugar de trabajo o las prácticas empresariales en general.

Este tipo de innovación se ha convertido en un elemento fundamental para las empresas, pues es lo que les permite reaccionar rápidamente en un entorno de constantes transformaciones. Aunque usualmente se habla sobre la innovación en productos o en procesos, la supervivencia de las compañías también depende en gran medida de su flexibilidad. ¿Qué tan rápido puede ajustarse a los cambios del contexto en el que se encuentra? Los efectos del Covid-19, por poner sólo un ejemplo reciente, obligaron a todo tipo de empresas a ajustar sus estructuras, cambiar la modalidad de trabajo de sus empleados y pensar en nuevas estrategias de operación.

En la industria cafetera, las cooperativas son un gran ejemplo de cómo la innovación de organización ha generado un gran impacto en las familias caficultoras. A continuación, presentamos un caso que explica cómo estas entidades, cuyo modelo ha sido

estudiado por otros países productores, ha contribuido a la continuidad de esta tradicional práctica en nuestro país.

6.4.1. Las cooperativas de caficultores y su labor

El cooperativismo ha sido clave en la caficultura colombiana y ha propiciado muchas de las innovaciones que han transformado la industria en nuestro país. A diferencia de muchas cooperativas alrededor del mundo, en Colombia fue la propia Federación Nacional de Cafeteros la que, entre 1950 y 1960, motivó y auspició su creación. Para ello se realizaron estudios socioeconómicos en regiones claves como Risaralda, Quindío, Antioquia, Caldas, Valle del Cauca, Tolima y Cundinamarca.

La primera cooperativa de caficultores de Colombia fue la de Pereira, fundada el 22 de diciembre de 1958. Luego se conformaría la de Calarcá, en el departamento del Quindío; posteriormente surgiría la de Sevilla, en el Valle del Cauca, y años más tarde, entre 1960 y 1962, aparecerían las cooperativas de Restrepo, Ibagué, Popayán, Manizales, Sandoná y Viotá, entre otras.

En el departamento de Antioquia, particularmente, el surgimiento de las cooperativas se dio al suroeste, en municipios como Andes, Salgar, Jericó y Fredonia, con el objetivo de propiciar un mejor nivel de vida para el campesino caficultor. Para lograrlo, se trabajó en el aumento de la producción del grano, pero también en el mejoramiento de la tecnología, las condiciones de transporte, los beneficiaderos y la diversificación de los cultivos. Además, se realizaron labores en pro del fomento de la producción comunitaria y en la procura de condiciones para una vida más digna de los caficultores en términos de vivienda, salud, educación y alimentación.

El café es el único producto con garantía de compra en Colombia. Los caficultores siempre encontrarán dónde vender su

producción a un precio de referencia y de contado. Este mecanismo hizo que durante mucho tiempo las cooperativas se concentraran únicamente en la comercialización interna del café, es decir, comprarlo para vendérselo a la Federación.

Anteriormente, se compraba el pergamino. Sin embargo, Las cooperativas debieron explorar otros caminos. Al indagar alternativas en Centro América, y particularmente Costa Rica, allí encontraron las centrales de beneficio comunitarias. Esto permitió cambiar el modelo antioqueño, en el que por lo general cada finca se encarga del proceso de beneficio del café recolectado.

Nespresso, filial de Nestlé que se dedica a la venta de café de alta calidad en cápsulas, y quien compra todo el café que llega a la central, surgió como aliado de este gran proyecto. La construcción está ubicada en el municipio de Jardín y en el año 2012 recibió un reconocimiento por parte de Rainforest Alliance como una de las ideas más innovadoras a nivel mundial para la sostenibilidad.

Las centrales de beneficio permiten ser más eficientes. Bajo este modelo, el caficultor entrega su producción, dejando la transformación del grano en manos de una planta especializada. Adicionalmente, al no tener que involucrarse en el proceso, no es necesario esperar hasta despulpar y secar el café para poder ir a venderlo y recibir su dinero. En pocas palabras, los productores que llevan sus sacos a la central tienen flujo de caja diario.

Otro de los beneficios se traduce en la reducción de costos, pues además del ajuste en la mano de obra, el gasto por el agua que se utiliza en el lavado también disminuye. Normalmente las fincas necesitan de 30 a 40 litros por cada kilo de pergamino seco, mientras que en la central gastan sólo nueve, de los cuales el 40% es aguas lluvias. Adicionalmente, se hicieron estudios de la mano de Cenicafé y se construyó una

Normalmente las fincas necesitan de 30 a 40 litros por cada kilo de pergamino seco, mientras que en la central gastan sólo nueve, de los cuales el 40% es aguas lluvias.

planta que permite tratarla adecuadamente, haciendo más eficaz el proceso.

Trasladar estos pasos a la central significa a su vez que los productores tienen más tiempo libre para invertir en otras actividades, por lo que, en resumen, los beneficios de esta iniciativa no sólo son económicos y ambientales, sino sociales. Ahora bien, uno de los retos asociados a las centrales de beneficio es cómo aprovecharlas al máximo, teniendo en cuenta que la cosecha de café toma entre cuatro y ocho semanas.

Aun así, esta iniciativa ha sido replicada por empresas como Café Quindío y Colcafé. Esta última en particular construyó una en el municipio de Ciudad Bolívar, gracias a una donación realizada por la Fundación Nutresa.

Los errores cometidos en el primer proyecto dejaron aprendizajes importantes que fueron aprovechados en la construcción de esta nueva central. Su diseño, infraestructura y tecnología son diferentes. La inversión superó los ocho mil millones de pesos y el potencial de beneficio es para 696 familias, todas con menos de 15 hectáreas.

A diferencia de la central en Jardín, donde todo el café es comprado por Nespresso, en esta, la producción no es exclusivamente para Colcafé; es una opción, no un requisito.

Además de apoyar este tipo de iniciativas, las cooperativas han debido desarrollar otros productos o servicios, crear programas para fidelizar a sus asociados, integrarse hacia adelante buscando eficiencia en sus servicios y buscando ante todo el crecimiento y la sostenibilidad. Algunas han incursionado en la creación de sus propias marcas de café o tiendas. En resumen, se podría decir que las cooperativas han debido innovar en varios frentes teniendo al final diversos resultados, como la prestación de servicios de comercialización, industrialización y exportación del café. Así mismo, han incursionado en la comercialización de insumos agrícolas, materiales y bienes en general, han brindado servicios de crédito, educación y en los últimos años han establecido la compra de café a través de contratos de futuros.

Tomado de la conferencia "Innovación cafetera. La cooperativa y el caficultor empresario", dictada el 3 de febrero de 2016 por Juan David Rendón, Gerente de delosAndes Cooperativa y del libro 90 años Vivir el café y sembrar el futuro, publicado en el año 2017.



Desarrollo de nuevos productos

Hasta el momento hemos visto cómo diversas empresas han implementado diferentes tipos de innovación. Sin embargo, la industria cafetera ofrece muchas otras posibilidades, más allá de mejorar procesos o estrategias de mercadeo. Si bien a lo largo de los últimos años han surgido nuevos productos, la gran mayoría siguen vinculados a las categorías de bebidas y alimentos. Es por eso que queremos compartir dos casos en los que se proponen el desarrollo de productos asociados a la industria, pero desde otras perspectivas.

4.1. Vasos biodegradables

Como habrás podido leer anteriormente, el Grupo Nutresa tiene dentro de su modelo de innovación diferentes programas y concursos con los cuales incentiva a sus empleados a proponer proyectos de innovación. Uno de ellos, presentado en *Out of the Box* por colaboradores de Colcafé, se materializó gracias a una alianza con el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) de Medellín. Se trata del desarrollo de vasos biodegradables para contribuir al cuidado del medio ambiente. De hecho, esta idea derivó en una línea verde de residuos en la que se aprovechan desechos del café, como la cascarilla, el ripio, la pulpa y el fique de los costales.

Esta iniciativa surgió en el 2019 y ha requerido una inversión de más de \$400.000 dólares para temas de investigación y prototipado. Contrario a lo que muchos piensan por el hecho de trabajar con residuos, este proyecto implicó toda una serie de costos importantes. Por un lado, el desarrollo de la tecnología necesaria para la producción de los va-

- Este nuevo producto permite aprovechar las 200.000 toneladas de cascarilla de café que se producen anualmente en Colombia.

sos; por otro, los gastos asociados a la generación de valor de un desecho.

Este nuevo producto permite aprovechar las 200.000 toneladas de cascarilla de café que se producen anualmente en Colombia. Los investigadores encontraron que, a través de la vaporización, es posible condensar la celulosa de la cascarilla, lo que produce un material moldeable. Éste se utiliza en la producción de los vasos, pero también sirve para la obtención de papel, cartulina y cartón para la fabricación de artículos laminados o aplicación de empaques primarios, secundarios y terciarios.

Este proyecto cuenta con una patente en Colombia, otorgada por la Superintendencia de Industria y Comercio, y se está gestionando otra en Estados Unidos. Además, se ubicó entre los seis finalistas de la cuarta temporada del reality show El Gran Inventor Colombia, que se transmite por el canal internacional Discovery Channel. Aunque el vaso todavía no está siendo comercializado, Colcafé y el ITM evalúan la posibilidad de hacerlo a través de empresas como Starbucks y los restaurantes de comida rápida El Corral.

7.2. CAFET: un juego para fortalecer habilidades de innovación

Otro producto cuyo desarrollo fue inspirado en el café, pero que se aleja de las categorías tradicionales de alimentos y bebidas es CAFET, un juego de cartas diseñado por un grupo de docentes y estudiantes de la Universidad EAFIT, con el que pretenden fortalecer habilidades de innovación en los jóvenes, a la vez que los enamoran de esta tradicional industria.

Pero, ¿cómo surgió la idea? Luego de realizar un ciclo de charlas en las que participaron diferentes actores de la industria cafetera, hubo un desafío que fue mencionado por todos los conferencistas: el relevo generacional. Según datos de la FNC, la edad promedio de los caficultores a nivel nacional es de 52 años. Lo más preocupante es que los jóvenes no ven en la industria una oportunidad de desarrollo o crecimiento profesional, por lo que abandonan rápidamente el campo para irse a las ciudades a buscar otras alternativas. Este escenario derivó en un reto puntual: ¿cómo hacer que los jóvenes se enamoren del mundo del café?

Tras la definición del reto, el equipo de trabajo continuó buscando información alrededor de estrategias que hubieran sido utilizadas anteriormente para dar respuesta al mismo desafío. Programas de televisión, cartillas, juegos de trivia y programas de fomento al consumo de café fueron algunos de los referentes encontrados. Sin embargo, ninguno con mucho éxito. Con esto en mente, se dio inicio a la fase de ideación. Finalmente, luego de aplicar algunos criterios de evaluación, se priorizó una idea: la creación de un juego serio, es decir, uno que permitiera enseñar sin dejar de ser entretenido.

El juego que ya había sido creado anteriormente por la Federación, denominado Cafelotodo, no había tenido el resultado esperado. ¿Cómo proponer uno que fuera

realmente atractivo para los jóvenes? Ante esa pregunta, el equipo de trabajo decidió probar diferentes juegos para evaluar dinámicas y mecánicas que pudieran adaptar. Finalmente, encontraron en los juegos *Citadels* y *Mamma Mia!* los referentes perfectos. Utilizando técnicas de creatividad como Brainstorming y SCAMPER, el grupo de docentes y estudiantes logró desarrollar un primer prototipo.

- Además de generar interés en los jóvenes por la industria cafetera, el juego fue pensado para fortalecer cinco habilidades conocidas como el ADN Innovador.

Además de generar interés en los jóvenes por la industria cafetera, el juego fue pensado para fortalecer cinco habilidades conocidas como el ADN Innovador. De hecho, su nombre (CAFET) responde -con una pequeña variación en las siglas- a dichas habilidades, las cuales caracterizan, según Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen, a los emprendedores innovadores: **C**uestionar, **A**sociar, **F**ocalizar, **E**xperimentar y **T**rabajar en red.

¿En qué consiste entonces CAFET? En preparar la mayor cantidad de recetas (espresso, capuchino, latte, entre muchas otras) utilizando ingredientes como agua, café, leche, chocolate y helado. Con cada receta preparada, el jugador obtiene además recursos que le permitirán conformar empresas de la industria, como cooperativas, tiendas, trilladoras y exportadoras.

Fueron necesarios cuatro prototipos antes de tener la versión actual. Con la intención de validar el juego de manera rápida y barata, las primeras cartas fueron impresas en cartulina, con diseños muy básicos. Ese ejercicio de validación fue fundamental para mejorar el producto. Inicialmente se consideraron, por ejemplo, recetas con licor. Al probar el juego con un menor de edad, su reacción inmediata al tener que preparar una de ellas fue decir “yo no tomo”. Con ese comentario tan aparentemente sencillo, que generó incluso risas, el equipo entendió que debía eliminar dicho ingrediente si quería entrar con el juego a los colegios.

Con un prototipo mucho más ajustado a lo que sería la versión final, el equipo inició la búsqueda de financiación para poder potenciar el producto. Fue entonces cuando surgió la oportunidad de presentarlo a una convocatoria de Minciencias. Con una inversión de cerca de \$400 millones, el juego fue llevado a versión web, móvil, realidad aumentada y realidad virtual. Adicionalmente, se escribieron historias de caficultores que lo complementan y se desarrolló una plataforma en la que los jugadores pueden evaluar su ADN Innovador antes y después de jugar.

El desarrollo de CAFET logra evidenciar cómo una problemática se puede traducir en un reto y cómo este puede ser resuelto luego de generar ideas diversas, evaluarlas, priorizarlas, prototiparlas y validarlas rápidamente para iterar en el proceso y realizar las mejoras necesarias antes de lanzar el nuevo producto o servicio. Además, es un ejemplo de cómo la industria ofrece un sinnúmero de oportunidades para innovar.



Historias que inspiran

Todo lo que hemos visto hasta el momento no sería posible sin el esfuerzo y la dedicación de miles de familias que dedican su vida a la caficultura. Hoy, cuando se habla de la producción de café en laboratorios en lugar del campo, corremos el enorme riesgo de perder historias como las que te compartimos a continuación; historias llenas de pasión, de sabiduría y enseñanzas que reflejan un amor profundo por este producto insignia que tiene el poder de unir a millones de personas alrededor del mundo.

8.1. La Gurría: un laboratorio cafetero

I

Un sombrero viejo de palma de Iraca atrapaba casi todas las gotas de sudor de su frente dejando escapar solo unas cuantas que le bañaban el rostro y bajaban por la ruta más fácil siguiendo la sabia trayectoria que siempre lleva el agua. Algunas le hacían cosquillas en el tabique, llegaban a la punta de la nariz, se sostenían un segundo y saltaban al vacío. El sol de medio día recalentaba todo lo que no estaba cubierto por el sombrero y ya su cuerpo, que en los últimos años era el de un estudiante de Ingeniería eléctrica ciudadano, se aclimataba de nuevo a sus orígenes: La Tierra, así con mayúscula, las montañas, el ganado pastoreando, los grillos con su zumbido constante, el cafeto florecido, las dormilonas y los cadillos, los racimos de plátano en los corredores, el olor de la leche recién ordeñada, de la cereza del café descompuesta y la boñiga fresca de las bestias.

El recorrido de varias horas sobre mulas —las que se usaban para sacar el café, los caballos de la finca eran del mayordomo, que no era muy amistoso— les había confirmado lo que pensaron cuando, desde la carretera, iban viendo los cafetales envejecidos y enmontados. Una parte estaba sembrada en variedad pajarito y la otra en maragojo. Se veía muy bonita la finca porque estas dos variedades, sobre todo la segunda, son altas y frondosas, pero los palos eran viejos y ya se iban imaginando lo que era coger los granos de cafetos tan altos. En definitiva, la finca estaba lejos de sus mejores días, pero al terminar de recorrer la parte más cercana de las 170 hectáreas de terreno de su papá, Gabriel dio otra mirada larga y ya no vio los palos viejos, sino el potencial de esa tierra que acababa de comprar don Miguel para escapar de un mal socio. También se acordó de la muchacha que vio extendiendo la ropa en la casa de un caficultor vecino. Su figura femenina y su sonrisa luminosa. Sin saberlo, había visto por primera vez a la mujer que muy pronto sería su esposa: Nubia.

Sentados sobre una banca de madera rústica en el corredor de la casa campesina del agregado que les había preparado las mulas y ahora les daba agua y alimento, llegaron al tema espinoso.

—Hay que salir de él —dijeron casi al unísono mientras les

entregaban dos cafés endulzados con panela. Gabriel, el hijo, siguió. —Primero porque no hay cómo pagarle ahora, y segundo, porque tiene esto aquí vuelto nada. Ahorita mismo que conté el ganado, vi que faltaba un animal, y él empeñado en que no, que ahí estaban todos. Como si uno fuera pendejo y no se hubiera criado en el monte. Pensará que somos bobos.

—Pero mijo, hay que hacer todo con maña, dicen que el hombre es peligroso, que fue guerrillero —respondió Miguel, el papá.

—Peligroso o no, esta finca ya es de nosotros y ese tipo no nos sirve. Yo no me voy a dejar amedrentar —replicó con voz y mirada seguras el hijo, un poco en contraste con la delicadeza que tuvo al tomar la tacita caliente y llevarla a los labios cuidándose de no quemarse.

—Mandémoslo a llamar.

Y a llamarlo mandaron. Y llegó con cara apretada y frente en alto. Hasta ese día, él había sido el dueño de esa tierra. No aparecía en las escrituras ni había desembolsado un peso o dado en trueque otra tierra o unas cabezas de ganado. No, pero ante la ausencia de dueños, él era el mandamás. Afuera, los grillos zumbaban incesantes y agudos, como para ponerle banda sonora a una escena belicosa; hacerle entender a ese hombre hosco de brazos leñosos, que había sido solo gallo fugaz, que ahora sí llegaban los dueños del gallinero a reclamarlo. Se hizo pues esa gestión, sin que faltaran subidas de voz o amenazas disimuladas en palabras cordiales, pero el hombre aceptó o pareció aceptar, a regañadientes, que debía salir de “su” finca y que, como quien dice, para mañana es tarde.

II

De camino al pueblo, sudados y cansados, Gabriel pasó a otro tema espinoso: el embargo que le había hecho el socio viejo de su papá a la mitad de la tierra y el ganado que compartían y que los dejaba con una deuda de \$275.000 pesos³.

—Mijo -comenzó Miguel a contarle —¿No le había contado? Imagínese pues que yo andaba en el Bar Ganadero, en

.....
3. Algo así como doscientos cincuenta millones de pesos hoy.

la Playa con Sucre en todo el corazón financiero de Medellín, aburridísimo. Se sentía que la gente estaba hablando a mis espaldas; el mesero me miraba diferente. “Ya se arruinó Don Miguel Mesa”, alcancé a medio oír por ahí atrás, porque Medellín puede ser muy grande ahora y tener muchas empresas y edificios modernos, pero siempre será una villa de chismosos. Estaba pues yo ahí dejándome llevar por el pesimismo, perdiendo el orgullo de ganarme las cosas a pulso y trabajando, haciendo negocios buenos y serios, cuando el negro Martín Emilio Romero vino de no sé dónde y se sentó en la mesa conmigo y me dijo que él se había enterado de cómo me había enredado aquel y que él me tenía solución pal entuerto. No sé por qué, sinceramente. Seguramente porque yo he sido tan serio, o porque él también tuvo su problema con ese ventajoso, pero me ofreció pagar el embargo y que le devolvamos la plata con lo que vaya produciendo la finca, yo no sé si aceptar o seguir a ver si podemos demostrar que todo lo que dice ese socio mío, ¿cuándo me dio por meterme en negocios con ese personaje?, es mentira. ¿Qué opinás, Gabriel?

