

HACIENDA FLANDES:  
AUGE, CAIDA Y RESURGIMIENTO DE UNA  
FINCA CAFETERA

HENRY OSSA VESGA

Trabajo de grado para optar al Título de  
Magíster en Administración de Empresas y  
Master of Management

Directora del Trabajo de Grado:  
ANA CRISTINA GONZALEZ LEON, Ph.D.

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Mayo 2013

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>1. CASO A</b>	
1.1 1970 – 1989: Primera y Segunda Generación – La Época Dorada	5
1.2 1989 – 2000: El Colapso del Pacto Cafetero, la Broca y la Roya	11
1.3 2000 – 2005: Surge una Esperanza	19
<b>2. CASO B:</b>	
2.1 2005 – 2007: Llega una Nueva Administración a Flandes	24
2.2 2007 – 2010: El Regreso de Carlos	28
2.3 2010 – 2012: “Caer para levantarse, no es caer” (Chucho, 2010)	33
<b>3. ANEXOS</b>	<b>40</b>
3.1 Precio interno de una carga de café colombiano de 125 kg vs salario mínimo mensual vigente colombiano (1970-2012)	
3.2 Árbol genealógico de la familia	
3.3 Volumen de la producción de café verde en Colombia de 1970 – 2012	
3.4 Gráfico del valor acumulado de la cosecha de café periodo 1927 – 2006.	
3.5 Participación de las exportaciones de café colombiano entre 1927 – 2006	
3.6 Área cultivada de café en Colombia entre 2002 – 2010	
3.7 Gráfico de Infestación de la Broca en Colombia entre 1993 – 2006	
3.8 Línea de tiempo de los eventos más representativos del caso.	
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	

**HACIENDA FLANDES:**  
**AUGE, CAIDA Y RESURGIMIENTO DE UNA FINCA CAFETERA**

**Caso A**

Es el 5 de Noviembre del 2010 y la segunda ola invernal azota a Colombia. La peor tormenta de la historia de la Hacienda Flandes ha cesado dejando un rastro de 26 derrumbes internos, miles de árboles de café y plátano destruidos y ríos de agua y lodo deslizándose por toda la finca. El interior de las casas de los trabajadores esta inundada y la cosecha de café se ha perdido por completo. No hay dinero para pagarles a los trabajadores ni para recuperar lo perdido.

Ha pasado más de un año de lluvias constantes por causa del fenómeno de la niña, los cafetales no han florecido, los racimos de banano y plátano son de mala calidad por falta de calor y la maleza crece por todos lados sin control. No hay transporte y las vías de acceso desde o hacia el pueblo más cercano están obstruidas. El comercio agrícola está temporalmente suspendido.

Jaime, el administrador de la finca, revisa el saldo en rojo de la cuenta bancaria. Debe pagar al final de la semana la nómina que lleva varios meses atrasada y le debe al mayordomo el pago de las primas y cesantías de los últimos 17 años. Tiene otras deudas con bancos, proveedores y prestamistas y lleva varios años reportado en las centrales de riesgo. Su camioneta se encuentra retenida por orden del banco y su capital está ligado a la herencia que dejó su padre. Es heredero del 50% de la “Hacienda Flandes” y del 25% de la “Hacienda Málaga” las cuales no puede vender

porque el grupo familiar no ha hecho sucesión por falta de dinero para normalizar los impuestos y para pagar el costoso proceso que vale el 30% del valor comercial.

Los otros dos miembros de la familia, madre y hermano, no tienen la liquidez, ni la capacidad de endeudamiento para solidarizarse con sus deudas. Además, ninguno de los dos quiere vender su parte de la finca porque tienen un lazo emocional muy fuerte y porque ambas fincas se han desvalorizado, dado su estado actual de abandono. La Hacienda Flandes es el lugar donde nació y murió su esposo y padre respectivamente y es donde yacen sus cenizas.

Después de cinco años de estar al mando de ambas fincas, Jaime llama a su hermano mayor y le dice: “Carlos, he estado a cargo de las fincas por más de cinco años y he estado pensando en mi futuro. Quiero cambiar de trabajo y de forma de vida. Por eso he decidido regresarme para Cali y emprender un nuevo rumbo. Te encomiendo la dirección de las fincas.” Aunque Carlos se alegra por la decisión de Jaime, no sabe qué rumbo tomar ¿Será que debe alquilar la finca o recuperarla? ¿Cómo va a pagar la nómina y las deudas que Jaime dejó? ¿Qué va a pasar con los trabajadores y sus familias? ¿Valdrá la pena seguir con el cultivo de café?

### **1970 – 1989: Primera y Segunda Generación - La Época Dorada**

Marzo de 1977. En lo alto de la cordillera occidental se levantan erguidos cientos de miles de árboles de café cubiertos por un precioso amanecer rojizo y una economía cafetera boyante. Como de costumbre, el administrador de la Hacienda Flandes, Don Asdrúbal, se levanta muy temprano a tomar un tinto sin azúcar y a cavilar sobre los

negocios familiares. El negocio va muy bien. La producción cafetera de la finca está en su mejor momento y el precio interno del café factura el valor más alto de toda la historia (Ver Anexo 1). Esta semana hay 250 personas recolectando y la próxima serán 300. Llegó el momento de reunir a sus dos hermanos y darles la noticia que cambiará sus vidas.

Don Asdrúbal, Don Carlos y Don Alfonso son tres de ocho hermanos de una familia que llegó del viejo Caldas a establecerse en el pueblo de Sevilla, en el departamento del Valle del Cauca alrededor de 1913 (Ver Anexo 2), huyendo de la violencia política de la época. Su padre era dueño de una tienda de abarrotes a las afueras del pueblo y con los ingresos que le dejaba el negocio de compra-venta de café fue comprando durante varios años lotes de tierra alrededor de la tienda, hasta constituir en 1954 lo que se conoce como la Hacienda “Flandes”.

Debido a los bajos ingresos de la familia, su padre no puede costearles a sus ocho hijos carreras profesionales, así que Asdrúbal opta por terminar el bachillerato y ayudarle a su padre a administrar la finca. Alfonso sigue una carrera política<sup>1</sup> y Carlos se va a estudiar ingeniería civil a Popayán. Después de graduarse en 1948, ejerce la profesión en varias ciudades del país aprovechando las ventajas profesionales que tiene ser un ingeniero en esta época y con su trabajo profesional, adquiere un mejor nivel de vida e invierte en el sector de transporte de carga. En 1963, se liquida la sucesión de su padre y se reparte la herencia entre los herederos. Junto con sus dos hermanos, Asdrúbal y Alfonso, forman una sociedad para comprar una finca cafetera en La Dorada (Caldas) y así comienza su trayectoria agropecuaria.

Los tres hermanos en su sociedad de hecho tienen responsabilidades definidas. Don Asdrúbal se dedica a la administración general de la finca y a las finanzas del fondo común. Don Alfonso, es el encargado de las relaciones públicas y comerciales y aporta su experiencia empírica en materia jurídica, comercial y de seguridad. Es miembro de la Junta Directiva del Comité de Cafeteros y gerente de la Cooperativa de Caficultores de Sevilla en 1962.<sup>2</sup> Don Carlos se dedica en parte a su profesión como ingeniero calculista y alterna los fines de semana con las funciones operacionales de la finca, promoviendo diferentes tipos de cultivos para aumentar la producción y enseñando a los trabajadores a sembrar café a curva de nivel.

Durante este periodo, la Hacienda produce y experimenta con nuevas variedades de café provenientes de Cenicafé<sup>a</sup>, la cual considera a Flandes una finca piloto. En la década de los 70 es pionera en la siembra del café variedad “Caturra” en el Valle del Cauca y en los 80, experimenta con la variedad “Colombia F6 y F8”. Se prueban diferentes tipos de zocas,<sup>b</sup> distancias de siembra y otros cultivos alternativos como cacao, cítricos y árboles de macadamia. Se tecnifican las siembras de café pasando de la variedad Típica “Arábica” a la variedad “Caturra”, un café altamente productivo y

---

<sup>a</sup> Centro Nacional de Investigaciones del Café creado por la FNC en 1938 con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012 de [http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes\\_somos/historia](http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia)

<sup>b</sup> La zoca es un procedimiento manual que consiste en cortar las ramas viejas y el tallo a 30 cm del suelo para que el árbol de café retoñe de nuevo para aumentar la producción de café. Existen varios tipos de zocas, como por ejemplo la zoca pulmón y la zoca calavera.

menos exigente en fertilizantes y sombrío<sup>c</sup> y se siembran verduras como cebolla, tomate, maíz, frijoles y yuca para auto proveer el casino.<sup>d</sup>

De 1970 a 1979 el precio del café (ver Anexo 1) y la producción cafetera (ver Anexo 3) fueron muy altas, particularmente entre 1975 y 1978 cuando ocurre la segunda bonanza cafetera<sup>e</sup> como consecuencia de las heladas brasileras que destruyen su cosecha cafetera en 1977. Durante esos años una carga de café pergamino<sup>f</sup> colombiano de 125 kg. vale el equivalente a 3.5 salarios mínimos comparados con el año 2008 donde la misma carga de café vale un (1) salario mínimo (Ver Anexo 1).

El ingreso económico de la caficultura colombiana es tan alto (Ver Anexo 4) que el Gobierno Nacional adopta un plan severo de estabilización para evitar que la inflación se desborde a niveles superiores al 30% anual. Aumentan los niveles de encaje al 60% sobre las exigibilidades externas de los bancos, restringen el endeudamiento externo privado e impiden la entrada de capitales extranjeros al país.<sup>3</sup> La sociedad de los tres hermanos aumenta en tres fincas cafeteras y una finca ganadera, completando siete haciendas en el Valle del Cauca dedicadas a la caficultura y ganadería e incrementan de la noche a la mañana sus patrimonios individuales.

---

<sup>c</sup> En la caficultura se acostumbra a sembrar en los cafetales otras plantaciones como banano, plátano, cítricos o guamos para proteger la plantación del sol, aumentar su productividad y aumentar los ingresos de la finca derivados de esos cultivos alternos.

<sup>d</sup> El casino de una finca es el sitio de alimentación de los trabajadores. Generalmente se construían para evitar el traslado del personal.

<sup>e</sup> La primera bonanza cafetera fue de 1952 a 1954.

<sup>f</sup> Se le denomina café pergamino al café seco en grano sin trillar.

Posteriormente, invierten en el mejoramiento del beneficiadero de café y los silos<sup>g</sup> unificando en un solo sitio el acopio y procesamiento del café. Compran dos volquetas para transportar el café desde las fincas, amplían las carreteras internas, compran grandes cantidades de insumos agrícolas y abonan el café sin escatimar costos. Los cafetales se zoquean<sup>h</sup> puntualmente cada cinco años y no se favorece la siembra de otros cultivos que generen sombra sobre los cafetales. Las dos cosechas anuales están claramente definidas debido a la estabilidad climática, una comprendida entre abril y junio llamada “Mitaca”<sup>i</sup> y la otra entre septiembre y diciembre, llamada “cosecha de fin de año” y todas las actividades agrícolas se programan de acuerdo a estas dos estaciones del año al igual que el flujo de caja.

La mayoría de trabajadores son recolectores que provienen de otras regiones del país y trabajan solamente durante la cosecha. Unos regresan al año siguiente mientras otros viajan por Colombia en busca de mejores cosechas. La búsqueda de personal se hace en el parque del pueblo gritando: “¡Se necesitan recolectores!” y quienes se presentan son transportados en volquetas a la finca donde duermen, comen y trabajaban durante la temporada. Ahí mismo se les fija la jornada laboral y el valor por kilo de café recogido, el cual se define de acuerdo al mercado local.

---

<sup>g</sup> El silo es una cámara de combustión de gas, cisco, carbón, gasolina o diesel diseñado para almacenar y secar el café en grano. El beneficiadero es la edificación donde están los silos y las máquinas para pelar el café en grano recién recogido del cafetal.

<sup>h</sup> Se realiza cuando el cafetal deteriora su producción y consiste en cortar el tallo y todas las ramas del árbol de café a 30 cm del suelo cada 4 o 5 años con el fin de generar ramas y hojas nuevas que aumenten la producción de café.