Gabriel opinó con seguridad:

—Definitivamente es mejor un mal arreglo que un buen pleito papá, aprovechemos que con la finca pagamos esa deuda, seguro que sí.

Con esa certeza se fue a la cama ese día y el día en que, durante la noche, comenzaron esos ruidos tan raros. Estaba solo en la casa de La Gurría y lo primero que oyó fue el latir de los perros. Después, voces de hombres hablando fuerte. Más tarde, ruidos de herramienta. Quien fuera que había llegado a esa hora, con ese escándalo, no quería pasar desapercibido. Muy raros esos ladrones escandalosos. Gabriel se levantó y fue al clóset donde guardaba la escopeta que usaba para cazar conejos y guaguas, respiró hondo, se puso un pantalón y ya iba a salir cuando pensó bien las cosas. “Estos lo que quieren es que yo salga. Que yo salga con escopeta en mano, pa matarme”. Frenó y miró por las aberturas de las ventanas de madera en esa oscuridad profunda de las noches del campo sin luna y solo vio, a lo lejos, una lamparita. Le pareció que de allá era que venían las voces de los bandidos, borrachos, quizá, porque hablaban con el desparpajo de los aguardientes interiores. El alboroto venía de allá del monte, donde estaba la rueda Pelton. Como a la hora se oyeron las voces coger de nuevo

el camino y alejarse. Gabriel no salió esa noche. Esperó al día siguiente, muy temprano, para ir a ver qué había sido la cosa. La grama estaba húmeda con el rocío de la mañana y él se arrepintió de no haberse puesto las botas en medio del afán por saber qué daño le habían hecho los intrusos. Llegó al sitio de donde venía el ruido de la noche anterior y encontró que el motor de la rueda Pelton había sido robado. Con la rabia del agraviado volvió a la casa, se bañó muy rápido, se vistió —se puso ahora sí los zapatos— y cogió para la inspección de policía.

—Vengo a denunciar unos bandidos.

—Buenos días señor —le respondió un hombre de ley entrado en carnes, mientras desayunaba en el puesto.

—Buenos días, vengo a denunciar unos bandidos. —Reiteró Gabriel.

—¿A denunciar? —Preguntó el otro mientras se metía a la boca un pedazo de arepa con quesito.

—Sí, ayer me robaron en La Gurría y creo que lo que querían era irme a matar. Y yo sé quién fue, o al menos quién mandó a que fueran.

—¿La Gurría? ¿Usted está seguro de lo que está diciendo? —le dice el desayunador como para que pensara bien lo que decía —¿Tiene pruebas?

—No las necesito, yo sé y ya, ¿quién puede hablar conmigo que no tenga media arepa en la boca? —Gritó ya más fuerte, para que lo oyera alguien más. De la oficina a espaldas del policía desayunador salió un tipo recio, de mandíbula cuadrada. Era el Cabo Burgos, con quién tendría después una relación estrecha gracias a el incidente que allí los reunía.

—Buen día, caballero.

Los vecinos de la finca, los agregados y la gente de la vereda lo miraron regresar de la estación de policía con cara de espanto. Como si el espanto fuera él mismo. En ese momento, posiblemente ahora también, los problemas del campo se solucionaban a machete o a plomo, no con la intervención de la justicia. Él iba despacio, espalda recta, mirada firme. Detrás de él iba un grupo de cuatro policías

armados, mirando alertas entre asustados y firmes. Solo el que parecía el jefe y Gabriel se veían tranquilos. No se la iban a hacer así. No tenía miedo. No ha tenido miedo a enfrentar bandidos nunca. “Ese no dura ocho días”, dijo una mujer que cargaba un niño barrigón en brazos. “Ahí camina, pero ya le deben estar consiguiendo su pijama de madera”, pensaba un señor de bigote tupido mientras desyerbaba una huerta de cebolla. Pero fueron donde debían ir y encontraron al que debieron encontrar: el Mayordomo. El hombre, que no esperaba la llegada de la ley, estaba recostado en una hamaca, armando un tabaco, tranquilo. Al oír los pasos de la gente que se acercaba, se volteó con parsimonia.

—¿A la orden, señores? —dijo poniendo el tabaco aún sin enrollar en una mesita pequeña que tenía al frente. Cerca de la hamaca, estaba el motor robado. El Cabo Burgos que era nuevo en el pueblo y quería demostrar que la ley era para todos, lo entrevistó y, a pesar de que él negó todo y dijo que no sabía por qué estaba ese motor en su casa, se lo llevó para la estación. El hombre miró a Gabriel con odio visceral y murmuró, muy bajito: “sapo”. El depositario de ese odio ni siquiera se inmutó. Fue a recoger el motor para llevarlo de nuevo a su rueda Pelton.

III

No lo mataron. Varios años después, con un ventilador de pie desvencijado haciendo un inútil intento por refrescar el bravo calor de un verano cualquiera del suroeste, se le oye contar y entrelazar frases: Cinco, diez, quince, veinte, y cincuenta setenta, ¿qué hubo de la hija tuya, Pepe? Ochenta, noventa y ¿sí se casa? Cien. Ahí está todo, contá otra vez. Me alegra lo de la muchacha, ¿apellido Correa?, seguro te sale bueno ese yerno, esos Correa son gente seria, toma-traguitos, pero serios. Hablamos dentro de ocho días. Román, ¿cómo va todo? Diez, veinte, treinta ¿sí montaron la marranera en la vereda de arriba de donde tu mamá? Cuarenta, y cincuenta noventa, ¿a cómo están pagando el kilo en pie en el pueblo? Y diez, cien. Mil gracias. Y así, todo el día. Pago, tinto, chisme. Al terminar la jornada, y solo en las ocasiones en que los visitantes lo ameritaban, unos tintos con Gabriel o unos aguardientes con Don Miguel.

Este que describo era uno de esos días, un día de pago. Sonaba gangoso un tango desde el parlante hechizo envuelto en cuero que se desprendía del costado de una mula. Don Gabriel se acercó al jumento sonoro y saludó con efusión.

Lo saludó también el jinete y el dueño de La Gurría se hizo a un lado para dejar bajar al invitado. Se sentaron en un corredor de la finca y comenzaron a hablar: del próximo alcalde, de unos ladrones de reses que había en otra vereda, del precio del café. Mientras estaban en esas, tomando una taza tras otra de café montañero, seguían llegando trabajadores, ex trabajadores y vecinos. Algunos, los que solo iban con un “buenas” y pocas palabras, se apoyaban en la chambrana y saludaban. Otros se sentaban con ellos y se tomaban un café o un aguardiente con Miguel y les contaban de una cosa o de la otra. Ya al final de la tarde, el visitante y los anfitriones mandaron a hacer la última tanda de café y vieron el sol cerca de esconderse detrás de una de las tantas montañas de la región. Una luz rojiza los cubría. El jinete se paró y le dijo a su anfitrión que mejor iba arrancando antes de que lo cogiera la noche. Además, agregó jocoso: *Hombre Gabriel, yo siempre que vengo saco la misma conclusión: La Gurría es una finca cualquiera de lunes a sábado, pero los domingos... es una central de inteligencia.* Los amigos se rieron a carcajadas, Gabriel y Miguel entraron a la casa porque la comida ya estaba servida y no les gustaba hacer esperar a su familia.

Lo primero que hicieron después de haber sacado al mayordomo viejo, fue reunir a los agregados de la finca y hablarles con franqueza: “No se preocupen por plata señores, que plata es lo que no hay”, así más o menos se resume la cosa. Pero también para dejarles claro que ideas sí había y muchas. Gabriel tenía entre ceja y ceja una información que oyó un día que fue a vender el poquito café que recogieron esa primera traviesa. Que había una nueva variedad, que era un café muy bueno, que rendía más y era más fácil de coger porque los palos eran pequeños. Por eso estaba ese día donde estaba. La mañana era fría y en el alto desde donde se entra a la Granja Esteban Jaramillo de la Federación Nacional de Cafeteros, arribita de Venecia, Antioquia, Gabriel estaba sentado a la mesa de un estadero de carretera tomándose un café y tratando de mirar el horizonte montañoso de Antioquia, adivinando detrás de uno de esos accidentes geográficos que definen a los que habitan esta escarpada región, la ubicación de La Gurría. Ya llevaba varios días capacitándose sobre la variedad Caturra con la ayuda de expertos de la Federación y cada día que pasaba se convencía con más claridad de que ese era el tipo de café que había que sembrar en la finca. El obstáculo, o los obstáculos que se presentaban al frente suyo, porque emprender en agricultura no es fácil, eran:

No tenían un peso. De hecho, debían plata.

No querían pedirles plata prestada a los bancos.

Lo primero, por el embargo que tenían encima por culpa del socio de su papá, un avivato tremendo, de esos que lamentablemente también abundan en estas tierras. De esos que ven en sacarle ventaja a los demás una cualidad, que siempre buscan la manera de entrapar, —digámoslo sin pelos en la lengua— de robar. Se metieron juntos en una finca cerca a Valdivia, mil cien reses en esa tierra tan buena para levantar ganado. Todo pintaba una belleza, hasta que comenzaron las dudas, las cuentas cojas, las reses que se morían, todo lo que puede salir mal en un negocio de ganado en compañía.

Un día, estando don Miguel aburridísimo, le llegó la oportunidad de hacer el cambalache de lo que tenía en esas lejanías por La Gurría, ahí mismo en el suroeste. Café, que era lo que a él más le había dado hasta el momento. No lo pensó dos veces, ni siquiera fue a ver la tierra. Aceptó. Ahí fue que vino el lío con el socio aquel, y la deuda que tenían amarrada a sus espaldas. Lo de los bancos porque se imaginaban yendo a pedir la plata a una de esas oficinas de encorbata-dos: que muestre alguna garantía de pago. Que no tengo, la finca es lo único que tenemos y está embargada. ¿Entonces cómo sabemos que sí nos van a pagar? Pues porque necesitamos plata para desembargarla y para conseguir la plata, necesitamos plata. Y así, en un círculo argumental sin fin. La conclusión, que casi tienen inscrita en una placa de mármol, es que: “Los bancos solo le prestan plata a la gente que tiene plata y no la necesita”. Un poco exagerado, pero decidieron hacer las cosas con menos rapidez, pero librándose de la carga de los intereses porque como dicen también por ahí: Uno trabaja de lunes a sábado y descansa el domingo, pero los intereses no paran, no descansan nunca.

IV

—Yo le soy muy claro. Nosotros por ahora nos tenemos que quedar aquí en la finca. Tenemos una deuda por pagar y esta tierra es nuestra esperanza. Por eso no me puedo llevar a su hija para el pueblo, ni darle una vida de señora rica. Nos quedaríamos aquí, cerca de ustedes, en el campo —le dijo Gabriel muy francamente a su futuro suegro, mientras en la cocina hervía el agua de panela que la aludida en la conversación les estaba calentando junto a su mamá.

Ambas paraban oreja emocionadas. Durante esos tres meses, el hijo de don Miguel había estado yendo a visitarla sin falta. Pudieron hablar de cosas inocentes, siempre acompañados por alguien de la familia, sin tocarse, sin tutearse. Eran otros tiempos. Pero ese poco conocimiento fue suficiente para Gabriel y ese día se levantó temprano, se puso la camisa más elegante que tenía en la finca, un pantalón limpio y zapatos —no las botas de todos los días— y con un susto que no había tenido nunca, agarró a pie esquivando pantaneros y malos pasos para la casa de Don Francisco, su futuro suegro —si todo salía bien—. Cuando llegó, se limpió un poco los zapatos con el pañuelo y retiró de la bota del pantalón varios cadillos que se le habían pegado en el camino. Hizo llamar al papá de Nubia y le contó, sin rodeos, sus intenciones. El padre, que estaba sentado frente a ese impetuoso muchacho de 22 años, al que había visto trabajar incansablemente y codo a codo con todos durante los tres meses que llevaban de vecinos, apretó los puños y sintió la sangre subirle a las sienes. No era que el muchacho que tenía al frente no fuera bueno, o responsable. No era eso. Era que había llegado el momento de dejar ir a su hija y eso para ningún padre es fácil. Se quedó callado mucho tiempo, mirando fijamente la palmera de corozos que había al frente de su finca. En el momento en que su hija llegó con la bandeja con las tazas de agua de panela, sintió una tristeza honda, pero al verla mirar al muchacho, supo que oponerse era imposible. Esos dos estaban enamorados. Soltó los puños, su boca se relajó y vio en la palma dos racimos, uno de corozos verdes, que seguro permanecerían allí tranquilos un tiempo más, y otro de corozos maduros, listos para dejar el árbol que los sostenían. Se casaron ante el cura, y como todo el cuento vino a ocurrir durante la cosecha grande y había que pagarles a los trabajadores, no hubo plata para la luna de miel, solo alcanzaron a comprar una buena cama y el colchón. Nada más.

Veinticinco años después, habiendo pasado las verdes y las maduras, arrancaron juntos para San Andrés, a pagar esa deuda que se tenían, la de la luna de miel.

V

Miguel iba y venía. Sus pasos acelerados eran una melodía monótona que el perro aprovechó para conciliar el sueño sobre una cobija vieja y sucia a la entrada de la finca. Ya debería haber llegado, pensaba y seguía con las manos en

los bolsillos, sin parar, de un extremo a otro del corredor con piso de madera. ¿Cuánto puede haber pues de aquí a Venecia, por Dios? Ni que viniera en bestia. Eh, ya debería estar aquí, definitivamente. ¿Será que paró en Concordia a comprar algo? ¿Perderé la ida si voy a ver si me lo encuentro? El perro se sobresaltó al oír los pasos detenerse solo por un instante y acelerar frenéticamente en su dirección. Un perro de finca debe estar siempre alerta. Sintió un olor familiar y abrió los ojos para ponerse en cuatro patas y correr: era su amo Gabriel. Aunque Miguel lo había visto antes, no alcanzó a llegar primero que el perro.

—¿Qué hubo mijo, cómo me le fue?

Mijo, que venía cansado del viaje, saludó al can separando del cuerpo el brazo derecho para proteger de la emoción del saludo un paquete que llevaba en la mano. Su papá también intentaba acercarse, pero los movimientos frenéticos y alegres del mejor amigo de La Gurría se lo impedían. Por fin, y mientras avanzaban hacia la casa, el peludo los dejó hablar.

—Aquí tengo la clave para poner a producir esta finca, papá —dijo tomando el paquete con las dos manos y elevándolo, como si fuera un cáliz.

Miguel sonrió, sabía que su hijo no era de exageraciones ni histrionismos. Si lo decía, por algo era. Llegaron al corredor y se sentaron en las sillas que siempre usaban para hablar frente a una mesita estilo art decó con la pintura descascarada y manchas de culos de vasos húmedos históricas. En esa mesa puso Gabriel el paquete y fue empelotando el papel que lo envolvía para dejar ver un sobrecito con semillas. —Mirá, papá, estas semillas de café variedad Caturra son las que nos van a sacar adelante.

Lo primero fue hacer la almaciguera como le habían enseñado. Buen abono, tierra negra, y a una distancia de tanto, echar las semillas, agua. Después esperar a que salieran los brotes o “chapolas”. En el intermedio, mirar cómo recoger el café de los palos viejos de la finca, porque estaban en travesía. Los cafetos, así fueran viejitos, algo daban, y ellos algo necesitaban recoger mientras prosperaban sus nuevas ideas. La decisión era clara, comenzaron a trabajar en ello: Dejaron libre el ganado en los cafetales y así iban fertilizando la tierra gratis, para la futura siembra y, al tiempo, tumbaban algunos palos con la torpeza de los cuerpos bovi-

nos, evitando así trabajo cuando llegara el momento. Cada día, padre e hijo iban a darle vuelta al jardincito de Caturros. Cada día gozaban hablando de un brote nuevo, de una hoja de un verde más claro o más oscuro. Después tenían que ir a trabajar en la finca, el ganado, el café viejo. Pero siempre tenían en mente la almaciguera.

Se regó el chisme en la vereda, como es natural, porque estas tierras son escarpadas para subir en mula o en carro, pero planitas y como autopistas para el chisme.

—Y entonces, Gabriel ¿estás de jardinero? —Dijo uno vecino curioso que llegó a ver la almaciguera.

—Sí, hermano, aquí con esto. —Respondió él, serio y orgulloso.

—¿Y es cierto que lo tenés que fertilizar? —Siguió el vecino, dando vueltas alrededor de los palitos, que ya alcanzaban la altura adecuada para el trasplante.

—Claro, hay que fertilizarlo. Es un costo extra, pero es una variedad que produce mucho más que las otras, eso se paga.

El otro no dijo nada, pero en la cara se le notaba que no creía. Gabriel estaba distraído y no se dio cuenta de las expresiones incrédulas, pensaba en el momento del trasplante, que tenía planeado para el final de la semana. El perrito, sin embargo, sí pareció notar una energía extraña contra su amo y comenzó a gruñir dirigiendo su mirada al vecino, que, advertido, se despidió de Gabriel, de Miguel y de Nubia, que estaban en la casa, y se fue para la tiendita de la vereda a contarle a todos que La Gurría se iba a volver un sembrado de legumbres, porque esos palos no eran de café-café, eran unos palitos raquíticos. Todos en la tienda reían, pero también, en el fondo, se preguntaban si no tendrían razón los Mesa y se estaban montando en el bus que sí era antes que todos.

Y ese bus partió. Tres años después, tres años en que tuvieron que apretarse el cinturón al máximo, años largos, exprimiendo a fondo lo que esa finca les pudiera dar sin meterle un peso al café viejo, pagando las deudas, trabajadores y gastos de la finca, años en los que ya había nacido el primer hijo de Gabriel y esperaban el segundo.

VI

Pero la espera dio frutos, muchos. Esa primera cosecha, hermano, esa primera cosecha fue antológica. Esos palitos del Jardinero sí salieron buenos, si quiere que les diga. Gabriel, como es tradición y costumbre en las fincas de Antioquia, cuando hay que trabajar, es un trabajador más. El primer día que llamaron a todos los agregados de la finca para comenzar a recoger la cosecha de los palos nuevos, no fue la excepción. Se despertó temprano y se tomó dos tazas de agua de panela, carne, arroz, huevos revueltos y dos arepas blancas con queso. Necesitaba toda la energía posible. Desde esa hora, sintió que fue llegando la gente al beneficiadero a reunirse, esperando órdenes. Las herraduras de las mulas también se oyeron llegar, los ladridos de los perros, dándoles la bienvenida.

Era el momento que esperaron tanto y estaban ansiosos. Gabriel salió y los saludó efusivo. Quería hacer un discurso, decir algo bonito, pero los usos del campo no son esos, en el campo la poesía y la floritura son el trabajo duro y el disfrute del aire limpio y el canto de los pájaros o la guitarra rasgada con maestría en las noches de luna. Indicó por qué lado quería que comenzaran y mandó a traer otra mula de un vecino porque intuyó que no iban a dar abasto con las de la finca. Él, como siempre, tendría la labor de ayudante de arriero, o “sangrero” como muy drástica pero precisamente le dicen por esas tierras. Simple y ardua la tarea y desde que comenzaron con los Caturros, la cosa fue peor. En los cafetales, los recolectores llenaban sus cestillos de bejuco a una velocidad abrumadora, casi la mitad del tiempo que se tomaban con las variedades viejas. Entonces bajaban del cultivo a paso firme, cuidando no resbalar y ver desparrramados los frutos que con tanta pericia escogieron, uno a uno de los cafetos.