<sup>i</sup> La cosecha principal en ocurre entre septiembre y diciembre, y hay una cosecha secundaria entre abril y junio que se denomina "mitaca". Recuperado el 15 de Diciembre 2012 de [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la\\_tierra\\_del\\_cafe/regiones\\_cafeteras/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/regiones_cafeteras/)

El manejo del personal es muy estricto, duro y basado en rendimientos. Las personas son despedidas por bajos rendimientos, por crear conflictos o porque se termina la cosecha de café. Algunas veces Chucho, el mayordomo de la finca, se enfrenta con varios trabajadores al momento de despedirlos. La oferta de mano de obra está disponible permanentemente, es barata y especializada en la recolección del café.

Se sirven cinco comidas diarias por persona. Duermen en grandes dormitorios con literas de a dos y con dos baños en el pasillo. En varias ocasiones algunos empleados de confianza se encuentran en situaciones económicas difíciles y reciben la colaboración de los patrones sin ningún tipo de retribución a cambio. Estos hechos generan una especial lealtad hacia la familia.

Los tres hermanos se casan en la década de los 70 y tienen hijos. A raíz de la conformación de los nuevos núcleos familiares y de los compromisos adquiridos por las recién creadas sociedades conyugales, comienzan las propuestas de partición. En 1980 Don Asdrúbal reúne a sus dos hermanos y solicita la liquidación de la sociedad y la entrega de bienes. Asdrúbal escoge continuar con el negocio de ganado, mientras Don Carlos y Don Alfonso deciden continuar con las fincas cafeteras, asumiendo las deudas bancarias contraídas por la sociedad.

Carlos y Alfonso continúan con la sociedad de hecho hasta 1982, año en que Don Alfonso muere.<sup>4</sup> Dos años después, los hijos de Alfonso le solicitan a Don Carlos la liquidación de la sociedad y la partición de bienes para hacer uso de su herencia, pues no están interesados en continuar con la actividad cafetera.

A Don Carlos le toca la finca cafetera la “Hacienda Flandes” y una parte de la Hacienda ganadera, la cual renombra como “Hacienda Málaga.” Tiene dos hijos, Carlos y Jaime y decide continuar en el negocio del ganado y del café hasta que los cambios climáticos, plagas y bajos precios comienzan a cambiar el panorama empresarial cafetero.

### **1989 – 2000: El colapso del Pacto Cafetero, la llegada de la broca y de la roya**

Para 1989, la época dorada termina y las utilidades de las dos fincas ya no son las mismas de la década de los 70. La deuda contraída en la repartición con Asdrúbal y Alfonso, la depresión de los precios del café, el aumento de los costos de producción y la falta de control administrativo afectan sustancialmente los flujos de caja de la finca, pero aún así, se mantiene en el negocio de café y ganado. Sin embargo, nadie espera lo que se gesta en el comercio internacional.

El Acuerdo Internacional del Café (AIC)<sup>5</sup> – llamado Pacto Cafetero - surge en 1962 como un mecanismo de ayuda económica de países consumidores desarrollados a productores con bajos niveles de ingreso per cápita. Este acuerdo regula la oferta de café para que se aumenten las cotizaciones del grano y así incrementar los ingresos de los países caficultores; por su parte, los países productores se comprometen a controlar la producción y a retener los excesos de producción exportable sobre su cuota.

A pesar de lo anterior, ese mecanismo de ayuda presenta varias deficiencias. La primera, que dicho modelo va en contravía de las recientes tendencias ideológicas de favorecer la libertad de mercados; la segunda, una ineficiente redistribución de

recursos, porque la ayuda económica no va hacia los países deseados sino hacia los países que más exportan, y la tercera, que dicho mecanismo incentiva la producción a costa de la acumulación de inventarios en gran parte de los países productores.

Bajo estas circunstancias, el pacto cafetero se convierte en una barrera restrictiva para los países de cafés suaves, en particular centroamericanos, que buscan salir de los excedentes de inventarios, vendiéndolos a mitad del precio a países consumidores no miembros del Pacto. Esto ocasiona disgusto en los países consumidores miembros que solicitan revisar el pacto cafetero para regular las importaciones mundiales, unificar el mercado, establecer un mecanismo de retención de excedentes, y controlar a través de cuotas las exportaciones a países no miembros para regular las ventas. El 3 de Julio de 1989, se vota la propuesta y al no lograr la mayoría, las cláusulas económicas del acuerdo se rompen y dan paso al libre mercado.<sup>6</sup>

En consecuencia, en los primeros 20 meses, las exportaciones mundiales pasan de 70.8 millones de sacos de 60 kg. a 78.9 millones y Colombia pasa de exportar 10.3 millones a 13.7 millones (Ver Anexo 5). Sin embargo, el consumo internacional solo aumenta el 1% entre 1989 y 1990 pues los precios del consumidor final no reflejan la caída de los precios del café en grano.<sup>7</sup> Dicha disparidad genera una acumulación de inventarios de los países consumidores del 26% y los precios internacionales se desploman de US\$1.39/lb en 1989 a US\$0.89/lb entre 1990 y 1991. Esta disminución conduce a una disminución generalizada del 46% en el precio interno a nivel mundial y del 8.6% en el precio interno del café colombiano.

En 1927 los caficultores colombianos se reúnen en el Segundo Congreso Cafetero y fundan La Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Su misión consiste en organizar y representar los intereses de los caficultores, promover una caficultura eficiente a través de la investigación y difusión del conocimiento científico y tecnológico, apoyar el mercado interno y externo del café, promover el desarrollo social y concertar con el gobierno la política cafetera de producción y comercialización tales como el reintegro de divisas, controles fitosanitarios y la reglamentación a la exportación de café, entre otros.<sup>8</sup>

Dentro de los logros de la FNC está la celebración de Acuerdos Cafeteros Internacionales como el Pacto de Cuotas en 1940, el Acuerdo Internacional del Café (Pacto Cafetero) en 1962, la creación en 1963 de la OIC (Organización Internacional del Café), la creación en 1938 del Centro Nacional de Investigaciones de Café, “Cenicafé” (una granja de experimentación del cultivo y beneficio del café), la creación de la Flota Mercante Grancolombiana<sup>j</sup> (1946-1992), la Agrícola de Seguros (1952), la Industria Colombiana de Fertilizantes (1952), el Banco Cafetero (1953 - 2007) adquirido por el Banco Davivienda<sup>9</sup>, la marca *Juan Valdez*<sup>10</sup> (1959) y el logo *Café de Colombia*<sup>11</sup> (1981).