Vale la pena hablar de esa operación, artesanía agrícola, filigrana hermosa, con la que los recolectores experimentados afrontan un racimo de café; como tejiendo un vestido hermoso, escogiendo solo los frutos maduros y dejando los verdes. Los dedos se mueven raudos, las manos se llenan de granos y después el cestillo, y los rebeldes granos sin madurar, quedan descubiertos, después de haber estado ocultos entre las cerezas rojas. Llegaban pues los recolectores a una velocidad que no los dejó tomar aliento en

todo el día. Entonces ahí sí, Gabriel: pase el café a los bultos de fique, cuente o “kilée” lo que recoge cada recolector para después pagarles, y ayude a montar todo a las mulas. Ahí, el arriero es fundamental: Saber cómo tratar al animal, cómo balancear los pesos, cómo exigirlo sin reventarlo y que aguante un día de trabajo y no se detenga, “terco como mula”, y deje de trabajar. Iban y venían por los caminos, en ese tiempo estrechos, apenas abiertos para las mulas, y descargaban el café en la explanada frente al despulpadero. En su cabeza, Gabriel agradecía haber invertido en el secadero nuevo. Tanto café sí iba a necesitar las camas que decidieron hacer, aunque les hubiera costado una adición a la deuda. Ese era el único “pero” grave que tenía la finca cuando la compraron. No tenía secadero, porque, en medio de “La Violencia”, esa época compleja y nefasta que azotó el campo colombiano tantos años, se lo habían quemado.

El mismo vecino chismoso que les había contado a todos años antes lo de las matas pequeñas, fue a la tienda a contarles a los demás las noticias de La Gurría. Pues sí que salieron bien buenos los tales palitos. Son chiquitos pero dan el doble que cualquier pajarito. Fuera de eso es facilísimo recoger el café porque queda ahí mismo, al frente de uno. Por allá estuve ahora y no hacían sino llegar mulas cargadas al beneficiadero, qué cosa tan tremenda. Yo me cambió. Con eso les digo todo. Voy a ver si el banco agrario me presta alquilo para tumbar los palos de la finca, comprar ya mismo los tales Caturros y comenzar a sembrar. Todos los que, burleteros, le decían el jardinero, fueron llegando en esos días como en un desfile de semana santa, a hablar con él. Que si era verdad que había que fertilizar los Caturros, que cómo era que se sembraba, que a cuantos metros. Porque otra cosa que tenía el cafeto de La Gurría era que rendía por hectárea mucho más que las otras variedades. Gabriel, paciente y orgulloso, les contaba. Nunca ha sido de secretos, al contrario, sabe que si a todos les va bien, mejor. Pero no puede evitar que los demás no hagan caso, o corran a hacer las cosas mal por el afán de ver los palitos produciendo. Hace cuentas en la cabeza y no le dan. Si este señor va y compra los palos y no hace almaciguera, si fuera de eso para comprarlos le tiene que pedir prestado al banco y correr con intereses, si tiene que pagar trabajadores para que le tumben los palos viejos y le abonen la tierra... si todo eso, muy difícil que al hombre le dé algo ese café, por más Caturro que sea.

VII

Un par de años después, y gracias a las lluvias en Brasil, padre e hijo terminaron de pagar la deuda y estaban en el corredor de la finca viendo jugar a los niños en la manga del frente.

—¿A dólar? La libra a dólar, ¿verdad? —Preguntó Miguel. Los niños intentaban treparse en un arbolito de mandarinas mediano.

—Sí, a dólar. Al parecer la cosecha de Brasil se dañó toda. Se nos apareció la virgen, papá.

—Ah, qué tan bueno mijo. Yo estaba pensando... a pesar de que dijimos que mejor no pedir fiado nada, yo sí quería comprar una casa en Medellín que me están ofreciendo barata. ¿Qué opinás?

—Papá, y ¿cuánto vale la casa?

—Tanto.

—Ah, no papá, no se preocupe que no tiene que prestar. Uno de los niños logra montarse de una de las primeras ramas y, en cuclillas, se ríe del otro que aún intenta subir.

—¿Cómo así que no hay que prestar?

—Como me oye papá, esa plata ya la tenemos recogida, quitando lo que necesitamos para los gastos de la finca el otro año, nos queda libre más o menos eso.

La cara de Miguel se iluminó. Él sabía que las cosas iban bien, pero no tenía el detalle de los números, como su hijo. Negociaba las cargas cuando le tocaba, “olía” los precios con calma y escogía los mejores porque no tenían la obligación de vender para pagarle al banco, sino que podían escoger el momento justo. Durante los siete meses que estaba en la finca por año, se encargaba también del ganado, hasta castraba los marranos. Pero lo que más contento lo tenía, incluso más que la finca o la noticia que le acababan de dar, eran ese par de niños que veían al frente haciendo monerías.

VIII

Fue quizá la comida. Aunque en Estados Unidos se consigue harina para hacer arepas, panela, plátano, frijoles, hasta caldo Maggi, la comida no sabe igual. No es lo mismo un sancocho en Nueva Jersey, que un sancocho en Jericó. Quizá la dependencia del carro. Allá todo era lejos. O, quizá, como les ha pasado a tantos aventureros y viajeros que comparten con Gabriel el origen montañero, lo que le hacía falta era simplemente eso: sus montañas. No se había devuelto antes por los muchachos. Los hijos sí se habían adaptado bien, eran más jóvenes y no tenían tantas taras, probablemente. Pero un día los reunió a todos y les dijo que él se devolvía. Que se iba para Medellín. En el fondo, sabía que el regreso era completo, era a la Gurría, pero no quiso alararlos más de la cuenta. Gabriel iba a reversar el sueño americano, y del país más desarrollado del mundo se iba a devolver a una vereda donde todo pasaba lento. Él iba detrás de su sueño montañero. No fue fácil convencerlos, pero sus hijos saben que, si se le mete algo así en la cabeza, es difícil hacerlo cambiar de opinión. Era que lo veían, sí, a veces contento, pero el resto del tiempo como ausente. Nubia apoyaba sus ideas de regreso, extrañaba su familia y su tierra, también quería volver. Esa fue la gota que faltaba para desbordar el vaso. Tres meses después, estaban en un estadero del lado de la carretera que sube a Salgar tomándose café campesino. Un café con una adición que no se puede comprar en Starbucks, y no es la panela: es la vista desde la montaña hacia el Cauca, ese río que sinuoso se abre camino buscando el paso más corto hacia el mar. Como esas gotas de sudor que caían por su rostro la primera vez que vio La Gurría. Ese día, sería otra primera vez. La del regreso. Nada era como lo habían dejado. Entonces, recordó las razones del destierro y sintió rabia.

Ya habían tratado con grupos armados antes. Durante la violencia y después. Los pájaros los habían perseguido. Más adelante las guerrillas comunistas que buscaban financiarse. El obstáculo más grande y complejo que ha tenido el campo colombiano ha sido, sin duda, el conflicto armado. Gente trabajadora, suelos fértiles, extensiones de tierra enormes, son recursos que han quedado en muchos casos inutilizados por culpa de un parásito que parece enquistado en la geografía, un mineral más de la tierra: la muerte, la violencia. Pero La Gurría sobrevivía a todo eso.

El día en que llegó ese trabajador nuevo, Miguel le advirtió que no le gustaba mucho que el hombre viniera de Dabeiba. Que en esa zona la guerrilla era muy fuerte y le daba miedo que el hombre tuviera que ver con esas cosas. Gabriel, apurado con una cosecha buena en la que necesitaron toda la ayuda posible y acostumbrado a tomar trabajadores que venían de aquí y allá, no tuvo tiempo de pensar a fondo las palabras de su papá. Desde el principio el hombre tuvo sus cosas: era de esos que buscaban siempre la manera de hacer menos, de trabajar hasta más temprano y desde más tarde, demorarse más para hacer menos viajes, y así. Un día simplemente se fue y no lo volvieron a ver hasta que les llegó el comunicado. Algo como que el ejército del pueblo le solicita el impuesto revolucionario al terrateniente latifundista Gabriel Mesa y lo cita a llevarlo a tal parte so pena de atenerse a las consecuencias, firma: Capeto. Capeto, el de Dabeiba, y Miguel ¿Viste? Y Gabriel, claro. Pero no nos la hacen, papá, dejá y verás. Sí fue a la cita, pero acompañado, armado y por la manigua, por caminos conocidos solo para baquianos expertos. El guerrillero era nuevo por allá y no sabía que había otras maneras de llegar al punto pactado y estaba esperando a Gabriel armado de una escopeta vieja, solo y distraído. El hijo de Don Miguel llegó sorprendiendo al bandido, lo desarmó y mirándolo a los ojos, le dijo que él no pagaba y que más bien se fuera lejos porque por allá los finqueros eran bravos y no se iban a dejar cobrar ningún impuesto ni nada parecido. El valiente guerrillero, desarmado, se volvió una mansa paloma. Se fue y no volvieron a saber de él por un tiempo.

IX

Pero supieron. Volvió acompañado de más bandidos. No era digamos un cabecilla del grupo armado, pero era parte de la estructura y lo habían mandado a tantear la región. Que quiénes por allá tenían plata, que cuáles eran los puntos estratégicos, que a cuáles empresas o finqueros se les podía cobrar el impuesto revolucionario. El hombre había pedido trabajo en La Gurría para hacerles inteligencia, sabía mucho de ellos y el episodio de su partida, no ayudaba. Un día, mientras volvían del un lote bien adentro en la finca, una cuadrilla de esos señores se les acercó. Estaban uniformados y todos llevaban al hombro fusiles rusos. Señores, el impuesto que les corresponde a ustedes es tanto. Venimos mañana por él. Aquí mismo nos vemos. Gabriel se devolvió pensativo y lo comentó con su papá. Al final, decidieron pagar. Eran muchos y bien armados. Ya la cosa no era como

con Capeto. Pero desde ese día supieron que las cosas no iban a ser las mismas nunca. No les pedían préstamos a los bancos, para acabar pagando extorsiones. Ese primer pago fue doloroso, pero llegó un momento en que se volvió un gasto más. En Colombia la única forma de vivir es acostumbrándose a cosas que nadie se debería acostumbrar. Pero no se sabe exactamente qué pasó. Si llegó otro cabecilla o si la estructura central les pedía mejores “resultados”, pero comenzaron a cambiar las cosas, a tener un tono más sombrío los comunicados que les enviaban, a cobrar más seguido. Eran días en que el estado perdía la batalla contra los alzados en armas. Ya habían atacado varias veces al batallón del ejército y a la estación de policía y hasta a un comandante lo habían dado de baja. Esta vez Gabriel y su escopeta no tenían oportunidad alguna.

—Don, lo mandé a llamar porque le tengo una propuesta. Imagínese que el carro está varado hace quince días. Cosas de los repuestos, que no se han podido conseguir en Medellín, entonces tuve que mandar por ellos a Bogotá. El caso es que no tengo con qué pagar el arriendo este mes, señor. Me quedé sin el carrito y usted sabe que yo dependo de eso. Pero sí tengo algo que le puede servir. Una información de esas que, bien usada, puede salvar vidas. Don Gabriel, se lo digo porque yo sé que usted es buena gente, porque yo no lo he visto sino trabajar honestamente al lado de su gente y sé que les paga bien y ve por ellos... Lo que pasa señor es que a ustedes los quieren secuestrar.

Esas palabras salen del interior de su interlocutor, son aire a través de cuerdas bucales, de lengua, dientes y labios. Se esparcen en el aire, son ondas sonoras que adentran en el túnel del oído de Gabriel y son interpretadas por el complejo mecanismo lingüístico del cerebro que desenmaraña el mensaje y envía, sin dilación, un escalofrío potente al cuerpo. Un chorro de adrenalina. ¿Qué? Responde también con aire a través de su garganta, cuerdas vocales, lengua y labios.

—Yo lo que le iba a proponer era que no me cobre alquiler este mes, yo le digo el día y la hora en que los bandidos planean ir por usted. Yo ya sabré cómo averiguar, pero de una vez le digo, Don, lo mejor es que se vayan por un tiempo, porque esa gente los tiene entre ceja y ceja.

El día indicado por el arrendatario, un grupo de 10 comandos guerrilleros se mueve sigiloso en la oscuridad de una

noche del campo. El que parece el jefe los guía a todos sin dudar, reconoció el terreno unos días antes. No podían permitirse fallar en esta operación. Se trata de un objetivo de alto valor, un latifundista, acaparador de la tierra y explotador del campesino. Además, un hombre con propiedades en el pueblo. Un cheque gordo, según lo que habían podido investigar. La verdad, es que los dueños de La Gurría habían tenido días buenos. La bonanza fue maravillosa, salieron de los problemas económicos y con maña y tino, se hicieron a propiedades en el pueblo que Gabriel iba reconstruyendo y volviendo habitables y agradables. Estaban tratando de diversificarse, porque los últimos años del café no habían sido buenos. No eran gente rica. Tampoco pobres. Pero en ese momento de la historia del país, secuestrable era el que trabajaba honestamente, el que había juntado cualquier cosita a punta de trabajo duro. Uno de los efectivos del comando pisó una rama seca y el jefe hizo la señal de detenerse con un puño. Lo último que querían era perder el elemento de sorpresa. Después de unos minutos quietos, dio la orden de volver al frente con una mirada de reprimenda fuerte a su grupo, quien fuera el culpable de pisar mal, se las vería con él después. Las luces de la casa estaban prácticamente apagadas, pero un par de bombillos cenicientos los iluminaron dividirse en dos grupos, uno rodeó la construcción desde atrás por el lado derecho y el otro por el izquierdo. El primer grupo entró, ahora sí ruidosamente al corredor de la finca, y pidió que salieran los dueños. Era extraño, los perros no habían ladrado. Entraron violentamente a la casa, la registraron y la encontraron vacía. Un fuerte grito recordando la mamá prostituta de alguien rompió la tranquilidad de la noche sin luna.

X

Por eso habían tenido que salir de la zona, por eso les aconsejaron buscar futuro y nueva vida en los Estados Unidos. El parásito de la violencia ganó la batalla y el campo colombiano agonizaba. Pero cuando Gabriel volvió, renacía la esperanza. En esos días el ejército acompañaba a los viajeros en las carreteras, se habían recuperado grandes zonas del país, la gente volvía al campo con rezagos del miedo anterior, pero con un orgullo y una alegría profundos. Lo primero que hicieron fue limpiar la casa. Todo estaba en desorden, empolvado. Había telarañas en los techos y humedades, manchas que parecían mapas. Cogieron las goteras, arreglaron las tejas malas y las canoas. Limpiaron todo y lo volvieron a poner en su lugar, y cuando Gabriel se iba a sentar

a disfrutar de su finca en el estado en que la recordaba, llegó el mayordomo al que habían dejado encargado de todo a rendir cuentas. Se murieron tantos animales, en la travesía del año pasado se recogió tanto, en la cosecha, tanto. Con la plata se hizo esto y esto. Un discurso que hacía con la voz insegura y sin mirar al patrón a la cara. Gabriel se limitó a oír. No había por qué discutir, lo hecho, hecho estaba, y aunque los números que le daba eran los más bajos y los rendimientos las más exiguos desde que comenzaron en la finca, él tenía claro que la cosa no iba a ir tan bien sin ellos. Ya lo dice la sabiduría popular: “El ojo del dueño engorda el ganado”.

A miles de kilómetros de La Gurría, en lo que antes fuera una plantación de café rozagante y hermosa, Joao Souza no puede sentirse más derrotado. Es el año 1975 y una helada polar decidió ubicarse encima del cielo que cubre el sur del país de la Samba. Cinco años antes, después de ver el mejor equipo de fútbol que ha tenido su país ganar la copa en México, Joao decidió sembrar café. De su abuelo heredó una tierra cerca de Itaúnas, en el Estado de Minas Gerais, que ni siquiera conocía. Vivía en la capital del departamento y era contador general de una compañía extranjera. Sentado viendo el cafetal destruido desde la pequeña casa que mandó a construir para cuando decidiera ir a visitar su plantación, pensaba que quizá fue el sentido patriótico que se elevó sobre todos los brasileros al ver ese lírico equipo de Pelé, Rivelino, Tostao, Jairzinho ganar el campeonato el que lo llevó a invertir sus ahorros en esas hectáreas arruinadas que tenía al frente. Tendrían que pasar otros cinco años para volver a producir y se había quedado si nada.

Gabriel y Miguel, en cambio, veían llegar el precio de la libra a 3,5 dólares. Nunca conocieron a los Joaos brasileros que sufrían por un fenómeno meteorológico inexplicable que heló incluso los suelos y las raíces de los cafetos de los cariocas. Y todo llegó en el mejor momento: los cafetos en plena producción, habían abierto carretera para recoger la cosecha dentro de la finca, tenían listo el secadero, la despulpadora en seco, la finca estaba lista y la subida en el precio internacional fue un premio merecido para tantos años de sacrificios. Durante los casi cinco años que duró la bonanza consiguieron un capital para operar tranquilos. Que hay que comprar fertilizantes, comprémoslo antes de que se ponga caro, de contado, con descuento. Que carbón, vamos a conseguirlo a Amagá y así negociamos el precio con maña con los productores y nos lo traemos para la

finca y no le tenemos que comprar a nadie. No dejaron caer la almaciguera de los primeros palitos de Caturro, al contrario, era cada vez más grande esa guardería agrícola, que les representaba un ahorro enorme con respecto a ir a comprar los arbolitos en cualquier parte y además les asegura que estén aclimatados y listos para el momento de la siembra. En fin, a pesar de estar en los mejores días para tener una finca cafetera en la historia del país, La Gurría se manejaba como una empresa, verificando los costos de todo en la cabeza matemática de Gabriel, anticipándose a los problemas y haciendo las cosas cuando se deben hacer: empezó a llover, abone, sin esperar subsidios o precios bajos de los insumos, no. Cuando es, es. Y tener liquidez les ha permitido eso y más: No venden cuando toca, sino cuando quieren. A muchos cafeteros les toca vender el café por debajo del costo para poder pagar una cuota del préstamo, vender mal. Miguel le dejó muy claro a Gabriel que “el precio hay que olerlo todo” y ellos, desde que superara el costo de producción que tenían siempre claro, iban vendiendo al mejor postor y recogiendo la liquidez necesaria. Pero aún más importante, diversificando el riesgo: las propiedades en el pueblo estaban todas alquiladas, algo de ganado, una casa en Medellín. Así, hasta cuando todo pasó, porque pasó y de qué manera. Llegaron los días difíciles. Mientras Joao ya estaba en la ciudad y trabajaba como contador independiente, había comprado una casa pequeña con el dinero que obtuvo de vender la tierra cafetera estropeada y le iba bien, Gabriel y su papá ya no la veían tan fácil. Los precios volvieron a la “normalidad” y las plagas amenazaban las cosechas del país: había llegado el turno de la desgracia para el café colombiano, habían llegado la roya y la broca.

Viendo sus cafetales renovados porque tuvieron que dejar de sembrar la variedad Caturro —especialmente sensible a las plagas— y reemplazarla por Variedad Colombia, lo que había modificado el paisaje por segunda vez desde que tenían la finca, padre e hijo conversan de la familia y de los hijos, pero como casi siempre, terminan hablando de negocios. Gabriel le cuenta que estando en el Café de Concordia lo abordó el hijo mayor del alcalde y le ofreció comprarle la finca, así directo, le dio una cifra y le dijo que qué decía. Miguel oye sorprendido la cifra y calla. Espera que su hijo siga para ver hacia dónde va la historia.

—Papá, la cosa no pinta bien este año. No vamos a perder plata, pero lo que ganábamos antes no lo vamos a volver a ver. Vender ahora puede ser buen negocio.

Siguen caminando por un sendero estrecho. Miguel se estira y coge un par de naranjas maduras, le ofrece una a Gabriel y comienza a pelar la otra. El olor de la cáscara de la naranja, el fresco olor cítrico, llega a las narices de ambos.

—Mijo, esta tierrita nos lo ha dado todo. Si hay que vender, vendamos. Pero si se puede mantener, así no dé como antes... —no había terminado cuando su hijo completó.

—Quedémonos con ella, papá, sí. Quedémonos con La Gurría. A lo lejos, los gritos de los niños anunciaban que ya estaba el almuerzo y que debían volver. No hablaron más del tema, esa tierra era ya parte de ellos.

XI

Por eso al regreso de los Estados Unidos Gabriel se empeñó en poner de nuevo la finca donde la había dejado. Supuestamente él iba a manejarlo todo desde Medellín y solo iría a visitar, de vez en cuando, una vez al mes, digamos. Supuestamente. Porque no bien se bajó en la casa de la capital del departamento, Gabriel ya tenía los planes claros: volvería a La Gurría. Cuando llegó y vio el desastre, confirmó sus planes. No iba a dejar caer el trabajo de toda su vida. Todo fue muy lento. Vendió la volqueta, que en tiempos de bonanza habían comprado para recoger el café de las plantaciones. Sin su hijo Gabriel Jaime, que la manejaba y administraba, no tenía sentido tener ese vehículo tan grande. Además, se dieron cuenta de que la usaban para otras cosas o que reportaban dos tanqueadas en menos de dos días, cosas así, difíciles de rastrear y mortales para los presupuestos. Atrás quedaron los tiempos de las mulas y de su papel de ayudante de arriero.

La tecnología llegó y había que adoptarla como se adoptó en el comienzo la variedad Caturra, que prácticamente nadie tenía en el suroeste. Compró dos camionetas Toyota a las que les adaptó volcos de muy buena capacidad y con ellas tenía más flexibilidad y no perdía volumen de carga, porque iban y volvían de la plantación al beneficiadero más rápido. La reducción de personal en el proceso de arriería

les permitió adoptar una práctica muy útil: apenas llegan las cerezas se despulpan. Antes no había quién lo hiciera y se acumulaba café para días de beneficio. Apenas la cáscara de la cereza va saliendo del proceso, cae al volco de la otra Toyota que, sin dilación, la lleva a las extensiones de tierra donde van a sembrar café nuevo, como abono. Así se aprovechan los desperdicios y fuera de eso se evita la fermentación de las pulpas, lo que antes generaba un olor muy fuerte y molesto. En algunas fincas, es necesario contratar una retroexcavadora para recoger la pulpa acumulada. La despulpada en sí se hace con un tornillo sin fin y en seco, para no gastar agua. En un momento dado, Corantioquia les exigió mejorar los procesos que involucraran aguas y Gabriel consultó con expertos para reducir al mínimo su impacto en las fuentes hídricas.

Fue así que, mientras se tomaban un par de tintos, un gran amigo ingeniero, el doctor Arturo Correa, le calculó y diseñó dos tanques desmieladores enormes con los filtros necesarios para que el agua devuelta a los ríos fuera apta para la vida. Después del despulpe y tras 36 horas, viene el lavado y la clasificación y ahí también pusieron motobombas para repartir el grano por las camas secadoras. Pero a pesar de las innovaciones, conservaban también a la rueda Pelton, que no se jubiló nunca, y las casas de las mayorías, que los cafeteros de la región tumbaron para dar paso a “los andariegos”, él las conservó. También las almaciguerras, que además de garantizar que los cafetos nuevos estén aclimatados y se adapten mejor al terreno, representan un ahorro pequeño por planta con respecto a la compra. Un ahorro pequeño por unidad, pero que en miles, se vuelve muy representativo. Ese control de costos es fundamental para que, al final del año, las cuentas se inclinen hacia el lado verde y positivo, y pocas veces hacia el rojo y negativo. Cada vez más, La Gurría se parecía a una empresa agro industrial y menos a una simple finca.

XII

Domingo Coscué llegó a la zona cafetera en busca de trabajo una tarde lluviosa. Recorrió kilómetros desde su casa, en el departamento de Cauca. A pie, el primer tramo. En bus desde Popayán a Cali. De la capital de la caña, en bus hasta un puerto en el Cauca. Y de ahí a subir las montañas paisas en otro bus incómodo. Escogió Concordia al azar y La Gurría, porque casualmente lo montaron en una de las Toyotas para trabajar allá. Al llegar, Gabriel lo miró un poco más largo

que a los demás trabajadores. Se diferenciaba de los otros “andariegos” por ser de baja estatura y por sus facciones que delataban su origen. Domingo había trabajado otras veces recogiendo café y sabía que entre más recogiera, más le pagaban. Él había hecho ese viaje para juntar algo de dinero y llevarlo al Cauca para pagar deudas y sostener a su familia unos meses. El primer día las cargaderas del canasto le tallaban en los hombros, pero subir las empinadas faldas donde estaba sembrado el café, identificar el grano maduro, seleccionarlo con destreza y estar de pie durante horas, no se le hacía difícil. En su tierra trabajaba desde los cuatro o cinco años igual de duro en otras tareas del campo. En la noche, usaba un telefonito celular para llamar a su familia y para alumbrar el camino al chinchorro que había colgado en una de las casas de agregados de la finca. Fue el día de pago que Gabriel se dio cuenta de lo buen trabajador que era ese personaje bajo de estatura y de pelo de erizo. Había recogido casi tanto café como el mejor de los recolectores de la finca. Conversó con él y descubrió en su rostro poco emotivo, una persona de buen humor y trato amable. La siguiente semana lo estuvo viendo. Comenzaba más temprano y terminaba más tarde que los demás. Un día, le pidió permiso para recoger hasta que se ocultara el sol, otro para trabajar el sábado, cosa que ninguno de sus trabajadores pedía nunca. Era tremendo, el tal Domingo.

En tiempo de cosecha, las plazas de los pueblos cafeteros comienzan a moverse desde antes de que salga el sol. Llegan, antes mucho más que ahora, hordas de trabajadores de todas partes del país a esperar ser escogidos, recogidos en volcos de camionetas o volquetas y llevados a los cultivos cargados de cerezas rojas. A estos personajes se les llama “andariegos”. Como siempre, cuando se junta tanta gente diversa, se encuentran personas buenas, regulares y malas. La mayoría son personas en búsqueda de oportunidades. Pero también hay oportunistas, mirando dónde hacer el daño. Drogadictos, trabajando para sostener cualquiera que sea su vicio. De todo. Gabriel ya había tenido malas experiencias con éstos últimos. Robos a los demás trabajadores, distribución y consumo de drogas, bajo rendimiento en el trabajo, violencia. Además, como lo había hablado con un amigo suyo finquero el otro día, cada vez llegaba menos gente y era muy difícil mantenerlos trabajando en una sola parte. Se escribían entre ellos y se iban para donde más les conviniera, para donde el finquero más desesperado, donde menos se trabaje y más se cobre. Estaban, el día que lo

discutían, sentados en uno de los cafés del atrio de la iglesia y veían el grupo de trabajadores que había llegado ese día con preocupación. No vamos a alcanzar Gabriel. Con tan poquita gente, no nos va a dar para recoger todo. Hasta los hijos y yo nos estamos metiendo a los cultivos de sol a sol, pero no veo cómo vamos a poder cogerlo todo, sinceramente. Gabriel, hizo un gesto para llamar a la mesera y pedirle la cuenta y asintió, preocupado, a las palabras de su colega. Cada vez era más difícil conseguir mano de obra en cosecha. La juventud del campo se estaba volcando a las ciudades en búsqueda de oportunidades, el abandono en el que estuvo la zona rural colombiana durante los años de violencia había hecho muy poco atractivo todo para ellos. En la ciudad al menos podían tener acceso a servicios básicos de salud, a trabajo que ellos consideraban mejores. Para algunos de estos jóvenes, el trabajo de sus padres y abuelos no era una opción.

XIII

—Entonces, Domingo, ¿cómo le acabó de ir con la cosecha?

—Le preguntó Gabriel al caucano el día que iba a partir. Ya tenía con él una cercanía más cordial que con otros trabajadores.

—Bien, don Gabriel, algo recogí.

—¿Algo? ¿Le parece poquito lo que se lleva?, —le respondió el finquero con una sonrisa burlona, sumando rápidamente lo que él sabía que tenía el otro en la mochila.

—No, señor. Pero allá en el Cauca la cosa no está fácil y tenemos deudas, señor. Claro que me fue bien, seguro el otro año vuelvo. Es más, yo le tenía una pregunta: ¿será que el otro año puedo traer más gente? ¿puedo venir con la familia?

La pregunta lo tomó fuera de base, pero la respuesta surgió casi instintiva.

—Claro, Domingo, si son tan buenos trabajadores como usted, tráigalos, que se acomodan en las casas de la mayoría. Anote mi teléfono y me pega una llamada para yo guardar el suyo.

Así, sin buscarlo directamente, Gabriel solucionó el problema de la mano de obra y consiguió un amigo. El año si-

guiente Domingo fue a La Gurría directamente con un grupo de caucanos. Gabriel los acomodó en las casas. A los que venían con familia, separados de los que venían solos. Les arregló las casas con luz eléctrica, colchones, televisores, hasta “directiví”. Algunas mujeres se encargaban de cuidar todos los niños mientras las demás trabajaban también. Si había algún problema con uno de los caucanos, Gabriel se lo comentaba a Domingo y él se encargaba de manejar a su gente. Después de ese primer año ya la confianza era plena y, para los siguientes, era un grupo tan grande de caucanos que ya no necesitó “andariegos”. Negociaba una tarifa con ellos y así se iban toda la cosecha. Los demás finqueros, en cambio, tenían que pujar para que fueran a trabajar con ellos y no con otros, buscar personal desesperadamente, porque la cosa cada año viene siendo más crítica: No hay quién recoja las cosechas de café. Ellos, como tumbaron las mayorías o les dieron otro uso, no tenían la opción que sí tenían en La Gurría y que a lo largo de los años les ha permitido seguir siendo competitivos. Los caucanos son ya parte fundamental de la operación de la finca y Domingo un amigo más de Gabriel y de sus hijos. El resto del año, los agregados de la finca se encargaban de mantener la finca en orden y de recoger las cosechas pequeñas. Con ellos también han tenido siempre una relación muy buena, son todos juntos un engranaje que funciona como un reloj suizo, un reloj suizo cafetero.

XIV

A Juan Carlos, uno de los hijos de Gabriel que se había ido para Estados Unidos huyéndole a los bandidos, le llegó también la hora del sueño americano invertido. Unos años después del regreso de su papá a Colombia, y tras haber estado preocupado por él los primeros meses, fue evidente que las cosas estaban mejor en Colombia, que La Gurría volvía a su máximo esplendor y eso ejercía sobre él una especie de gravedad, de atracción montañera que no podía evitar así estuviera en la tierra de las oportunidades y de Mickey Mouse. Una noche, mientras subía la calefacción de la casa, miró por la ventana para ver la nieve recién caída. Era una escena tranquila, plácida acaso, pero sintió que no era suya. Esos árboles sin hojas, esa capa blanca iluminada por una lámpara de alumbrado público, ese carro cubierto hasta la mitad de las llantas por nieve, no eran suyos. En ese momento decidió volver. Llegó a Medellín y hubo fiesta, reunión familiar, sancocho, asado, tinto, naranjada Postobón y a los pocos días ya estaba en La Gurría con su papá. Al

principio, le ayudó con cosas de la finca. A vender un café bien vendido, a negociar el carbón del año entrante. Pero después, se perfiló claramente para otro papel: el de administrador de las inversiones inmobiliarias de la familia. Que están vendiendo el café de la esquina de la calle de arriba; Juan Carlos iba, hacía un inventario y pensaba a quién tenía para que pudiera trabajar allá y tenerle el negocio bien tenido. Que un billar. Que una casa vieja para hacer cuatro apartamenticos. Algunas inversiones eran para él otras para todos los hermanos. Así se mueve hoy el hombre, un poco menos metido en la finca, pero haciendo un trabajo que para la empresa La Gurría es importante: manejar la diversificación de las inversiones familiares. Así, si un año las ganancias son bajas, por el lado de los otros negocios se recoge algo de utilidad.

Después de Juan Carlos, fue Gabriel Jaime. Quizá pasó por una situación similar a la de su hermano, un invierno deprimente o un verano insoportable. O se cansó de un trabajo monótono y decidió volver, el sí, para ser la mano derecha de su homónimo progenitor. Porque si aún se trabajara con mulas, Gabriel papá sería ayudante de arriería. A pesar de tener ya más de 80 años, aun se despierta al amanecer a trabajar, ya a otro ritmo, porque como dicen “perro viejo late echado”, pero a trabajar bien duro. Él conoce todas las particularidades de sus cafetos, por ejemplo, cuándo se debe abonar. Mijo, yo veo que todo el mundo está abonando, pero para mí todavía no es hora. A pesar de que estamos en abril, no ha llovido, y es mejor abonar cuando caigan las primeras lluvias. Esperemos, mijo. Y esperaban, porque, aunque Gabriel Jaime estaba encima directamente de la administración, como lo estuvo su papá tantos años, lo que sabe el viejo es quizá uno de los activos más valiosos de la finca. El hijo se encarga de verificar siempre el costo en que les está saliendo cada carga para procurar vender siempre por encima de esa cifra. Como no tienen deudas, y el interés ese que trabaja los domingos cuando todos descansan no se les posa sobre la cabeza como un grupo de buitres, casi siempre lo pueden hacer. De hecho, mucha parte del café que producen, lo venden en la propia finca, no lo tienen que llevar al pueblo. Se los compran los revendedores a buen precio porque saben que el café de La Gurría es bueno y no tiene pasilla mezclada, como el de algunos finqueros avivatos. A esos les compraban una vez y nunca más, a los Gabrieles sí les compran todos varias veces, porque saben que es garantía de honradez y calidad. Además, porque se

pueden pasar horas de conversa en los corredores amplios de la casa, siempre es animada la charla en esas tierras. El flujo de caja es otra cosa que se maneja con cuidado en la finca. Hay que tener plata para gastar, porque “la luz que va adelante es la que más alumbrá”. Ellos, al contrario de muchos de los caficultores colombianos, intentan no depender de la Federación. Si llega una ayuda, si los visita un técnico y les indica cómo mejorar la productividad, si llega un subsidio, ellos los toman con toda la humildad y alegría. Pero nunca cuentan con nada. Así, cuando el abono está barato, ellos compran sabiendo que lo van a necesitar en unos meses. Otros caficultores esperan, el precio sube y muchas veces no llegan los subsidios o las ayudas de la Federación y les toca comprar caro. Es solo un ejemplo del control metódico de costos que se lleva en La Gurría. Todo debe estar medido y claro. Incluso la parte contable y de impuestos. Hace tiempos que no es una simple finca, sino una empresa Agrícola, con todas las de la ley.

XIV

A lo lejos se ve ese muchacho cargando bultos. Su piel es blanca, es un poco más alto que los demás trabajadores. La ropa que tiene también es diferente, más nueva, los colores más vivos, menos sucia. Mientras los agregados de la finca van y vuelven, el muchacho solo va. Se ve que la pasa mal. Que la espalda le molesta, que el peso de los bultos es excesivo para él. Pero continúa. No le importa. Por primera vez lo tratan como a un hombre, no como a un adolescente problemático. Está codo a codo con personas que hacían que sus líos de timidez con las muchachas, o los encontronazos con su papá por la rebeldía y los malos resultados en el colegio, nimiedades. Estas personas, que trabajaban de sol a sol, con las manos cuarteadas y duras, que han lidiado con el hambre, con la impotencia de no tener educación o servicios apropiados de salud, son ahora su compañía y él deja de pensar en lo que antes lo preocupaba. Cuando llegó, con su mochila llena de parches de grupos de rock, sus botas de cuero negro y los bluyines rotos, desentonaban con el paisaje alegre y rústico de la finca. Pasados unos días se consiguió unas botas de caucho y unos bluyines básicos en el pueblo, para estar más cómodo. El primer y segundo días, la comida le parecía excesiva y muy “montañera”. Sudaos, yucas, tajadas de plátano y los infaltables frijoles. Después de trabajar todo un día en el campo, se come todo con alegría. En la noche, duerme sobre un colchón mucho más duro que el que tiene en la ciudad. Hace frío y las cobijas son pesadas, pero él duerme como cuando era un bebé. El can-

sancio de un día de labores y posiblemente lo pesado de la comida, lo noquean. Después de un mes, sus papás llegan a la finca en el mismo carro Renault en el que lo trajeron, se quedan todo el fin de semana y vuelven todos juntos, reconciliados, a Medellín.

Como ese joven, muchos otros de la familia han pasado las vacaciones del colegio o de la universidad, en La Gurría. Como él, en manos de Gabriel y de la finca, vuelven a lo básico, entienden que la vida es más amplia y compleja que sus pequeñas preocupaciones ciudadinas: que se cayó el internet, que la vecina me vio en calzoncillos, que los amigos del colegio no me invitaron a la fiesta. El campo y el trabajo son maestros experimentados. También hace que se sienta una añoranza por La Tierra, así con mayúscula, la misma con la que comenzaba este escrito: las montañas, el ganado pastoreando, los grillos con su zumbido constante, el cafeto florecido, las dormilonas y los cadillos, los racimos de plátano en los corredores, el olor de la leche recién ordeñada, de la cereza del café descompuesta y la boñiga fresca de las bestias. Es hora de recorrer de regreso los caminos que nuestros abuelos recorrieron hace dos o tres generaciones buscando un futuro mejor para sus familias. La conectividad y el acceso de a la información están ahora democratizados y con una buena conexión a internet se puede acercarse al mundo desde el rincón más alejado. Es hora de rescatar la tierra, de traer ideas jóvenes y nuevas al campo, de asegurarnos por fin de que en Colombia comamos lo que cultivamos, que se pueda vivir dignamente en el campo, que el agro sea una alternativa. Pero una alternativa moderna, competitiva e innovadora, como por tantos años lo ha sido en La Gurría.