En 1927, el Congreso de la República de Colombia autoriza mediante la Ley 76 de 1927, la creación de un gravamen de 10 centavos de dólar por cada saco de café de 60 kg. exportado para que la **Federación Nacional de Cafeteros** (FNC) pueda cumplir

---

<sup>j</sup> Compañía naviera colombiana que transportaba el café colombiano hacia el mercado europeo y asiático con tarifas preferenciales más económicas que las de otras navieras mundiales.

con su misión. Dicho gravamen da origen en 1940 al **Fondo Nacional del Café** (FNC) con el objetivo de contribuir a la estabilización del precio interno de los cafeteros, la inversión en programas y proyectos<sup>12</sup> y a la retención de las cuotas excedentes según el Acuerdo de Cuotas de 1940 y del Acuerdo Internacional del Café de 1963.<sup>13</sup>

En 1989 el Fondo Nacional del Café cuenta con un patrimonio cercano a los \$1,600 millones de dólares<sup>14</sup> acumulados de la bonanza cafetera de 1985, pero debido al rompimiento del pacto cafetero y en cumplimiento de su función estabilizadora se descapitaliza en US\$800 millones para sostener el precio interno por encima del precio internacional con el fin de amortiguar el impacto económico y la ruina de los caficultores. A principios de 1991 las finanzas del fondo empiezan a estrecharse debido al exceso de inventarios, el estancamiento del consumo de café internacional, la falta de liquidez y al control del mercado por parte de los compradores<sup>15</sup> (Cárdenas, 1993) lo cual se traduce en una reducción del precio interno en el corto y mediano plazo.<sup>16</sup> La carga interna alcanza el precio más bajo de los últimos 20 años (Ver Anexo 1), afectando gravemente los ingresos de los caficultores y a la industria cafetera en general. A pesar de esto, el gobierno nacional y la Federación Nacional de Cafeteros no introducen modificaciones sustanciales en la legislación cafetera ni impulsan nuevos proyectos.

De esta forma solo queda la esperanza de que los precios del café reaccionen a causa de otra helada en el Brasil, como ocurrió en 1975, pero dicha esperanza se aleja cada vez más debido a que Brasil mueve sus cafetales a zonas libres de heladas y por consiguiente el Fondo Nacional Cafetero se dirige al borde de la quiebra.

En 1983, la enfermedad del café conocida como la “roya” aparece por primera vez en Chinchiná (Caldas) en La Hacienda “Calamar” propiedad del presidente del Comité de Cafeteros de Caldas.<sup>17</sup> La “roya del cafeto” es una enfermedad causada por el hongo *Hemileia vastatrix*<sup>18</sup> el cual se reproduce rápidamente bajo condiciones de humedad (olas invernales o cultivos densamente poblados) e infecta con sus esporas el envés de las hojas del cafeto provocando la caída prematura. Este hongo al combinarlo con una mala fertilización y condiciones de crecimiento deficientes causan estrés y un desbalance nutricional y folicular en la planta que afecta negativamente la producción. Aunque se intenta controlar aplicando un fungicida, la mejor solución consiste en sustituir toda la plantación por una variedad resistente, lo cual es muy costoso.

Debido a los vientos y al clima templado, la enfermedad se propaga rápidamente por Colombia y muchos de los viejos cultivadores se arruinan y las fincas cambian de dueño.<sup>19</sup> Es un momento donde se junta la superproducción de café, los excedentes de inventarios, los peores precios de la historia y una enfermedad que amenaza con acabar con toda la actividad caficultora colombiana.

Sin embargo no todo es malo. La llegada de la roya se convierte, contradictoriamente, en el salvavidas del Fondo Nacional del Café. El gobierno a través de políticas directas reduce los impuestos a los caficultores y a los insumos agrícolas, irriga créditos para combatir la roya y aumenta el precio interno del grano. Simultáneamente la FNC desarrolla una nueva variedad llamada “Variedad Colombia F6” resistente a la roya y promueve la renovación de los cafetales “variedad Caturra” por “variedad Colombia.”

A través de la intermediación de los fungicidas contra la roya, la propagación de las nuevas semillas de variedad Colombia y las ayudas del gobierno, el FNC recupera la estabilidad financiera e inicia el programa de sustitución de café. (Ver Anexo 6)

Durante los años posteriores al ataque de la roya, las deudas de Flandes crecen por cuenta de la roya, los altos intereses bancarios que rondan el 40%, los altos costos de producción y los bajos ingresos generados por el bajo precio internacional del café. La situación económica empeora y los ahorros de toda la vida guardados en el exterior son reintegrados para solventar el flujo de caja y poder sustituir el café “Caturra” por la nueva variedad “F6” resistente a la roya. Un año después, la Federación Nacional de Cafeteros introduce la “variedad F8” dado que el grano de la “variedad F6” sale muy delgado y de mala calidad y la plantación de café tiene que ser renovada de nuevo.

Chucho, el administrador más antiguo de Flandes, renuncia tras la partición de los tres hermanos y se contrata a un nuevo administrador llamado Alberto. Él llega a la hacienda porque Don Carlos es amigo de su papá y porque ha trabajado como administrador en varias fincas ganaderas de la región. Don Carlos cumple 65 años de edad y como ya no es tan joven para recorrer los cafetales a pie para hacerle seguimiento directo a las actividades agropecuarias, le confía plenamente la administración a Alberto. Dado que Don Carlos carece del conocimiento contable y administrativo que tiene Don Asdrúbal, tampoco le hace seguimiento a la gestión administrativa y financiera y termina dependiendo de la buena fe y de las decisiones de Alberto.

Alberto trabaja con dedicación en función del negocio los primeros años, pero se distancia de sus ocupaciones laborales y empieza una vida desordenada. Los resultados financieros de las fincas evidencian esta situación, pero al pedirle explicaciones, lo atribuye a la roya, a los bajos precios del café o simplemente al mal momento de la caficultura colombiana.