8.2 Progeny Coffee: una innovación con propósito

Es increíble la cantidad de cosas que puede haber en el sótano de una empresa de diseño de modas. Cuerpos plásticos unos sobre otros, piernas arriba, un brazo gris, un torso color piel, una pila de cabezas separadas de lo demás, en una casi macabra escena, dentro de ese sótano mal ventilado: maniqués viejos. María no sentía miedo, o al menos no pensaba en eso, ni en el cansancio, ni en que eso no lo hacían los practicantes de la empresa. Pensaba en su objetivo: quedarse trabajando en Nueva York, dejar atrás a Colombia

y hacerse a un espacio en una de las capitales mundiales de la moda. Por eso estaba ahí, en el sótano de ZERO María Cornejo —un estudio de diseño de modas muy reconocido— rodeada de objetos cuyo tiempo ya pasó, cosas desechadas, lejanas, como estaban en su mente Armenia, la finca y la tradición cafetera de su familia. Recuerdos en un sótano. Las frases constantes a las que se acostumbró desde chica: “Esto está muy duro”, refiriéndose a la situación económica, al precio del café, a la ausencia o el exceso de lluvias. Sus orígenes, sus raíces, su progenie, estaban enredadas entre las ramas de los cafetos de las fincas familiares. Tanto su papá, como su mamá, provenían de campesinos que, con trabajo duro, habían podido ampliar sus sembrados y tierras. Pero casi desde que tiene memoria, “La cosa está muy dura”. Aparta una caja muy pesada con muestrarios de telas que huelen extraño, barre el suelo y sigue organizando ese sótano que no parecía tan grande, hasta que comenzó a ordenarlo.

El abuelo Hernán le enseñó a amar el campo, el aire limpio y fresco de las mañanas, las noches con luna para caminar, la compañía de los perros y el olor dulce del beneficio. Él, Hernán Mejía Vélez, paisa y cafetero, fue también quien le implantó hábilmente la idea de salir de la finca. De irse a estudiar a Bogotá, a Medellín, al extranjero, donde fuera, pero dejar atrás el negocio familiar, el campo, la sensación del prado húmedo bajo sus pies descalzos. Con esfuerzos casi sobre humanos, su familia pudo pagar sus estudios en la capital. Para alguien de una ciudad pequeña, irse a estudiar a otro lado, y más a Bogotá, era algo grande. Cuando hablaba con el abuelo, él le insistía en no claudicar, en terminar sus estudios, en no casarse o formar una familia hasta no acabar la carrera. También le decía que, si podía, ayudara con la carga económica. Es que la universidad de Los Andes no es barata, ni mucho menos, así que ella trabajaba, se adaptaba al frío, ganaba las materias y en vacaciones, iba a Armenia, a la finca, su lugar tranquilo, con ojos de ciudadina, sin mucho interés en lo que pasaba en los cafetales. Hasta que un día le tocó volver de emergencia porque el abuelo los había dejado. Murió en la finca. María ya estaba en los últimos semestres de la carrera. Despidió al abuelo Hernán y, triste, volvió a Bogotá a una realidad compleja: debía decidir sobre qué tema hacer su trabajo de grado. Se acostó sobre la cama de su habitación, fría como son las habitaciones cuando se las deja solas unos días, y decidió llamar a su mamá a contarle que había llegado bien. Ella le agradeció

la llamada y agregó que todos estaban muy tristes todavía, que el abuelo tenía tanto por ofrecer. María lo extrañaba. Imagínate, hija, que nos avisaron que se ganó un reconocimiento del instituto agrícola por la investigación que venía haciendo de las naranjas, ¿supiste?

El abuelo había dedicado sus últimos años a las naranjas. El Comité de Cafeteros les recomendó achicar sus cultivos de café y sembrar cítricos. Hernán, metódico y diligente, investigó, ensayó, comenzó, fracasó, volvió a empezar, tomó otros caminos y, finalmente, desarrolló una variedad única, una naranja más jugosa, más grande y sin pepas, que fue, a su muerte, reconocida por las entidades agrícolas como una de las mejores variedades. Después de unos días de pensar sobre qué tema hacer su trabajo de grado, María vio en un supermercado un paquete de naranjas redondas, grandes, naranjadas y pensó en el abuelo. Esas, creyó en el momento, podrían ser las naranjas “Permambuco”, como se llamaba la variedad de Hernán, y estaban ahí en el supermercado, al lado de las naranjas Valencia, como si fueran la misma cosa, como si no las hubiera desarrollado alguien para ser más jugosas, más grandes. Al granel. El trabajo de grado sería de eso, de las naranjas, decidió. De las naranjas del abuelo. Pasó tres meses en la finca investigando todo lo que pudo. Inventó una marca, un empaque, una estrategia de comercialización y cuando tuvo todo listo, presentó su trabajo en La Universidad de Los Andes, una de las mejores del país. Unos días después, recibió la calificación: Las naranjas del abuelo habían sido laureadas, su calificación fue la máxima.

Le entregó a su familia el trabajo, orgullosa. Ahí estaba un camino para llevar las naranjas al consumidor final sin tantos intermediarios. Para comunicarle al cliente que esas naranjas no eran las mismas que las de otros bultos de otras fincas. María iría a buscar suerte a otro lugar. Había sido escogida para una pasantía en una firma de diseño de modas en Nueva York. Al hacer las maletas, pensaba que eran para quedarse allá, no se quedaría a implementar sus ideas del trabajo de grado. Su lugar estaba en Nueva York, diseñando para las firmas más prestigiosas. Llegaría lejos. En Colombia, la familia no hizo lo que decía el trabajo, pensaban que sería imposible, que la única manera era venderle al mayorista al precio que él dijera, que el papel lo aguanta todo, pero que la realidad era otra. En fin. Seguía eso de “La cosa está muy dura”.

En Nueva York, María limpiaba el sótano, hacía mandados, se ofrecía para trabajar horas extra y al terminar su pasantía, le dijeron que la querían en el equipo de forma permanente, que pasara por tal oficina de abogados para que le ayudaran a gestionar sus permisos de trabajo, que bienvenida. Todo había valido la pena.

MODA:AMOR

Pero, un momento, nadie llega a la ciudad de Nueva York, así sea a una pasantía, así de fácil. ¿No? Y es que esa ciudad es importante en esta historia, y como narrador, no puedo poner a mis lectores de sopetón en el sótano de una firma de diseño de modas, eso ya lo hicieron en esa escena de Terminator en la que cae Arnold Schwarzenegger en bola en medio de una calle, y ¿quién soy yo para repetirlo? Esta parte de la historia nos lleva de nuevo a Bogotá, y a una María ansiosa, porque su colección de diseño de modas se presentó en la semana de la moda de Bogotá. Ella, y un grupo de estudiantes de los Andes esperan, con sus mejores pintas, a que den el veredicto sobre quién será en mejor diseñador joven de la feria. Todo había empezado unos meses antes, cuando el director de la carrera quedó sorprendido con el resultado del trabajo de ese equipo de estudiantes y se animó tanto, que decidió llamar a viejas amistades, movió hilos por aquí y por allá, hasta que les consiguió a sus alumnos un espacio en el desfile de nuevos talentos de la feria más importante de modas de Bogotá. Por eso estaban allí. “El premio es para...” oyeron con brillo en los ojos y el estómago revuelto. Ganaron. La cara de orgullo del profe y toda la ansiedad desapareciendo para dar paso a la alegría de saberse talentosos, de un gran esfuerzo reconocido. Su camino sería la moda, decidió la jovencita de Armenia que comenzaba a triunfar en la capital del país. Ese premio fue una confirmación. Así que, con esfuerzo, y gracias al reconocimiento que habían recibido, empacó sus maletas para ir a hacer un curso de *Cool Hunting* y Diseño de Tendencias en el Instituto Europeo de Diseño en la ciudad de Barcelona. Cuando le contó a su papá que tenía la oportunidad de estudiar en Europa, él, como el abuelo cuando se fue para Bogotá, le puso un reto: no volver a Colombia hasta tener una práctica en alguna empresa, o una beca. María, que desde niña es buena para los retos y sabe que todo con perseverancia y trabajo se logra, aceptó. Cruzó el Atlántico.

Ahora sí se enredó la pita, de Barcelona a Nueva York hay mucho, pero mucho océano Atlántico. Una decidida María, llegó a la ciudad de la Sagrada Familia o el parque Güell, buscando la oportunidad para lograr lo que se propuso. A cada profesor, a los alumnos más veteranos, a los directivos, les preguntaba si aparte del Instituto, tenían otros trabajos y si en esos trabajos tenían pasantías. Al principio, sin ningún éxito, pero después de un tiempo y a medida que su desempeño en la especialización llamaba la atención, apareció la oportunidad que esperaba. Una pasantía en Nueva York, en una firma muy importante de en el mundo de la alta costura. Y sí, ahí vino otro reto. Esta vez de ella misma con ella misma: iba a conseguir que le ofrecieran el trabajo a término indefinido, ya no como pasante, sino como empleada, y de nuevo, con talento, esfuerzo, dando de más —como cuando buscaron un voluntario para ayudar a ordenar el sótano—, lo logró.

Pero la gran manzana no aparece aquí en vano, NYC es importante porque después de un tiempo de vivir allí, y en alguna reunión de amigos, María conoció a su esposo John, de ascendencia francesa, pero criado en los Estados Unidos. Finalmente, el narrador puede recuperar la madeja que fue soltando pacientemente, para volver a Armenia, con una María ansiosa, esperando la reacción de su novio al ver a las tías queriendo bailar un porro de Pastor López con el “gringo” o la estrecha —y extraña para ellos— familiaridad que los colombianos desarrollamos casi al momento de conocer a alguien nuevo. En uno de los pintorescos pueblos del Quindío, después de tomarle varias fotos a los balcones coloridos, a los techos con patrones de madera tallada, a las sonrisas de las personas que atienden en cada esquina, a los silos de la finca y al cafetal en las mañanas con un rocío de gotitas pequeñas, John le dijo, mientras se tomaban una taza de un café especial, que no sabía, que no tenía idea, que el café sabía tan rico. Para los norteamericanos es simplemente cafeína. Es la energía del motor que mueve el engranaje de esa economía gigante. Sobre todo en Nueva York, donde es común ver a la gente apurada con su café de 6USD en un vaso marcado con las palabras COSTA o STARBUCKS. Un café casi siempre amargo y negro, quemado, sin buen aroma, pero con el nombre del cliente y una carita feliz escritos sobre el cartón del vaso. Pero en ese viaje, John había probado un café como el de la finca del abuelo

Hernán, o el de la de su papá, y le había parecido otra cosa, otra bebida, una delicia diferente, y María sintió que algo de lo que se quiso alejar durante esos años, volvió a su vida de golpe. El orgullo de su herencia agricultora, de su sangre cafetera. También, fue la primera vez que pensó en llevar el café colombiano a Estados Unidos.

Progenie

La idea del café siguió presente en sus mentes, María y John volvieron a sus trabajos en la ciudad del Central Park y se terminaron las libras de café que llevaron de Colombia. Ella, pensaba en la manera de ayudar a los pequeños caficultores a vender con justicia, que no fueran los “ricos del pueblo”, los únicos que vendieran bien su producto, sino que ella quería ayudarles a llegar al consumidor final y así ganar más. Tenía muy presente la tesis de la naranja del abuelo Hernán. Pero llegaba la semana de la moda y los horarios de trabajo de un día se fundían con los del siguiente, eran ritmos inhumanos, los de la ciudad que nunca duerme, como dice la canción de Sinatra. Y ella, como la ciudad, tampoco dormía, pero pronto necesitaría hacerlo: iban a ser papás. Bella estaba en camino y no podría, ni quería, seguir al ritmo que llevaba su vida. Oía a sus jefas o compañeras de más experiencia, frases que la ponían a pensar sobre lo que quería para su vida. “Mi hijo se graduó del colegio y yo no me enteré de nada, nunca pude estar”, “Siento que no conozco a mi hija”. Frases que no eran nada alentadoras para ella, próxima a ser mamá.

Entonces, y después de pensarlo un tiempo, tomaron la decisión de cambiar de rumbo. John, que siempre había trabajado en emprendimientos tecnológicos, decidió buscar trabajo en la costa oeste, específicamente, en la meca de este tipo de empresas: *Silicon Valley*. Un día, mientras el papá primerizo le sacaba los gases a una Bella recién alimentada, vio la notificación en su teléfono: había sido escogido para el trabajo que quería. Puso a su niña en la cuna, y, despacio, sin hacer ruido, fue donde María y le contó la notificación que acababa de recibir. ¿Estaba todavía segura de dejar su carrera atrás?, debían avisar cuándo podrían estar en San Francisco. Una semana después, desempacaban sus maletas en el apartamento que la empresa de John les ayudó a conseguir. Bella lloraba, cansada de un viaje muy largo para sus dos meses, pero sus padres, aunque igual can-

sados, estaban felices de ese nuevo comienzo para todos. En una de esas maletas iba lo que habían podido adelantar del proyecto del café. Hasta el momento, solo papeles con esquemas, dibujos y muchas preguntas: ¿Cómo se importa el café? ¿En pergamino? ¿Tostado? ¿Cuánto café será suficiente para empezar? ¿Qué nombre usar?

Uno de esos días en que se sentaban a hablar del proyecto, María le dijo a John algo que venía pensando hacía días, pero no sabía cómo lo iba a tomar su esposo: el nombre que habían escogido le parecía aburrido y poco original. Su esposo asintió, él también sabía que podían hacerlo mejor, que tenían que empezar por ahí. Habían pasado ya varios meses desde que habían llegado a la costa oeste, María cuidaba de Bella y John trabajaba en una *startup* local. María descubrió rápidamente, después de mirar las listas de empleos, que esa no era la ciudad para trabajar en moda, así que decidió tomarlo como la oportunidad de desarrollar su idea con el café. Además, su papá, en una serie de reveses con los bancos y mala suerte con los precios internacionales, acababa de perder la finca de su familia. Lo que quedaba, después de que varios de sus hermanos hubieran vendido sus tierras, ya desvalorizadas y sin café, cuando en otras épocas habían sido el orgullo de la región. Porque como dijimos antes, las dos familias de María son de agricultores de casta. En fin, a los bancos solo les interesa que les paguen y su papá no pudo hacerlo. María se motivó como nunca, tenía que hacer algo para ayudar, así estuviera tan lejos. John, aunque ocupado, tenía experiencia en temas de mercadeo, porque era hijo de uno de los publicistas más reconocidos de Francia y porque él mismo era diseñador y bastante piloso. María le dijo que “Café Grano” era un nombre aburrido, definitivamente aburrido, así que él le preguntó, para activar su creatividad, por qué le gustaba tanto el tema del café. Ella comenzó explicando que la finca le parecía un lugar mágico, que se sentía conectada con la tierra, con las generaciones de las que provenía y que sabía que Bella también iba a sentir lo mismo. Entonces John, que quizá había estado viendo por esos días algún libro de botánica, tuvo la chispa que necesitaba. PROGENY. Progenie. La nueva generación de la caficultura, la conexión entre Hernán y Bella, todos los que estuvieron y todos los que vendrán. En ese momento ambos sabían que habían encontrado el nombre. Estaban felices.

Faltaba la marca. Horas y horas de conversaciones con sus papás, con sus tíos, con caficultores conocidos, muchas

imágenes de su infancia, de otros días, de otros viajes, los acompañaron mientras ponían sus ideas sobre el papel. La cultura cafetera como un todo, como color, música, alegría, y no desde el punto de vista de “el café”, sino de todo lo que implica: una visita al paisaje cultural cafetero a través de un empaque colorido que replica los balcones tallados en madera y pintados de colores, el caficultor siempre en el empaque, el caficultor como el protagonista de todo, como el recipiente de una sabiduría ancestral. Y sí, también las obligaciones normales de su nueva vida, hacer la comida, llevar a Bella al parque en el cochecito especial para correr, ir a la iglesia, todo lo de la vida de una madre primeriza, ahora con un negocio en mente. El concepto, la idea, y el resultado —después de unos ensayos iniciales más bien de aprendizaje— fue un empaque blanco con la marca en letras negras y un espacio para poner una calcomanía con la foto del caficultor y los colores vivos del Quindío y su cultura. Un empaque sencillo, pero diferenciado de los demás, que tenían color de papel reciclado, o negro, o un vino tinto oscuro. Definitivamente, el foco sería la cultura cafetera, el caficultor, eso los diferenciaría.

Primeros pasos

En San Francisco Bella dio sus primeros pasos. Una tarde bonita, que pasaron juntos en casa, la niña, que venía sosteniéndose de las paredes y los objetos de la casa para poder moverse y había decidido que gatear ya no era lo suyo, se soltó, tambaleante, insegura, pero sonriente, y dio unos pasos para ir a los brazos de papá. Aplaudieron. Progeny, en cambio, no iba tan rápido. Las conversaciones que María tenía con los productores eran desgastantes y terminaban en los mismos lugares comunes “Es mejor venderle a la cooperativa, así va uno a la fija”, “Así no se puede exportar”, “La federación no deja hacer lo que ustedes quieren”. No entendía, como en su momento no entendió a su familia con el proyecto de la naranja del abuelo, por qué era tan difícil convencer a la gente de hacer algo nuevo. “La cosa está muy dura” decían desde que tenía uso de razón, pero nadie hacía nada para cambiar.

Tuvo que usar todos sus contactos y los de su familia para dar con alguien en Neira, Caldas, que se veía prometedor. Desde el primer momento en que hablaron con el caficultor, se sintió que podía ser el complemento perfecto para Progeny. Ellos ya tenían café en Estados Unidos porque su plan era similar al de María, solo que tenían el mismo problema,

pero invertido. Necesitaba contactos en Estados Unidos, clientes. Además, como era un caficultor grande, podría llevar a cabo los planes que tenían de capacitar y dar ayuda técnica a los caficultores, garantizaría el origen justo de los cafés y, claro, la calidad. Era el aliado que estaban buscando y eso los hizo muy felices. Un par de semanas después, tenían en el garaje de su casa en San Francisco cinco sacos de 50kg de café colombiano. Ya tenían marca, empaque, ahora café en grano sin tostar.

¿Sin tostar? Sí, el café no se puede tostar en Colombia, porque no estaría fresco al llegarle al cliente final, esto, que es más o menos obvio, suponía un problema para una empresa nueva que operaba desde la casa. Entonces sí, María tenía cinco bultos de café en el garaje y no sabía cómo iba a hacer para tostarlos, pero sí tenía una idea: iría a la iglesia. A orar, claro. Desde que llegó se involucró con la iglesia cristiana de su vecindario, conoció al pastor y a parte de su comunidad. Cuando no se conoce a nadie en un sitio nuevo y se tiene fe, como María, la iglesia es un buen punto de partida. También para encontrarle solución a un problema como el que tenía en ese momento. Había oído que el hijo del pastor era, además de un cantante talentoso que ayudaba en los servicios, un excelente barista de café. Decidió acercarse, contarle su historia, su origen, su idea y la situación que se le presentaba, lo peor que podía pasar era seguir igual, con el café apilado. Él, sonriente, la oyó y le dijo que él tenía, ahí mismo en la casa, una tostadora pequeña. Que le encantaba la idea, todo lo que tuviera que ver con café le apasionaba y que, claro, podía tostar cuando quisiera. María, feliz, se fue a agarrando a Bella de la mano para guiar los pasitos que ya daba más confiada y llegó a la casa a contarle todo a John. Al otro día, estaba sintiendo el olor dulzón del primer café recién tostado de Progeny Coffee.

Escoge un nicho (y no lo sueltes)

Se levantó temprano, aunque no tanto como en los días en que iban a parques donde no había conexión eléctrica. Tomó la tetera, las jarras de chemex, los filtros, los termos grandes. Volvió a revisar con una mirada todo antes de meterlo en una caja grande de plástico, la tapó y la puso en el maletero del carro encima de una mesa plegable y al lado del coche de su hija. Ese día se puso los pantalones ajustados coloridos que había diseñado inspirada en los colores de Progeny. John acababa de salir de casa y Bella y ella estaban listas para salir también. La aseguró en la silla de

bebé y repasó mentalmente todo de nuevo. ¡La extensión!, había olvidado la extensión. Se bajó y con dos pasos largos y ágiles, se acercó a un organizador de cajones plásticos donde tenía el cable. Lo tomó y volvió al carro. La niña hacía un reclamo, con quejidos delicados, por la ausencia de su mamá. Encendió el motor, abrió la puerta del garaje y salió para el parque. Llegó temprano, como casi siempre. Sacó el coche especial para correr, lo desplegó y aseguró a Bella. Saludó un par de mujeres, que, como ella, tenían ya sus bebés en las carriolas y estaban listas para trotar. Una de ellas, nueva en el grupo, admiró sus pantalones ajustados. Tienen los colores de los balcones de la región cafetera de Colombia, es que yo soy de allí, y tengo un proyecto de empresa de café colombiano. Cuando terminemos el entrenamiento, les voy a ofrecer a todas. Respondía María, a veces más inspirada en el discurso, a veces menos, pero siempre con la “carnada” de los pantalones de deporte, tenía la oportunidad de contarles sobre Progeny.

El entrenamiento del día terminaba más o menos una hora después. Recorrían un circuito del parque arrastrando los coches, la mayoría eran mujeres, pero también había algunos hombres. Al terminar, hablaban un rato. Casi todos los miembros del grupo eran las parejas de personas que iban a San Francisco a trabajar y casi ninguno tenía papeles o permisos para poder hacerlo, así que, como ella, buscaban socializar y se encargaban de la casa y de los niños. María, entonces, acercaba el carro, abría la maleta para bajar todo, conectaba la extensión —cuando había donde conectar— y procedía a hacer “el ritual”: moler los granos tostados y empezar desplegar en el ambiente del olor delicioso del café recién molido. Después, hervir el agua, preparar las chemex con los filtros y el café necesario para, finalmente, verter cuidadosamente, y en espiral, un chorrito de agua sobre el polvillo molido para acabar de liberar el aroma que tiene el café colombiano recién hecho varios metros a la redonda en los parques californianos. Al final, cuando toda el agua contenida en el cono superior pasaba por el filtro y caía en el contenedor cónico inferior convertido en una bebida portadora de la sabiduría ancestral de la tierra de María, el ritual terminaba. Les ofrecía café a todos. *¿No milk? ¿No sugar?* No, el café colombiano no necesita leche ni azúcar, pruébalo, viene de una finca en Neira, Caldas, tiene estas notas, o estas otras, en fin, el resultado era casi siempre el mismo: a todos les sorprendía que hubiera un café que no necesitara endulzarse o rebajarse con leche. Un café que sabe y huele

bien, es suave, pero de notas profundas. Al final, vendía una o dos bolsitas, recogía todo, volvía poner a Bella en la silla del carro y regresaba a casa. Así, casi siempre que se reunía con el grupo, llevaba el café, preparado a veces desde casa, otras con el ritual que había hecho ese día, en verano, filtrado en frío o *cold brew*, se inventaba las maneras de dar a conocer su proyecto.

María no era la única que había identificado ese nicho de mercado. Casi todos los miembros del grupo de trote eran las personas que tenían la decisión de compra en el hogar. Les interesaba el deporte, la vida sana, eran una mina de oro para el mercadeo. Eso lo supo desde el comienzo, pero se hizo más evidente porque les empezaron a llegar invitaciones a tal o cual almacén incluyendo un descuento especial, o se les acercaban en el parque a darles muestras gratis de algún producto exclusivas para los del grupo. Entonces, y con atrevimiento, cada vez que se enteraba de algún evento de su nicho, ella iba y les proponía a los organizadores ofrecer el café y, en Estados Unidos, como en cualquier lugar del mundo, nadie le dice que no a una estación de café. Así fue también dándose a conocer cada vez más, pegada como garrapata de pantalones ajustados, a sus clientes, que, en el fondo, serían también la vía para llegar a las empresas de tecnología. Pero es sucede más adelante, calma, ventarrones.

Tiendas de barrio

El siguiente paso era buscar vender en tiendas y súper mercados. Se estaba volviendo pesado para ella ir de aquí para allá y no vender más de cinco o seis bolsas por semana. O quizá no era tan pesado, pero sí veía que no era la manera de llegar a tener el impacto que quería sobre los caficultores colombianos. Necesitaba ayuda, que vendieran por ella. Hasta ese momento no se había acabado el café del primer pedido y ya habían pasado varios meses. ¿Qué hacer? Le preguntó a su papá, que por esos días estaba de visita en San Francisco. Él, negociante y de espíritu atrevido, le propuso algo: llenemos el carro con todo el café que tienes, y camine nos vamos y no volvemos hasta haberlo entregado todo. Una locura, pero a ella le gustaban las locuras de su papá y decidió ver cómo resultaba eso. ¿Ya fuiste a los súper mercados?, le preguntó. Ella respondió que no. Vamos, entonces. Y fueron. Se bajaron y afortunadamente dieron con el encargado. Comenzaron a explicar todo el cuento con tanto entusiasmo que, en un par de tiendas de barrio, donde, en general, las personas del nicho que ellos visualizaban

como el de sus clientes finales, compraba, les codificaron el producto. Esa misma noche, como prometió el padre, llegaron a casa con el carro vacío. Eso les dio un impulso potente. Los fines de semana iban con un pequeño stand, como el del parque, a hacer demostraciones, exponer el ritual a los clientes del mercadito y así, vender. El café gustaba, la idea de que supiera tan bien solo, el olor tan delicioso, el poderlo tomar sin leche o azúcar... pero aún no se vendía tanto como querían. Entonces decidió enrolarse en un curso en la Universidad de Stanford que se llamaba "Impulsa tu emprendimiento" para buscar las respuestas que aún no tenía.

Ya eran las 6:30pm y la chica no llegaba. John estaba en el trabajo. Definitivamente no pintaba bien el panorama. Finalmente, un mensaje al *WhatsApp* de Debbie, la niñera. No iba a poder llegar, su mamá estaba enferma, o algo así. Y María, lista desde hacía más de una hora, se decidió: iba a llevar a Bella a Stanford. Empacó rápidamente en la pañalera todo lo que podía necesitar, le puso los zapaticos a la niña empijamada y la montó en el carro rumbo a la Universidad. Días atrás se había inscrito en el curso "*Boost your startup*", algo así como impulsa tu emprendimiento, y no estaba dispuesta a perderse la primera sesión. De hecho, ninguna. Así que entró al salón con la niña medio dormida y se sentó en la parte de atrás de uno de esos salones de universidad clásicos, como en tribunas. Ubicó a su hija a su lado y le entregó varias hojas en blanco y unos marcadores. Por un momento sintió los ojos de todos sobre ella, llegaba tarde y con una niña al salón, era natural. Ella devolvió una mirada risueña, una mirada que decía: "Me alegra estar aquí, a Bella también". El profesor retomó rápidamente y pasó su pequeña escena.

El último día del curso, cuando decidieron entregarle a Progeny el premio al mejor emprendimiento, su hija la acompañó también. Decidió no llamar a la niñera en ninguna de las sesiones, Bella se había portado muy bien y ella prefería que estuviera allí. Estaban en Stanford, en la meca de los emprendimientos tecnológicos y una muchacha de Armenia con una idea de negocio que buscaba traer café a Estados Unidos ayudando al caficultor colombiano y generando un comercio justo, era elegida ganadora. Realmente, no era algo menor. Se sentía orgullosa y tranquila. Orgullosa por lo que había logrado, y tranquila porque finalmente tenía claro su siguiente paso, porque podría, con el modelo que le habían ayudado a construir en el curso, tener el alcance que realmente había planteado. Además, en el pro-

ceso había conocido a Daniela, alguien que, como ella, estaba en San Francisco acompañando a su esposo y que no podía trabajar en los Estados Unidos, pero que, en Chile, era una economista destacada. Con su ayuda había construido un plan de negocios y estaba lista para conquistar *Silicon Valley* con café.

People you may know

¿El esposo de Carla, la argentina alta, trabaja en Google? ¿O es el esposo de Aurore, la francesa de pelo rojo, el que está en un puesto muy bueno en Facebook? Se preguntaban todos los días, buscando la manera de entrar a alguno de esos gigantes. Había concluido que, para tener el impacto sobre el caficultor que buscaban, necesitaban crecer. Y crecer en San Francisco es casi por definición, venderles a las empresas de tecnología. Ellas eran extranjeras, hacía poco estaban en California y sus redes de contactos no iban más allá de la iglesia y las otras mamás del grupo. Bueno, pero al menos tenían el grupo. Así que montaron “el operativo” para encontrar, dentro de esos contactos, las personas precisas, los esposos o esposas que pudieran darles razón de las personas encargadas de las compras en las grandes empresas de tecnología.

En una casa moderna, una familia típica de Silicon Valley comienza el día. El papá, de origen asiático, mira en la pantalla de su celular las noticias del día y revisa las acciones. Dos niños casi de la misma edad comen pancakes y también se distraen mirando en sus *iphone* videos de *youtubers*. La mamá es la única que no tiene el teléfono a la mano porque está ocupada sosteniendo la tapa de la licuadora para impedir que pase de nuevo lo que le pasó la primera vez que usó esa licuadora tan potente y terminaron las paredes de la cocina llenas de avena y arándanos. Cuando termina el ciclo del aparato, agarra la jarra y le sirve el batido a su esposo en un termo grande. Un olor de café dulce llama la atención del hombre, mientras recibe el termo casi sin mirar a su esposa, buscando por encima del hombro de ella, de dónde viene ese aroma. Es la nueva jarrita, la que le recomendó María, su amiga colombiana, la *Chemex*, para preparar el café colombiano que tanto le gusta. Le alegra que su esposo note el olor delicioso de ese café que no necesita leche ni azúcar. ¿Quieres? Le dice, señalando la jarra de vidrio. Es un método de preparación muy bonito, ¿verdad? —él asiente, dejando a un lado el teléfono y acercándose— es un café nuevo, una de las mujeres del grupo de *Running* me enseñó. Ella es

de Colombia, y tú sabes lo que dicen del café colombiano. Ambos se acercan a la jarra y el aroma sube y los envuelve, los conquista. Él toma la jarra por el asa de madera y sirve en los dos pocillos que ella había sacado antes. Toman cada uno su cuenco y se calientan las manos mientras huelen el líquido negro. Los dos esperan, disfrutando un rato más del aroma, a que se enfríe un poco la bebida para dar el primer sorbo, corto. El sabor es profundo y afrutado, suave, pero rico en sensaciones. Se toman el café hablando, tranquilos, sin mirar los celulares, mirándose a los ojos, hasta que el reloj de la pared muestra que han pasado diez minutos y los niños van a llegar tarde al colegio.

Eran varias las casas donde Progeny ya había entrado. El aroma, el sabor, el ritual. Por eso, cuando comenzaron a buscar entre sus contactos personas que pudieran ayudarles a concretar una cita con alguien dentro de las empresas de tecnología, encontraron ayuda. Pero no fue fácil. Después de nueve meses de insistentes correos, de conseguir la dirección electrónica de alguien en tal empresa que les pudiera dar la dirección de otro en esa empresa que, a su vez, les comunicara con la persona encargada de compras. Y que, después de todo eso, a esa persona le interesara oír la historia de un café con impacto social, de un café que realmente sabe bien y tiene una historia que contar. Varias veces estuvieron cerca, pero casi todas las compañías ya habían entregado el contrato a una empresa grande por un período de tiempo, o simplemente no querían cambiar de proveedor. Pero María siempre ha sido punzante y no se iba a rendir fácilmente. Siguieron insistiendo y, finalmente, les abrieron figurativamente un poquito una puerta y ellas metieron el pie entre la puerta entreabierta y el marco para que no se las pudieran cerrar de nuevo en la cara. Era una oportunidad única para dar a conocer Progeny nada menos que... en Facebook.

Con un nerviosismo que solo había sentido en los tiempos del diseño de modas, o en situaciones personales muy importantes, subía por el ascensor. Había llegado temprano, previendo cualquier demora en el proceso de ingreso a las oficinas de la red social con más usuarios en el mundo. La sola entrada allí, era ya una experiencia para ella pero, en realidad, sabía que tenían todo para ganarse el contrato. Llegó a un salón enorme y bien decorado donde le dijeron que esperara a los encargados. Ella aprovechó para poner todo en orden, hacer un mini—stand con los cafés que ha-

bía traído y darle el toque Progeny a todo. Cuando entraron los representantes de Facebook se saludaron sonriente y tranquilamente y, desde un comienzo, todos en ese cuarto sintieron que había cierta empatía entre la red social y esta empresa que con tanta insistencia había buscado esa cita. Después de explicarles que no era solo café lo que vendían, sino capacitaciones a los caficultores, un comercio justo donde la ganancia para los agricultores es la que se merecen por producir un café mucho mejor, y eso mismo, un producto verdaderamente colombiano, un producto de alta calidad conectado con su origen... después de todo eso, probaron el café. Y, a pesar de que todo lo anterior era muy ganador, lo que verdaderamente les llamó la atención a los compradores de Facebook, fue el sabor. Nunca habían probado un café tan diferente, donde podían sentir las verdaderas notas y sutilezas. Que cerezas y frutos rojos, sí, así era. Que cáscara de naranja, y claro, a eso sabía. Se habían ganado una invitación importante: competirían contra las diez tostadoras más grandes de Estados Unidos. Era un reto grande, pero ellas sabían, con las caras de sus clientes ese día, que era posible.

Facebook

¿Sí son capaces de manejar un proyecto de este tamaño? Sería aproximadamente un contenedor cada dos meses. ¿Pueden mantener la calidad? ¿Tienen el capital suficiente? Todas esas interrogantes que le habían planteado en la llamada en la que le contaron que Progeny había sido escogido como el café de Facebook, en la cabeza de María eran certezas. Así que, llenándose de fe respondió: sí, podemos. También comenzó a trabajar, porque la fe sin trabajo, no es lo mismo. Lo primero que hizo fue llamar a su proveedor en Colombia.

—¿Un contenedor cada dos meses?! ¡Imposible!

Al otro día, fue a dos bancos con el contrato que le habían mandado al correo a pedir el dinero para poder empezar a operar. Estaba segura de que, con ese documento, le iban a prestar fácil. Pero en el primero le dijeron que no y en el segundo, que ni riesgos. Y así, toda esa semana, rechazos. Que usted no tiene historial crediticio en este país, que usted no es ciudadana, que no y que no. Pero igual, en la mente de María, todo seguía siendo sí, Dios no los iba a abandonar. De Colombia también llegaron los miedos importados “¿Cómo se les ocurre meterse en esa vaca loca?”,

“No les van a dar los márgenes”, “Así no se hacen negocios con café”. Todas frases que hubieran podido hundirla en la desesperación, frenarla, pero que a ella la impulsaban a probarles a todos que sí se podía, por el abuelo, la abuela, toda su ascendencia. Una cosa a la vez.

—Listo, María —le dijo su esposo John, enviándole un contacto por la aplicación de mensajería del teléfono—. Con esta gente podemos tostar el café. Son un *coroasting space* y, aunque me dijeron que era mucho y no era lo usual, nos pueden dar una semana en diciembre para que tostemos. Solo hay un detalle: debemos pagar un anticipo.

En Colombia todo andaba sobre ruedas. Ya los caficultores estaban de acuerdo y habían logrado llegar a la producción necesaria para llenar ese primer contenedor soñado. Recibieron ayuda de la Federación, que garantizaría el origen y haría más fácil la llegada del producto a Estados Unidos. Pero tenían otro problema pequeño, les tenían que pagar a todos, a la naviera, al del camión, en fin. Necesitaban dinero. María estaba segura de haber ido a todos los bancos de San Francisco y la respuesta era, a veces con amabilidad, a veces sin ella, que NO. No le iban a prestar el dinero, no importaba que existiera ese contrato con una de las empresas de tecnología más conocidas del mundo. Pero, con todo, María no perdía la fe y, un día mientras manejaba a casa, oyó en la radio de una fundación que podía ayudarla, así que, al llegar, no perdió tiempo y llamó a contar su caso.

Ya era 24 de diciembre, un día antes del último plazo que tenía para pagarlo todo: el café, el transporte, el *coroasting space*, los empaques... un solo día antes, salía de las oficinas de la fundación XXXXX, dedicada a ayudar personas con origen hispanos a quienes no les prestaban dinero los bancos —exactamente como ella— con un cheque por el valor necesario para pagar todo. Corrió, porque era tarde ya, al banco más cercano y consignó el cheque pidiendo que por favor, esta vez le ayudaran a que el monto se viera reflejado en su cuenta antes de lo usual, porque tenía que entregar un pedido de café enorme. Esta vez, el banco sí le ayudó y logró hacer los pagos, llegó el café, lo tostaron y empacaron, dos semanas trabajando día y noche, pero lograron entregar su primer pedido en las oficinas de Facebook con éxito, ella lo supo desde el comienzo: sí podían.

Operación Google

La agente M. sale del cuartel general con la apariencia de una mujer que simplemente va a trotar. Pantalones ajustados, camisa deportiva, tenis. Su misión: conseguir información sobre el objetivo. Sus armas y gadgets: una sonrisa cálida. Durante meses, María estuvo metida en el papel de agente M. Iba a trotar cerca de las oficinas de Google y miraba qué camiones de proveedores entraban, se hizo amiga del portero, habló con varias personas que veía por allí caminando. A todos les preguntaba por el café. Que si les parecía rico, que si siempre había, qué decían todos en la empresa del proveedor de café. A veces de manera directa, a veces usando rodeos, sacaba de cada persona un poquito de información. En el otro frente de espionaje, seguía usando sus contactos para buscar alguien dentro de Google que le diera la oportunidad de mostrar su producto. Pero lo que más le interesaba era que los empleados con los que hablaba le ayudaran a configurar un perfil de taza perfecto. Con el tiempo, la buena reputación que habían logrado tener en Facebook les ayudó a llegar a una reunión con la dirección corporativa de Google. La agente M. casi había conseguido su objetivo, además tenía listo el café ideal para la compañía de búsquedas de internet.

El día de la presentación fue el primer día en que aplicaron una estrategia que habían definido desde que tuvieron su primer caso de éxito: involucrar la tecnología en todo. Al fin y al cabo, les vendían a empresas que se movían en ese mundo y hablaban ese lenguaje. El gadget que la Agente M. había llevado ese día a Google eran unas gafas de realidad virtual para sumergir a los compradores en las fincas de donde provenía el café mientras les daban a degustar una taza humeante y de olor estimulante. La experiencia con Facebook les había mostrado algo: ninguna de las tostadoras competidoras podía crear una verdadera relación con el origen de sus cafés. Eran todos mezclas, muy buenas, quizá, pero Progeny llevaba a las empresas de tecnología más importantes del mundo los verdaderos caficultores, sus fincas, sus cafetales, sus perritos criollos. Ellos tenían una verdadera cadena sostenible desde el origen hasta la taza y eso era muy diferenciador. Al finalizar la presentación, sabían que habían logrado impactar positivamente en las mentes de los ejecutivos de Google, pero también que debían convencer a los empleados y que faltaba un tiempo para que les permitieran competir por ese contrato. Por eso, mientras les decían que en unos meses iban a hacer la prue-

ba de varias tostadoras donde seguramente serían invitados, la agente M. pidió permiso para hacer degustaciones, clases y catas a ciegas con los empleados de la compañía, de manera gratuita. A los ejecutivos les encantó la idea y aceptaron. Ella sabía que en esas compañías siempre están buscando mantener felices a sus empleados y ese tipo de actividades eran muy bien recibidas por ellos.