Como consecuencia, las actividades de sostenimiento, la compra de fertilizantes y herbicidas empiezan a demandar más recursos de capital y como no hay como financiarlos, Don Carlos le pide a su esposa ayuda con la contabilidad de la finca. Después de la auditoría interna se evidencia una serie de anomalías que demuestran el mal manejo que Alberto venía realizando con las finanzas de la finca. Estaba realizando transacciones no autorizadas como vendiendo el café a su nombre, comprando gasolina por un valor inferior al reportado en la factura, vendiendo el abono de la finca o reportando una nómina contable mayor a la real y cobrando la diferencia. Adicionalmente, deja enmalezar la finca y descuida todo el café nuevo. En 1994, la esposa de Don Carlos le pasa la carta de despido dejando la finca en un estado deplorable. Ese mismo año, después de 14 años, se recontrata a Chucho.

Cuando las cosas parecían estar cambiando, ocurre otro fenómeno nunca antes visto en Colombia. En Septiembre de 1988 en Nariño,<sup>20</sup> se detecta por primera vez en Colombia la “broca”, un insecto devastador del tamaño de la cabeza de un alfiler oriundo del África. Nunca antes la caficultura colombiana ha conocido un insecto tan nefasto como este. En tres años (1991) se propaga de Nariño hasta Pereira y para 1998 coloniza 750,000 de las 869,158 hectáreas<sup>21</sup> sembradas a nivel nacional. (Ver

Anexo 7) Este insecto se caracteriza por penetrar masivamente los granos de café verde en la planta y deposita sus huevos en el interior para que las larvas se alimenten del grano verde acabando con la producción total. En un grano se pueden reproducir de 50 a 100 insectos y en una semana tener completamente infestado todo el cafetal.

En 1994 la broca llega a Flandes y en pocas semanas infesta todo el cafetal. No hay grano maduro, verde, ni semi-maduro que se escape de ser perforado. Al principio se piensa que la infestación es transitoria y que como todas las infestaciones de insectos, desaparecería al cambiar el clima. La realidad es que en lugar de desaparecer, aumenta y en lugar de contenerse se expande a fincas vecinas. No tiene control natural como avispa, hongos u hormigas, ni tampoco se conocen técnicas para controlar su propagación. Muchos caficultores tienen pérdidas durante la “mitaca.”

El café, al estar perforado, lo compran como café pasilla<sup>k</sup> a un décimo del precio normal, pero los costos de recolección se pagan como café de primera. Al ver esta situación, Don Carlos toma la decisión de parar la recolección, manda a quemar todos los árboles de café y cesa todas las actividades de siembra y limpia. Otras fincas aledañas no hacen lo mismo y al cabo de un año, están tan endeudados que tienen que vender o darlas en dación de pago al banco.

Al cesar las inversiones y actividades de Flandes, la finca escasamente produce lo suficiente para pagar la nómina de los empleados. Durante los años siguientes, Don

---

<sup>k</sup> El café pasilla son granos de café que presentan defectos, como brocados, vinagres, negros, partidos o astillados. Es un café de menor calidad que se usa para hacer mezclas.

Carlos no logra identificar una salida a la crisis y dada su avanzada edad se aísla de la operación y del liderazgo de la finca dejándola a su suerte.

### **2000 – 2005: Surge una esperanza**

En Enero de 2000, el hijo mayor de Don Carlos, Carlos hijo, asume la administración de Flandes mientras cursa simultáneamente el semestre de práctica de Ingeniería de Producción en Cali. Invierte la mayoría de su sueldo de practicante en la Hacienda y una vez cada 15 días, los fines de semana viaja a la finca para chequear los trabajos de limpieza y a pagar la nómina. Entre los cultivos que existen están los cafetales de café “Caturra” con roya y broca, la variedad “Colombia F6 y F8,” plantas envejecidas de banano, árboles de macadamia en producción y otros cultivos de cítricos. De todos los cultivos, el que más le llama la atención es el cultivo de la macadamia, que son árboles de más de 10 metros de altura por 8 metros de diámetro que producen nuez de macadamia.

Carlos investiga quien en Colombia lo compra y encuentra que hay una empresa en el Valle del Cauca, llamada Productos Del Alba S.A. que se dedica a la producción y comercialización de la nuez. De esta manera se pone en contacto con ellos y negocia la venta total de la producción de acuerdo a una escala de precios variable, dependiendo de la calidad y del precio internacional. Así nace el primer contrato de venta de productos no tradicionales. Durante los siguientes nueve años vende la macadamia en concha y el ingreso es usado para financiar los costos de producción.

Un día, Carlos conoce a su vecino quien ha trabajado toda su vida en cañicultura y después de largas conversaciones se motiva a realizar un experimento de dos cuadras de maíz con su asesoría. Con su tarjeta de crédito financia la compra de la semilla de maíz para empezar su primer cultivo. El maíz no se siembra solo y a chuzo,<sup>1</sup> como tradicionalmente se hace, sino que se siembra en combinación con frijol y arando calles. También se usa un nuevo fertilizante llamado sulfato de amonio (SAM) que nunca antes se había usado en la Hacienda, el cual aumenta la producción y reduce el riesgo de quema de las hojas de la planta por exceso de lluvias o frío.

Carlos y Chucho llevan a cabo el proyecto con el mínimo personal posible y siguiendo al pie de la letra las instrucciones de su vecino. La siembra es dispendiosa y tarda varias semanas, pero después de arar el terreno y sembrar las semillas de maíz, los trabajadores ven el fruto de su esfuerzo. Posteriormente amplían el uso del SAM a otros cultivos. Las plantas crecen rápido y la producción de maíz es muy buena, pero al llegar la cosecha, el cultivo es atacado por aves y se pierde la mitad. A pesar de lo anterior, la parte que se salvó se vende bien y se logra salir a punto de equilibrio.

Simultáneamente, Carlos comienza un nuevo proyecto para sembrar 10,000 plantas de café a bajo costo. Hace muchos años no se habla de hacer semilleros para resembrar café. Así que con un nuevo semillero de 10,000 plantas comienza el resurgimiento de la finca. Compra la arena y hacen los germinadores con la guadua cultivada en la finca y consigue gratuitamente con la FNC la última variedad comercial llamada “Variedad Suprema.” Es una variedad resistente a la roya y con un grano de mejor calidad y

---

<sup>1</sup> La siembra a chuzo consiste en hacer un hueco de 1 cm con una herramienta puntiaguda y plantar la semilla.

mayor producción que la “variedad F6, F8 o Caturra.” Es el primer germinador de bajo costo de la hacienda Flandes.