El día del concurso para escoger la tostadora que iba a suministrar el café a Google, Progeny ya era una marca conocida entre los empleados. Se trataba de una cata a ciegas, donde varios personajes clave de la empresa, iban a escoger la taza que más les gustaba. María había trabajado desde meses atrás llevando su producto, explicándoles que la foto de la persona en cada empaque de ese café era realmente la foto del caficultor colombiano productor. Llevó las gafas de realidad virtual para crear no solo una historia, sino una experiencia, hicieron catas a ciegas para identificar notas y sabores, premiando a quienes pudieran identificar mejor los perfiles de sabor. Así, también, perfeccionaron la taza para presentar ese día, compitiendo contra ocho tostadoras enormes de la Bahía de San Francisco. María esperaba, al lado de los demás representantes de las marcas, la reacción de los clientes, que ya comenzaban a verse afectados por la cantidad de cafeína que habían consumido ese día. Al final, gracias, y les contamos después. María recogió sus muestras en una caja plástica y se dirigió a la salida con una sonrisa, algo le decía que ese contrato iba a ser de ellos. No sabía qué. Quizá las miradas cómplices de los ejecutivos cuando alguien hacía buenos comentarios sobre una taza específica. Quizá la confianza en su trabajo, solamente. En casa, preparó a Bella para dormir y recibió a John del trabajo contándole todos los detalles. En la noche, soñó con la finca, con los días en que hacía “angelitos de nieve” entre granos de café, en el beneficiadero. Soñó un atardecer Quindiano, el canto de una bandada de loritos de montaña, soñó el frío del amanecer y la cobija de lana pesada. El correo electrónico llegó unos días después: habían sido elegidos.

Lograrlo y mantenerlo

Aquel día llegaría a las bodegas de Google el cargamento de café de doña Cecilia, caficultora del Huila. Cuando puede, María va a supervisar que todo esté bien. Entró, parqueó su carro y saludó al Karl, un hombre de raza negra, alto y sonriente, que se encarga de recibir todo lo que llega a esas

oficinas y disponerlo en el almacén. Karl le devuelve el saludo llamándola por su nombre. El camión ya está reversando para acomodarse en la bahía que señala el hombre haciendo gestos con una tabla legajadora donde tiene las facturas de todo lo que ha recibido ese día. María aprovecha para preguntarle por sus hijos: todo bien, ya el menor está mejor de la infección en las amígdalas. ¿Y Bella? Pregunta él. También muy bien, creciendo. Cuando cesa el ruidito agudo que indica que el camión está reversando, los dos muchachos encargados de la entrega se bajan de la cabina y saludan a Karl y a María, para, con la ayuda de una carretilla, comenzar a descargar. Al ver que todo va en orden, la fundadora de Progeny se despide de todos y les recomienda cuidar mucho el café. El jefe de almacén bromea y dice que tranquila, que siempre lo ubica cerca a su oficina, para pasar al lado y oler esa delicia la mayor cantidad de veces posibles en el día. María, entonces, se dirige a las oficinas y saluda primero a la recepcionista, preguntándole si le gustó el último bache de café. Sí, está delicioso, señora, aquí tengo una taza siempre a mi lado, responde la recepcionista. Me alegra, dice María, que quiere aprovechar que está allá para hablar con el ejecutivo de compras. Hace un gesto a la recepcionista y le pregunta que si está ocupado. Ella da una mirada rápida y le dice que no, que pase. María entra, él se alegra de verla y la invita a sentarse. Hablan un rato. Le dice que la última entrega es quizá el mejor café que ha probado en la vida. Ella, feliz, le dice que seguramente este que está llegando, de una región famosa en Colombia por tener los mejores cafés de origen, lo superará. Después de unos minutos más de charla, María sale de las oficinas y vuelve a su casa. Trata de hacer este tipo de visitas con asiduidad. Estar encima del cliente, de la calidad, de cada detalle y, además, tener una muy buena relación con todos. Desde Karl hasta el ejecutivo de más alto cargo, para Progeny, todos son importantes.

El contrato con Google es a largo plazo. El contrato con Facebook, en cambio, se renueva con un concurso entre las mejores tostadoras. No es fácil. Llegar fue difícil, pero mantenerse, aun más. Sin embargo, María, John y todo el equipo de Progeny lo han logrado con precios competitivos —pagan con justicia al caficultor, pero evitan los intermediarios yendo directamente al productor y eso les permite tener un buen precio final—, conociendo a sus clientes, pero principalmente, porque Progeny ofrece una experiencia. Llevan el café de un “Juan Valdez”, ese personaje tan

exitoso en los años 80, a las empresas cada vez, y no es un genérico, como el de la federación, sino una persona real, con un nombre y un origen, es SU CAFÉ, y por eso aparece su retrato en el empaque. Las demás tostadoras no pueden mostrarle eso a sus clientes, las demás tostadoras no saben quién produjo el café, no tienen una conexión con el origen. Por eso están vigentes y por eso siguen siendo los proveedores de Facebook.

Pero emprender no es fácil. Nada fácil. Las noticias empezaron a llegar de un día a otro. Una gripa más, pensó al comienzo, como lo creímos todos. Pero los meses trajeron cada vez más gravedad. Acababa de nacer su segunda hija, Sky y ella, por los deberes de esos primeros meses había estado saliendo poco. Venía de China, logró entender. Era un virus extremadamente contagioso y con complicaciones más allá de una gripa “normal”. La noticia se la dijo John un día cualquiera, mientras entretenía a Bella con una pelota y cambiaba al mismo tiempo el pañal a Sky. Las empresas van a mandar a sus empleados para sus casas. Home office. Vamos a tener que transformarnos. De un día a otro, su negocio debía cambiar completamente. Debían llegar al cliente final, no a las empresas. Complicado. ¿Entonces? Pues comenzar. Había que hacer cuentas de redes sociales, para hacer publicidad por ahí. Mandarles comunicaciones a las empresas para ver si les permitían seguir en contacto con sus empleados, entregas directas, toda una logística nueva y compleja que debían montar de repente, para sobrevivir. Una pandemia, ¿quién lo iba a pensar? Una pandemia y todo de cabezas. Pero de nuevo, con el mismo amor, la misma perseverancia y la misma fe, afrontaron la crisis y lograron superarla. Hoy, cuando paulatinamente las empresas vuelven a las oficinas, tienen ese mercado, el original, y el que crearon con la estrategia de entregas y suscripciones a los clientes finales. De la crisis, un nuevo mercado. La aceleración de procesos que tenían pensados para más adelante. Progeny es hoy una realidad enorme, es la empresa que soñaron, que el abuelo Hernán no alcanzó a ver, pero que moldearon, a partir de tantos años de amor por su familia y por el campo, desde la naranja Permambuco hasta el café de Don William, de Pitalito. Progeny es el orgullo de provenir de una tierra donde es un orgullo terminar el día con las uñas llenas de tierra y el olor dulce del café lo invade todo. Su progenie estaría orgullosa.

8.3. Una taza perfecta

I

La presión que David Molina tenía por mantener su negocio era mayor. Al fin y al cabo, no todos los días cerraban la economía del país, ni de la noche a la mañana cambiaban las condiciones para hacer negocios, obligándolo a recurrir a su esencia creativa y emprendedora para superar la crisis y continuar con su camino como empresario.

Era su destino.

El de ser empresario creativo e inventor.

Bien lo repetía sin cansancio su padre Gustavo cuando de niño lo veía correr por la casa con los bolsillos llenos de tornillos y cosas para jugar: “David va a ser inventor”.

Y seguro lo mismo pasaba por la mente de su abuelo materno, Leonel, quien le inculcó los hábitos de la creatividad cuando jugaba en el cuarto de hobbies, y lo invitaba a leer libros y enciclopedias que lo ponían a soñar y a crear mundos maravillosos.

Es que para David Molina la creatividad hizo parte de su ambiente cotidiano: a parte de Leonel, escritor y crítico literario, su abuela, María Helena Uribe, era una escritora prolífica e intelectual de reconocida trayectoria en la ciudad, famosa entre otras por tener en el sótano de su casa un lugar lleno de arte, cultura y mucho libro, en donde la bibliófila familia se reunía con amigos y famosos de la talla de Fernando Botero, Edgar Negret y Lucy Tejada para compartir la apreciación de obras de cine, pintura y literatura, en un lugar conocido como *La Taberna*. “Era un lugar lleno de cosas para volar y soñar”, recuerda David con halo de nostalgia.

Si lo creativo lo aportó el lado materno, el ejemplo empresarial provino del paterno. Carlos I., su abuelo, había sido un empresario de reconocida trayectoria en el mundo editorial, legado que dejó en su hijo Gustavo, un ingeniero industrial a quien también le picó el bicho del emprendimiento y quien seguro influyó para que David seleccionara una carrera profesional relacionada con el amor por las máquinas y los procesos: Ingeniería de Producción de la Universidad EAFIT.

Pero de los Molina llegaría algo más que la capacidad empresarial de su nieto e hijo. Un título diplomático adquirido desde la época de su tatarabuelo le permitió a su padre viajar como cónsul de Colombia en Suecia, y a él, la posibilidad de obtener una maestría en innovación y economía, y de conocer sobre un negocio que siempre tuvo cerca, del que poco se interesó, pero que terminaría por cambiar su vida y la de su familia.

II

“En el frío ambiente de Suecia aprendí el lado romántico del café”, recuerda David Molina. “Ver cafeterías llenas de gente conversando, disfrutando alrededor de una taza... lugares mágicos de máquinas brillantes y llamativas; de baristas expertos en la preparación de nuevas y diferentes bebidas para mí, muchos de ellos compañeros de la maestría que trabajaban en ambientes diseñados para consumir café, con cartas de café, me cautivaron casi de primera. Es que en Suecia el consumo de café es algo cultural; una verdadera experiencia comparada con lo que teníamos en Colombia, en donde no sabíamos preparar café y desconocíamos todo lo que se puede hacer con él”.

Fue la fuente de inspiración para montar *El Laboratorio de Café (ELDC)*.

Una empresa para generar una *experiencia a partir de la diversidad de perfiles de los deliciosos cafés colombianos. Fomentar una cultura alrededor de los nacientes cafés especiales*, algo insólito y extraño para el país cafetero por los lados de 2008, cuando aún se bebía café de la variedad pasilla como casi única opción, servidos en vasos de plástico cuya experiencia máxima era la del quemón que se daba uno tratando de sostenerlo.

“Europa me mostró el romanticismo del negocio del café. Pero fue el oeste americano el que me presentó el show business: tecnología, merchandising, marcas, cadenas de cafeterías, bolsas, empaques especiales. Ver el café desde otra óptica, la del tercer lugar promovido por Howard Schultz, de Starbucks: un lugar en donde conversar y sentirse parte de una comunidad. Un tercer lugar entre el trabajo y el hogar”.

De allí el afán de ELDC por crear desde un inicio líneas de negocio que fueran más allá de lo tradicional, mezclando el concepto europeo con el americano, ofreciendo al consumi-

dor la posibilidad de comprar cafés especiales y conocer en vivo y en directo los procesos de tostado, elaboración y cata, además de las formas de consumo. Accesorios y cursos formativos complementaban la oferta, logrando mejorar la diversificación de las fuentes de ingreso y las formas de operación.

Un verdadero reto para la época si hablamos del 2008 por lo desconocido del modelo y no menos para la década del 2020 cuando la pandemia del Coronavirus cambió, entre otras, las formas de comunicación y relacionamiento de los seres humanos, afectando de manera directa la operación de El Laboratorio.

Pero David y su equipo de trabajo tenían parte del terreno ganado para enfrentar la nueva crisis:

Una empresa definida en la *generación de experiencias y la promoción de la cultura de los cafés especiales* le permitiría “jugar” con otras variables del orden estratégico relacionadas con el consumidor, en asuntos conexos con las diferentes formas, productos y lugares para llevar la razón de ser del negocio al mercado, las cuales deberían ser tan adaptables y flexibles como la situación coyuntural lo exigiera.

David Molina era consciente de ello. No por la pandemia. Sino porque estaba convencido de que, si quería tener una empresa sostenible de talla global, sus pensamientos tenían que ir más allá, siempre con la mente puesta en el consumidor, lección aprendida en Europa y Estados Unidos, así tuviera que construir su propia cadena de valor para garantizar la experiencia prometida.

III

Después de ires y venires, de buscar el mejor sabor y aroma de café para el consumidor, de hacer cursos de barismo para mejorar la técnica, David Molina no quedaba contento con lo que cataba. Siempre faltaba algo para su gusto, por lo que se esforzaba más para alcanzar lo mejor, un sabor único, inconfundible, del sello de El Laboratorio, garante de la experiencia que quería promover.

David Molina: “Lo primero que hicimos fue comprar una tostadora de 3 kilos con el fin de mejorar el sabor. Creíamos que el asunto era por ahí, pero el resultado seguía sin dejarme satisfecho. Luego llegué a una conclusión, seguro obvia para muchos, pero no para nosotros, pues no teníamos

experiencia en el mundo cafetero, no éramos cafeteros y estábamos aprendiendo a punto de prueba y error”.

Lo que había descubierto David y su equipo de trabajo, del que hacía parte activa su esposa Milena Gómez era que, aunque la parte de preparación de la bebida era importante, muy importante, la diferenciación estaba en el café mismo. En la fruta. En la materia prima del negocio.

“Fue un gran descubrimiento para nosotros”, recalca David. “Nos obligó a mirar más allá de los puntos de contacto con el cliente y a considerar el involucramiento de los actores de la cadena de valor de la semilla, a medida que avanzábamos por ella”.

David hacía referencia a que comenzaron a tener en cuenta los eslabones de la cadena de producción buscando obtener una mejor calidad del grano.

Primero fueron las cooperativas, de las que haré mención especial en el próximo capítulo. Allí hicieron otro descubrimiento de gran magnitud: la calidad de los lotes de café son diferentes.

Entonces retrocedieron más en la cadena y fueron a las fincas. Allí hablaron con los cafeteros, les contaron sus planes, el de comprarles directamente el café a ellos, con la promesa de un pago mejor si los lotes cumplían con mejores condiciones de calidad y homogeneidad frente al que se compraban en las cooperativas.

Comenzaron a tomar datos, a producir información que les permitiera conocer mejor sobre la materia prima que utilizaban, con el fin de mejorar la experiencia ofrecida al consumidor final.

Fue entonces cuando descubrieron algo más. Que, dentro de la misma finca, en la misma propiedad, podían presentarse diferencias en el producto.

Aspectos como la zona en la que se cultiva el grano, la temperatura, la altura sobre el nivel del mar, los olores, los fluidos, insumos, fertilizantes, etc. etc., todo lo que se relacione con el grano en la producción, el transporte, el almacenamiento del café, influye en las condiciones organolépticas. Con aquel descubrimiento ELDC generaría una nueva di-

rectriz estratégica para atender la cadena de producción: concientizar, capacitar, inculcar al caficultor acerca de la importancia de tener nuevas formas de cultivo y separar el café caracterizando en detalle el lugar de la finca en donde se cultivó, los insumos y fertilizantes utilizados, detalles que influyeran en la calidad del grano para pagarse mejor.

El nuevo éxito lo daría el manejo del grano a grano: secado, trillado, tostado. No era cuestión de grandes volúmenes. Cafés limpios, seleccionados, homogéneos, únicos.

“Esto llevó a El Laboratorio de Café a ser pionero en la compra de cafés especiales en Colombia. Buscando ofrecer las mejores tasas, cambiamos la forma de relacionarnos con los cafeteros, de hacer negocios con ellos, involucrándolos en el conocimiento del proceso, enseñándoles a tomar café, su propio café...”.

Y es que era paradójico que los productores del mejor café del mundo no supieran a lo que sabía su propio producto. “Tomaban café instantáneo. Increíble”, refuerza David recordando el momento. “Si queríamos generar una experiencia, promover una cultura en el consumidor final, debíamos involucrarlos (a los caficultores) en el proceso. Es difícil saber lo que vas a ofrecer, si tú mismo no lo has vivido. Así logramos unir la cadena de producción”.

IV

Les decía atrás que haría mención especial a las cooperativas cafeteras, que han sido fundamentales para el desarrollo de los cafeteros.

Recuerden que fue el primer lugar que visitó David Molina cuando quiso incursionar en la cadena de valor del producto, ya que son el principal actor de la producción y comercialización del grano en Colombia.

Existen por el interés de la Federación Nacional de Cafeteros de institucionalizar el mercadeo cafetero, de comprar grano a precios justos y de contado al caficultor, y apoyarlo en temas generadores de bienestar para las zonas cafeteras. Agrupan cerca de 80 mil caficultores y con sus más de 525 puntos de venta organizan el mercado cafetero del país⁴. Destinan parte de los excedentes para apoyar el es-

4. <https://federaciondecafeteros.org/wp/glosario/cooperativas-de-caficultores/>

tudio de los hijos de los afiliados, mejorar el costo y acceso a fertilizantes, y organizar brigadas de salud y odontología entre otras labores sociales. Hoy en día, en alianza con la Fundación Manuel Mejía, ofrecen formación en caficultura, promoviendo con ello mejoras en los métodos de cultivo y tratamiento del grano.

Bajo el precepto de que la unión hace la fuerza, muchas de las cooperativas han diversificado sus ingresos. Ahora ofrecen, en adición, servicios de transporte, turismo, ferretería y crédito, buscando vender en los mercados internacionales el mejor café del mundo.

V

Cuando se decide desde el punto de vista estratégico y competitivo dominar la cadena de valor del producto, no se puede perder de vista al consumidor final. Debe haber consciencia a través de ella que el proceso termina en él, pues es el que tiene el premio en su bolsillo.

Por eso el equipo de ELDC comenzó a viajar a las zonas cafeteras, a las fincas. A generar un tipo de relación diferente con los caficultores, relaciones de confianza y gana-gana, bajo el pensamiento colectivo de que cada uno es parte fundamental del eslabón y que lo que se haga bien desde el principio, repercute en beneficio para todos.

“El consumidor final es quien recibe las consecuencias del trabajo en equipo”.

Por eso el precio de compra era uno de los factores más neurálgicos para mantener a la gente contenta y trabajando por la cadena. Pero no bajo una visión utilitarista de conveniencia o subyugación. Más bien de cooperación y generación de valor. Al fin y al cabo, si El Laboratorio de Café ganaba, todos ganaban.

“Hemos llegado a pagar hasta 2 veces más que las cooperativas o los intermediarios por kilo de café especial. Se ha construido una relación que va más allá de la compraventa de producto o del asesoramiento técnico para orientar en mejores prácticas agrícolas. El caficultor, almacenista, transportador, barista, vendedor y despachador son nuestros aliados. Nuestros socios. Por eso a todos nos tiene que ir bien”, refuerza David cuando presenta los beneficios de trabajar en red con visión de aliados.

“Es parte de nuestro cómo en el modelo de negocios. Del back office para garantizar un mejor producto y generar la experiencia deseada”.

VI

“¿Cafés especiales?”, contra pregunta David al retomar el tema.

“Son cafés que se diferencian frente a los demás en lo sensorial porque son únicos. Tienen fragancia, notas de sabor propio de la finca en donde fue cultivado (...) generan una experiencia al gusto al tomarlo (...) además de ser lotes de 2 o 3 cargas de café, limpios en su producción, ya que exigen que la recolección, el secado, trillado y tostado sean por selección del grano a grano (...) de pequeños batches de producción y muy bien pagos (...) de caficultores de 1 o 2 hectáreas que producen grandes y especiales cafés”.

Y es que el consumo de los *especiales* hace parte de la llamada *tercera ola del café* que promueve Nicolás Artusi en su libro CAFÉ, en donde parafraseando su escrito, propone que las nuevas tendencias del mercado están en la experiencia que se genera al beberlo, la inclusión de prácticas de comercio justo, el gusto por las variedades exóticas y el empoderamiento del barista, quien será visto como un rockstar del sector, promoviendo espectáculos que acompañarán de manera vivencial el consumo del café.

Hacia allá se dirige el sector.

¿Productos vivenciales alrededor del café?, preguntará el incauto lector.

Sí. Por ahora virtuales, apporto como escritor de la obra, si me preguntaran acerca de qué consideraría yo pudieran ofrecer los empresarios de la cafeterías para la época de pandemia:

Experiencias sensoriales, como la que ofrecen los cafés especiales, acompañadas de juegos, libros, música, teatro, retos, videos, narrativas transmedia con historias online que giran alrededor de los aromas, fragancias, sabores del café seleccionado, todo al calor del hogar, sin tapabocas ni guarda de distancia, para quienes deseen algo distinto y participativo para la época.

Pero eso pienso yo, sentado al frente del computador mientras escribo esta historia y doy un sorbo a la taza de café variedad bourbon amarillo reserva especial de fragancia a chocolate y frutos maduros; de acidez media y sabor a panela, miel, sandía, fresa y de cuerpo cremoso, cultivado por Luis Guillermo Varela en el sector Asesi de la finca Los Naranjos, en el Municipio de Caicedo, Antioquia, a 1.950 m.s.n.m., de la cosecha de diciembre de 2019, procesado con doble fermentación, secado al sol, y trillado y empacado el 1°. De junio de 2020.

David Molina no la tenía tan fácil.

La presión por mantener a flote su negocio era mayor.

Al fin y al cabo, no todos los días cerraban la economía del país, ni de la noche a la mañana cambiaban las condiciones para hacer negocios, obligándolo a recurrir a su esencia creativa y emprendedora para superar la crisis y continuar con su camino como empresario.

Pero no solo para ELDC.

Su mente mantenía viva la presencia de Elpidio Arboleda, John de Jesús Álvarez, Fabián Pérez, Luis Guillermo Varela, Julio César Moya y otros, todos ellos caficultores vinculados a la cadena de El Laboratorio de Café, y por quienes David también sentía la responsabilidad de sacarlos avances de la coyuntura.

Aunque no menos importante, tenía la cadena de suministro a su favor para responder al mercado en la atención a la necesidad.

VII

Se ha insistido en ello.

En no perder la visión de mercado, la orientación al cliente, al consumidor, fan o seguidor.

Llámenlo como quieran. Pero considérenlo para evitar caer en la trampa de aquel dicho tan latino cuando te lo encuentres de frente y te diga: ¡usted no sabe quién soy yo!

Como sucedió en uno de los puntos de venta de El Laboratorio. El del Museo de Antioquia ubicado en el parque Botero de Medellín.

Un cliente se sentó y pidió una taza de café. Quería disfrutar de la vista: de las montañas, del paso del metro en la distancia, del arrume de vendedores ambulantes ofreciendo de todo para ganarse el día. De las maravillosas obras del maestro Fernando Botero, insigne paisa que ha conquistado el mundo con sus obras corpulentas.

El barista preparó los implementos.

Seleccionó granos de café variedad caturra “chirso”, unos que habían recorrido cerca de 120 kilómetros para estar allí, producidos en la finca La Soledad, vereda San Carlos, municipio de Urrao, a casi 2 mil m.s.n.m. en el occidente del departamento de Antioquia, propiedad de Elpidio Arboleda Tabares y su familia.

Fueron recogidos con el sol sobre sus cabezas, con la máxima precisión, seleccionando grano rojo-rojo, uno a uno, evitando mezclarlos con los verdes y pintones al momento de despulparlos. Luego, un proceso artesanal de fermentado se hace mediante la técnica de mezcla de cochadas, o sea mezclando el grano recogido durante tres días, cambiando el agua a diario, para que al cuarto se lave el producto por medio de un canal de carreteo que lleva al grano seleccionado a secarse de manera natural con el sol, utilizando una de las técnicas más tradicionales para ello: “las casillas”.

¿El resultado?

Puede sentirlo usted amigo lector en su imaginación:

Un café exótico, con notas (sabor) a miel y caramelo, de fragancia floral y afrutada.

De locos, ¿verdad? Estas características han sido admiradas por los clientes, y resaltadas por Peter Day, un corresponsal internacional de negocios, periodista de la BBC News de Londres, quien escribió el artículo *¿Es Colombia el hogar de la taza perfecta de café?*⁵, en donde dejó plasma-

5. Peter Day, *¿Es Colombia el hogar de la taza perfecta de café?*, https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150413_cultura_colombia_cafe_mundo_egn, Abril 15 2015

da su experiencia para el mundo, como puede leerse en el link que se deja en el pie de página. Pues Day era el cliente que se encontraba sentado en el punto de venta del Museo, observando el movimiento de la ciudad y quien, entre otros comentarios, dijo “(...) fue así como vinieron a mí los mejores recuerdos y sabores que he tenido del café.”

Peter Day resultó ser un experto catador internacional de café que recorre el mundo buscando experiencias nuevas entorno a una taza de café y quien terminó certificando en el artículo que la taza de Elpidio Arboleda podía estar entre las mejores del mundo.

Y es que de no ser por ELDC quién sabe en qué situación se encontraría el caficultor. Fue el que lo puso en la palestra internacional, y a partir del artículo de Day, en el paladar de cientos de consumidores por todo el mundo que comenzaron a pedir productos para disfrutar de la esencia de su terruño antioqueño en una taza, reafirmando por qué el café colombiano es el mejor del planeta.

VIII

Aunque es claro el enfoque de El Laboratorio hacia el consumidor, los beneficios no han sido solo para ellos.

Los caficultores han recibido a bien su parte como proveedores mejorando la calidad de vida de sus familias, desarrollando cultivos limpios, de producción eficiente, rentable y de reconocimiento internacional, rezagos del artículo de Day.

La mente creativa de David Molina va hacia ello.

Hacia la búsqueda de desarrollar nuevas experiencias alrededor del café, pero que beneficien a todos los que participan de la cadena de valor. Es una relación de gana-gana, de comercio justo para alcanzar la sostenibilidad en el tiempo y recibir los beneficios de ello en crecimiento, desarrollo empresarial y social.

Haciendo eco al nombre de la empresa, laboratorio, pues como dice su fundador “(...) buscamos controlar todas las variables para que la taza de café se comporte muy bien

(..)". El lugar se ha convertido en un espacio para investigar, experimentar, ensayar y hasta para equivocarse, con el fin de lograr resultados que pongan a ELDC más allá de la competencia tradicional.

De allí a que uno de los canales de distribución además de las bolsas de café y los puntos de venta sea la planta tostadora de café. Un lugar que ofrece al consumidor la posibilidad de conocer el proceso desde la selección manual del grano a grano, antes y después del tueste realizado por maestros tostadores, hasta las diferentes formas de preparación a cargo de baristas profesionales apasionados que conocen a la perfección su oficio. Un lugar visitado por turistas de todo el mundo que buscan una taza de excelente calidad y conocer la experiencia de fabricación del producto.

"La planta ha sido utilizada para pensar y desarrollar nuevos productos y procesos de innovación. Como cuando reunimos en el mismo lugar a maestros cerveceros expertos de la ciudad, con los baristas y maestros tostadores para fabricar una cerveza, que garantice su sabor, pero con notas a café".

Se realizaron experimentos utilizando diferentes métodos de extracción para encontrar la mejor nota: Cold Brew, espresso, reducciones con filtrado, algunos de los utilizados. Luego, una tarde cualquiera, después de horas y días de investigación, de ensayo y error, los maestros expertos gritaron eureka.

Dos nuevos desarrollos de cerveza se pusieron sobre la mesa:

La Caturra Porter, una cerveza hecha con extracto de café del municipio de Giraldo, Antioquia, y la *Epa Chirosa*, una cerveza tipo English Pale Ale-Epa-, con extracto de café caturra chirosa del Municipio de Urrao, tierra natal del famoso ciclista Rigoberto Urán.

Pero no todo ha quedado allí.

El Laboratorio ha desarrollado un árbol de sabores y aromas, una especie de mapa de referencia de la representación de las características del grano de café colombiano con el apoyo de catadores, baristas, maestros tostadores y diseñadores gráficos. Esto seguro es el inicio para enfrentar la cuarta revolución industrial para construir *insignias digi-*

tales alrededor del mejor café del mundo, que permitirán mantener la información de sus productos disponible para el mundo, al día.

Una extensa lista de desarrollo de productos espera conforme las posibilidades lo permitan.

IX

Camilo, socio de WeCafet, un pequeño emprendimiento que busca promover experiencias a partir de la oferta de bebidas novedosas que tienen como base el café, podría ser considerado como un competidor más en la mente de un empresario común. Sin embargo, para ELDC y su interés particular por promover el clúster del café (conjunto de empresas de un mismo sector que busca desarrollo económico y empresarial optimizando el uso de los recursos), lo llevó a ver a Camilo y su empresa como un cliente potencial para su línea de cursos para baristas, a propósito, una de las más acogidas durante la época de pandemia en el novedoso formato online.

Lo hizo porque en palabras de David Molina al referirse a la competencia "sostenemos la empresa a partir de procesos de investigación, de desarrollo de nuevos productos y servicios, con identidad de marca, convencidos de lo que hacemos y tenemos, entrenando al equipo de trabajo de manera permanente, sin temor por la competencia. La referenciamos, pero no le tememos".

Comentario que avala la posición de cómo, promoviendo la creatividad y la innovación empresarial, creando valor para la cadena y los procesos, las cosas salen mejor. "Allí está nuestro éxito", dice. "Consideramos a todos los que hacen parte del ecosistema. Incluso a la competencia. Si lo quieren ver así, este es un negocio de conocimiento. Hay que conocer el comportamiento de todas las variables que están en juego y actuar. Es el objetivo de un laboratorio. Controlar variables y el nuestro no es la excepción".

Pero la competencia no está solo en la preocupación por observar y saber qué hacen quienes ofrecen lo mismo o con productos sustitutos del café. "Aquí también hay competencia por el acceso a los recursos, todos tan escasos para el tema del café. Restricciones en los insumos y materia prima: agua, tierra, mano de obra. En la plata para operar e investi-

gar. Y qué tal ahora con la restricción de las nuevas formas de relacionamiento y consumo por parte del cliente final debido a la pandemia. ¿Cómo hacemos para innovar con todo eso en nuestra contra?”.

X

Son los retos del futuro.

Para los días de escribir este caso, el consumo de café se había disparado en los hogares, según artículos de Forbes, Puro Marketing y Microsoft News, entre otros. El Laboratorio lo aprovechó ofertando cursos online relacionados con la preparación de la bebida en casa, accesorios para su preparación y la venta de bolsas de café especiales.

Pero ¿qué tendrá que hacer para trasladar la experiencia ofrecida en los puntos de venta, en la planta de producción, todos cerrados o llenos de restricciones para su operación por normas estatales, y con los nuevos hábitos de consumo y de relacionamiento que llegarán post pandemia?

“Queremos tener una empresa que se mueva desde los sentidos. Que la gente diga “uy” cuando sorba un trago de nuestro café. Somos conscientes de los nuevos paradigmas que trajo el Covid. De la permacultura, el cuidado de la fauna y la flora. De la preocupación mundial por la sostenibilidad social, ambiental y económica. Hacia allá estamos trabajando y rediseñando el sistema de negocio para alcanzar nuestros objetivos. Debemos crear nuevas alianzas para promover el clúster y la cultura de consumo de cafés especiales. Hay que involucrar más a la Federación Nacional de Cafeteros...hacia allá vamos”.

El reto no será fácil.

Pero con toda seguridad la mente articuladora y creativa de David Molina logrará mantener la línea café-caficultor-consumidor orientada hacia la experiencia, fortaleciendo la imagen de Colombia como un país productor de diversos, excelentes y deliciosos perfiles de café, fomentando con ello la cultura de consumo de cafés especiales que promueve desde la definición propia de su negocio.

Una cultura que vaya más allá del consumo; la de colombianos que hablan de café, de su aroma sabor y fragancia, de su origen y características como lo hacen los alemanes con

la cerveza, los suizos con el queso o los chilenos con el vino. Una cultura que ha inspirado a muchos para componer canciones, trovas; para escribir historias, como la reconocida telenovela *Café, con aroma de mujer*, escrita por Fernando Gaitán y protagonizada por Margarita Rosa de Francisco, que enamoró y paralizó al país en torno al amor y al café, al folclore de los recolectores, la vida en las fincas y los negocios de la Federación Nacional de Cafeteros-FNC-

Una cultura que reconoce el esfuerzo de pequeños caficultores como Elpidio, John, Luis Guillermo, Julio César. Pero también el de los Gabriel Mesa, Carlos Mario Jaramillo o Fabián Vallejo quienes, por años, han combatido con éxito la roya, la broca y las crisis que llegan cada tres años, con sus cultivos en el suroeste antioqueño o el viejo Caldas, en la sierra nevada de Santa Marta, en las montañas santandereanas, boyacenses, caucanas o nariñenses.

Una cultura que valora la importancia de la participación de la mujer en la producción cafetera. Mujeres que por violencia, abandono o muerte han perdido a sus familiares, o porque así lo han decidido, asumen el reto del manejo del negocio con liderazgo y entereza, demostrando con éxito su alta capacidad para hacerlo.

Un rol que ha sido valorado y promovido desde la FNC en uno de los caminos de su eje social, el cual desde el año 2006, ha estado orientado a la equidad de género con resultados positivos a la fecha, como lo demuestran las cada día más asociaciones de mujeres cafeteras que se abren paso entre las muchas lideradas por hombres, como las de las mujeres del Huila, de Paujil Caquetá (Apoyadas por la UNODC⁶), del Cauca -AMUCC-, de Santander, del empoderamiento de mujeres cafeteras de Antioquia (Apoyada por Fundación Coca Cola- Technoserve) entre otras.

“(...) cada vez la mujer juega un rol protagónico en la cadena del café desde la semilla hasta la taza (...) Son más organizadas y tienen una mejor capacidad para llevar las cuentas del negocio (...)” Sostienen con orgullo desde la Federación para resaltar la importancia e impacto de la participación femenina en el sector, como puede observarse en los enlaces que se dejan a continuación, y que se invita al lector a visitar:

.....
6. Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito-UNODC por sus siglas en inglés.

- <https://federaciondecafeteros.org/wp/sostenibilidad/eje-social/>

Equidad de género en el sector a 2020

- <https://federaciondecafeteros.org/wp/infografias/>

Un caso lo presenta Carmen Cecilia Montoya, caficultora del Municipio de Urrao, Antioquia, quien vio en los cafés especiales una oportunidad para sacar adelante a su negocio y familia. Carmen, no solo ha ganado un concurso importante a la mejor taza de café, sino que es reconocida por trabajar en la mejora de la variedad *caturre chiroso*, de la que ha llegado a vender la libra a USD 45.5, como producto del esfuerzo hecho.

Para terminar el presente escrito, dejo a los lectores y futuras generaciones el reto de recuperar y exaltar la relevancia del sitio de Colombia en el mundo cafetero. Nuevos productos/servicios, nuevas experiencias, formas de atención, de gestión, de producción, orientadas bajo procesos de innovación empresarial, desarrollados en entornos restrictivos que obligan a maximizar la capacidad creativa y el enfoque de sostenibilidad para ofrecer lo que el consumidor requiere.

Pero hay terreno ganado.

El del imaginario mundial que tiene la idea de que el café colombiano es el mejor del mundo, construido con esfuerzo y éxito por la Federación Nacional de Cafeteros desde 1959, cuando Juan Valdez, un personaje vestido de paisa, comenzó a recorrer el mundo con su mula Conchita para dar garantía de que la mejor calidad, es marca “100% colombiano”.



Foto: Imagen de senivpetro en Freepik



Referencias

- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*, México D.F., Oxford Press.
- Alverson, C. (2022). *2022 State of the Beverage Industry | Ready-to-drink coffee market still on the rise*. Beverage Industry. Retrieved April 4, 2023, from <https://www.bevindustry.com/articles/95139-2022-state-of-the-beverage-industry-ready-to-drink-coffee-market-still-on-the-rise>
- Cazin, N., & Yum, H. (2022, February 17). *Global Consumer Trends 2022, Digital Seniors: Lessons Learned from China and Japan*. Euromonitor International. Retrieved April 4, 2023, from <https://www.euromonitor.com/article/global-consumers-trends-2022-digital-seniors-lessons-learned-from-china-and-japan>
- Cold Brew Coffee Market by Product, Distribution channel, and Geography - Forecast and Analysis 2023-2027. (2023). In <https://www.technavio.com/>. Technavio. Retrieved April 4, 2023, from https://www.technavio.com/report/cold-brew-coffee-market-industry-analysis?utm_source=prnewswire&utm_medium=press-release&utm_campaign=T50_rvo_report_wk23_2022_003&utm_content=IRTN-TR40511
- Fairtrade and the sustainable shopper. (2021). In <https://www.fairtradeamerica.org>. Fairtrade America. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.fairtradeamerica.org/why-fairtrade/global-impact/reports-trends/2021-globescan-fairtrade-the-sustainable-shopper/>
- Historia del café de Colombia*. (n.d.). Café De Colombia. Retrieved February 8, 2023, from <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>
- Kuratko, D., Goldsby, M. & Hornsby, J. (2018). *Corporate Innovation: Disruptive Thinking in Organizations*. 10.4324/9780429489143.
- MacMillan, I., & McGrath, R. (1996). Discover Your Products' Hidden Potential. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential>
- OECD/Eurostat (2007). *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición*. Tragsa, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Sawhney, M. & Wolcott, R. & Arroniz, I. (2007). *The Twelve Different Ways for Companies to Innovate*. *Engineering Management Review, IEEE*. 35. 45-45. 10.1109/EMR.2007.329139.
- Schumpeter, J.A. (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill, New York.
- Sustainability in packaging: Inside the minds of US consumers. (2020). In <https://www.mckinsey.com/>. McKinsey. Retrieved March 29, 2023, from <https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/sustainability-in-packaging-inside-the-minds-of-us-consumers>
- The Future of Coffee: Investing in youth for a resilient and sustainable coffee sector. (2021). In <https://icocoffee.org/>. International Coffee Organization. Retrieved February 12, 2023, from https://issuu.com/internationalcoffeeorg/docs/coffee_development_report_2021_final_version
- Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3-6, p. 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7).