Una vez las plántulas germinan, se trasplantan al semillero en bolsas negras que miden la mitad del tamaño que las bolsas que normalmente la FNC entrega como subsidio a la caficultura. Esa bolsa al ser mucho más pequeña, reduce sustancialmente los costos del transporte del semillero hasta la plantación. Una persona carga al hombro 400 ó 500 plantas diarias en lugar de 100 lo que genera un incremento en la productividad sin afectar la calidad y el tamaño de la planta. Adicionalmente, cuenta con un germinador permanente de árboles café que le permite sembrar cada dos meses.

Con la venta del maíz se obtiene el flujo de caja necesario para pagar la siembra de los primeros 10,000 árboles de café y como el terreno está limpio, abonado y tiene un alto contenido de nitrógeno, los costos de siembra se reducen a la mitad. El café de 6 meses de edad se beneficia de todas estas condiciones especiales sin incurrir en costos extras, además de compartir el espacio físico con un cultivo de frijol que reduce los costos de levante y facilita y mejora la fertilización en situ.

Al final de los seis meses, Carlos termina la práctica universitaria en Cali y tiene que regresar a Medellín a terminar el último semestre del pregrado. Durante los siguientes seis meses no puede viajar a la finca, ni controlar físicamente el estado de los cultivos. Sin embargo le confía a Chucho el cumplimiento de las tareas y objetivos trazados, basado en la buena fe y liderazgo demostrado durante el semestre anterior.

En Diciembre del 2000, Carlos se gradúa en Medellín como Ingeniero de Producción y regresa a Cali a buscar empleo. A los cuatro meses de estar en Cali es contratado por una multinacional como programador de producción con un sueldo de recién graduado de 3 SMLV. Con este nuevo sueldo retoma la administración de la finca y con la tarjeta de crédito financia la compra de fertilizantes y otros insumos para seguir invirtiendo en el desarrollo de los cultivos. Debido a la restricción de dinero, el único trabajador con contrato a término indefinido es Chucho y los demás trabajadores varían semanalmente dependiendo de las actividades de la finca y del flujo de caja de la semana. Las personas se consiguen en la plaza del pueblo y esa flexibilidad laboral le permite a Carlos financiar el costo del capital de trabajo sin tener que recurrir a nuevos préstamos.

Durante los cinco años siguientes Chucho y Carlos trazan el objetivo de sembrar 70,000 plantas de café a bajo costo. Establecen un cronograma de actividades de acuerdo con el salario de Carlos y los ingresos de la finca e implantan la disciplina de reducir costos, aumentar la eficiencia del trabajo físico y tener permanentemente un semillero de café lo suficientemente grande para poder sembrar al menos 15,000 árboles de café cada año.

La finca se divide en diez lotes de producción y focalizan las tareas. Primero, abarcan los lotes cercanos a la casa principal y que tienen fácil acceso, luego abarcan los lotes que necesitan menos esfuerzo y finalmente los más enmalezados. Luego reducen la distancia de siembra de 1.50m x 1.50m a 1.20m x 1.50m, lo que aumenta la cabida de plantas por hectárea. Cambian la dosificación y mezcla del fertilizante por árbol y

ajustan la cantidad de gramos/árbol de acuerdo a la edad del café para disminuir el costo sin afectar los requerimientos nutricionales de la planta. Como es difícil mantener la finca libre de malezas usando solo la guadaña o el machete, Carlos compra un herbicida concentrado muy efectivo para el control de malezas y enredaderas reduciendo los costos de mano de obra.

Para entonces, muchas fincas aledañas cambian los cultivos de café por pasto u otros productos. La nueva variedad “suprema” es resistente a la roya y la escasez de árboles de café en la finca contribuye notoriamente a la reducción de la broca de forma natural, a tal punto que prácticamente ha desaparecido. Incluso se piensa que pudo aparecer un control biológico natural.

Carlos sabía que los márgenes de la finca seguían siendo negativos y que sin recursos de inversión pasarían varios años antes de ver una utilidad positiva. ¿Es conveniente seguir invirtiendo en el negocio de café considerando los recursos que implica? ¿Qué hace que este negocio sea atractivo y que valga la pena seguir persistiendo? ¿Debería Carlos enfocar sus recursos en un cultivo diferente? De ser así, ¿cómo podría conseguir los recursos para diversificar? A pesar de las tribulaciones de Carlos, él estaba consciente que con disciplina y paciencia los resultados poco a poco se darían.

## HACIENDA FLANDES:

### AUGE, CAIDA Y RESURGIMIENTO DE UNA FINCA CAFETERA

#### Caso B

#### 2005 – 2007: Llega una nueva administración a Flandes.

A mediados del año 2005, Jaime, el hermano menor de Carlos, se gradúa como ingeniero industrial. Hace su práctica profesional como asistente de mercadeo en una empresa de consumo masivo en Cali, pero en diciembre de 2005 cierran la oficina y es despedido. Al quedar desempleado, busca durante los siguientes seis meses empleo, pero no logra colocarse. A principios del año 2006, Don Carlos le pide a Jaime que lo acompañe a la “Hacienda Málaga” (la finca de ganado) a hacer un inventario físico del ganado de leche y descubren que los semovientes contabilizados en el balance no corresponden con la realidad. Son menores a lo reportado por Chucho. Al confrontarlo, Chucho les pide un día para aclararlo, sin embargo a la mañana siguiente, una hija lo encuentra en el suelo de la marquesina<sup>m</sup> de Flandes con una sustancia desconocida en su mano. Lo llevan de urgencia al hospital de Sevilla, donde le hacen un lavado gastrointestinal y posteriormente lo remiten a Cali al Hospital Universitario del Valle, donde logran estabilizarlo y salvarle la vida.

---

<sup>m</sup> La marquesina es un espacio físico en la finca que se usa para parquear carros y camiones.

La familia de Chucho le comunica a Carlos lo sucedido y durante la conversación que sostienen, Chucho le confiesa que vendió parte del ganado de Málaga para pagar la nómina que había contratado sin autorización para avanzar en las labores de Flandes y que no había sido para beneficio propio sino para el beneficio de la Hacienda. Su idea consiste en reponer el ganado con los ingresos futuros de Flandes, pero la auditoría sorpresa de Jaime y Don Carlos no le dan tiempo para cumplir sus objetivos y al sentirse responsable por sus actos intenta ponerle fin a su vida.

Dada la situación, Carlos se reúne con su madre para tomar una decisión en familia con relación a Chucho. Ambos sienten que Chucho traicionó la confianza depositada, pero también están conscientes de todo lo que hizo por la familia en el pasado y de su arrepentimiento. Si lo despiden por justa causa, tendrían que contratar un nuevo mayordomo y recordaron la mala experiencia vivida con Alberto. Pero si no lo hacen, ¿Cómo volver a confiar en él?

Mientras tanto, Jaime vive en Sevilla supervisando los trabajos de la finca y manteniendo a Carlos al tanto de lo que sucede. La familia opta por vender el ganado restante de Málaga y alquilar o vender la finca para aliviar el trabajo y los costos. A falta de un comprador, la finca se alquila unos meses después y aunque el precio de alquiler es bajo, la decisión es la más conveniente porque obtienen un ingreso mensual y dejan de incurrir en costos de mantenimiento mientras encuentran un buen comprador.

Un mes después, Jaime reúne a la familia y les dice que dada la ausencia de Chucho y su permanencia en Sevilla, él quiere seguir a cargo como administrador de Flandes porque a diferencia de Carlos, él puede supervisar todos los días a los trabajadores, las actividades y hacer la venta directa de los productos de la finca. En respuesta, Carlos se niega a ceder la administración considerando todo el esfuerzo financiero, físico y emocional que había invertido en la recuperación de Flandes en los últimos cinco años y sabiendo que pronto cosecharía el fruto de su trabajo gracias a su perseverancia, disciplina y paciencia.

A raíz del enfrentamiento de ambos hermanos Don Carlos interviene y analiza la situación. Al considerar que Jaime no tiene empleo, está viviendo en la finca y sus argumentos tienen sentido, le pide a Carlos que deje de pelear con su hermano y le de una oportunidad. Carlos lo piensa y accede a la voluntad de su padre anteponiendo la condición que Jaime le tenía que seguir enviando los informes de ingresos y costos de la finca. Jaime acepta la condición si le permiten desarrollar sus actividades e ideas con plena libertad. De esta forma Jaime se convierte en el nuevo administrador de Flandes.

La incapacidad de Chucho termina y la familia decide perdonarle lo que hizo y darle una segunda oportunidad bajo unas nuevas condiciones laborales. Se le retira la administración de Málaga y del manejo de los ingresos de ambas fincas. Ahora debe reportarle a Jaime y dedicarse solamente al manejo operativo de Flandes. Chucho le agradece a la familia la segunda oportunidad y se compromete a no volver a ocultar información ni a volver a tomar decisiones sin contar con los dueños.

Jaime establece un cronograma de actividades para continuar con los proyectos que Carlos había comenzado. Carlos le exige a Jaime un informe de ingresos y egresos semanal para llevar la contabilidad de la finca como lo había hecho del 2001 al 2006. Aunque Jaime lo hace, mucha de la información la manda incompleta. Hay gastos no especificados, ingresos sin soportes y compras sin facturas. Jaime maneja toda la información de ingresos y egresos en un cuaderno, pero no hace informes financieros mensuales, ni presupuestos. Carlos digitaliza lo mejor que puede la información y luego retroalimenta a Jaime con los aciertos y desaciertos financieros.

La gestión administrativa de Jaime comienza muy bien entre el 2006 y 2007. Con el dinero recibido por la venta del ganado de Málaga y las ventas de café de Flandes logra tener durante los siguientes dos años el flujo de caja necesario para sostener los costos de Flandes. También hace una renegociación con el comprador del banano y logra duplicar el precio de compra. Además, gestiona una ayuda del gobierno para los caficultores y paga parte de la deuda contraída con el banco.

Con los ingresos provenientes de la cosecha de café sembrado durante la administración de Carlos, Jaime hace unas mejoras físicas en la Hacienda. Repara la casa principal, construye un kiosco, habilita una cancha de microfútbol y vende la camioneta a gasolina que tiene en compañía con su hermano para comprar una camioneta diesel más nueva, con el fin de reducir los costos de transporte.

El 29 de Octubre del 2006, Don Carlos y su esposa viajan a Sevilla con Jaime y esa tarde, después de almorzar, Don Carlos sufre un paro cardíaco y es trasladado de

urgencias al hospital de Sevilla donde logran estabilizarlo. Cuando lo pasan a la sala de control, sufre otro infarto y fallece. Tras su muerte, su esposa e hijos se reúnen para tomar decisiones con respecto al patrimonio familiar y a la administración de Flandes. Con respecto a la administración de Flandes no hay cambios, Jaime sigue a cargo y en cuanto al patrimonio familiar no pueden hacer la sucesión debido a la falta de liquidez para normalizar los impuestos prediales, pagar los gastos de abogado y el impuesto por ganancias ocasionales.

Durante el año en curso Jaime continúa con el plan original de zoquear los árboles de café viejos, continuar con las resiembras de café, el abonamiento y las limpias. A raíz de estos trabajos simultáneos contrata muchas personas bajo contratos obra-labor y los costos de la finca se incrementan.

### **2007 – 2010: El regreso de Carlos.**

En el año 2007, llega una ola de verano que reduce la cosecha de café y afecta la producción de banano. Con una disminución de ingresos y los costos incrementándose por cuenta de los diferentes trabajos, el flujo de caja se reduce afectando el sostenimiento de la finca y por tal motivo se comienzan a realizar recortes al gasto. Jaime concentra los esfuerzos y el capital de trabajo en los lotes donde había producción de café y banano para sostener los ingresos, pero descuida los lotes que están recién sembrados poniendo en peligro la producción futura. Luego reduce los gastos en limpias y como consecuencia la maleza y el pasto comienzan a crecer rápidamente por los demás lotes renovados.

Adicionalmente, la falta de control de las malezas, permite que las hormigas arrieras prosperen y arrasen el cultivo de cacao recién sembrado. La falta de ingresos conduce a mover las fechas de abonamiento, se suspenden las siembras de café, cítricos, banano y la fabricación de nuevos germinadores. El panorama no se veía nada alentador. La finca iba en declive una vez más y recuperarla se hacía cada día más difícil dada la compleja situación de liquidez.

Para completar dichos infortunios, a finales del año, la policía detiene a Jaime en un retén a las afueras de Sevilla y le decomisan su medio de transporte y de trabajo. Según la policía, la camioneta había sido robada en Venezuela e introducida ilegalmente al país. Jaime le hace el reclamo al vendedor y este le paga una parte en efectivo y la otra parte con un automóvil sedan de segunda. Jaime le vende a Carlos el automóvil y consigue un nuevo préstamo bancario para comprar otra camioneta diesel. Este nuevo préstamo aumenta la presión sobre la estructura de caja de Flandes.

En el año 2008, la producción de la finca se reduce dramáticamente por falta de mantenimiento y resiembras. Aunque el precio del café y del banano es relativamente alto, no hay suficiente producción para obtener los ingresos suficientes para pagar los préstamos y gastos administrativos de la finca y aunque Chucho y Alvaro se esmeran por hacer más productivos los cultivos, sus esfuerzos no son suficientes por falta de fertilización, los cuales Jaime no ha comprado por falta de dinero. Las malezas terminan sobrepasando su capacidad y la producción de café, cítricos y banano se cae.

Ese mismo año, Jaime asiste a unas ferias en un pueblo cercano con varios amigos y le pide a uno de ellos que lo lleve de regreso a Flandes porque ha tomado licor y no esta en capacidad de manejar. Su amigo, igualmente pasado de tragos, conduce a alta velocidad en carretera mojada y se queda dormido. Pierden el control de la camioneta y se estrellan, pero ambos salen ilesos. La aseguradora reconoce los daños de la camioneta como pérdida total y cancelan el saldo adeudado al banco.

Durante el periodo de convalecencia de Jaime, Chucho se hace cargo de la finca, procurando vender los productos de Flandes para pagar la nómina, comprar los insumos y herramientas que necesitan. Unas semanas después Jaime regresa a Flandes para continuar con su trabajo y decide proponerle a Carlos y a su madre sacar un crédito de Finagro para solucionar al problema de liquidez, normalizar las deudas y poder continuar con los proyectos de siembra y limpia. El crédito es aprobado y desembolsado.

Con los nuevos recursos contrata a un tercero para limpiar y sembrar un lote de banano, relegando a Chucho de la tarea de supervisión. El contratista termina rápidamente la tarea encomendada. También hace un pago parcial de los impuestos prediales de ambas fincas, paga algunos préstamos de terceros y el saldo restante lo usa para comprar una nueva camioneta, que financia a través de otro crédito bancario.

Como destinó el dinero de Finagro para otros usos, se queda sin capital de trabajo para sostener los cultivos recién sembrados y realizar las limpias de los siguientes años. Los ingresos que provienen en su mayoría de las ventas de banano y café, alcanzan solo

para pagar la nómina. Por tal razón, Jaime se atrasa en los pagos bancarios de la camioneta y recurre a agiotistas para evitar el embargo del vehículo.

Sin poder acceder a créditos bancarios por estar reportado en las centrales de riesgo, Jaime compromete los ingresos de la finca para pagar la deuda de los agiotistas y decide no pagar la nómina de la finca. Los empleados al no recibir su salario, trabajan menos y llaman a Carlos para que los auxilie y les pague los salarios atrasados. Carlos gira el dinero de sus recursos propios y le pide a Jaime que le regrese la administración de Flandes, a lo cual Jaime no accede argumentando ser propietario del 50% de Flandes. Para evitar que Jaime decidiera vender su participación de Flandes a un tercero y evitar un conflicto familiar, Carlos acepta su continuidad como administrador con la advertencia de no volverle a girar para solventarlo mientras estuviera a cargo.

Por su parte, Chucho y Alvaro se sentían muy desmotivados por la situación económica y falta de liderazgo que se estaba viviendo en la finca, pero sin otras alternativas laborales y con sus familias dependiendo de la finca, no tenían otras opciones más que resistir y bandear la difícil situación financiera. Dada la falta de liquidez y la presión por parte de los acreedores, Jaime acuerda con algunos de ellos pagarle en especie con máquinas, herramientas y enseres de la finca y al vender esos activos, logra liquidar algunas deudas y de esa forma pasa el año 2009.

En Abril 2010 comienza la primera ola invernal en Colombia. La ola invernal es un fenómeno de lluvias de gran intensidad en todo el territorio colombiano. Por este

fenómeno, los árboles de café no florecen y no hay cosecha de fin de año. El cultivo de banano sembrado en el 2009 no produce y los racimos en la mata no maduran. De acuerdo con la Cruz Roja Internacional (2011), “Colombia vive la más larga y devastadora temporada invernal de los últimos 40 años en el último trimestre del año 2010”<sup>22</sup> Las lluvias causan inundaciones y deslizamientos de tierra de gran magnitud y Sevilla es declarada en estado de emergencia debido al colapso de las vías primarias y de muchos damnificados.

En Flandes, se producen dos grandes deslizamientos, uno a nivel de la balastera, la cual en su momento, había sido una gran idea explotarla para pagar los impuestos, pero dada la forma como había sido explotada, se había desprendido obstruyendo la carretera interna. Además de esos dos, hubo otros 26 derrumbes y los techos de las casas se vinieron abajo.

Al no haber cosecha de fin de año, Jaime liquida todo el personal de la finca a excepción de Chucho y Alvaro y a mediados de octubre 2010, la entidad financiera le embarga y le confisca la camioneta por tener más de doce meses de mora. En noviembre de 2010, Jaime llama a Carlos y le dice: “Carlos, he estado a cargo de las fincas por más de cinco años y he estado pensando en mi futuro. Estoy cansado de este trabajo y quiero cambiar mi forma de vida. Por eso he decidido regresarme para Cali y buscar un nuevo rumbo. Te encomiendo la dirección de las fincas.”

Comprendiendo la situación de su hermano, Carlos lo apoya para que se regrese a Cali. Ahora tiene en sus manos la herencia de su padre y sabe que tiene que empezar

todo de nuevo. No sabe que rumbo tomar, ni la magnitud de las deudas, ni cuánto se le debe a los trabajadores. Tampoco sabe qué tan desmotivados están o qué tan dispuestos están de trabajar de nuevo con él. ¿Cómo hará para sortear estos nuevos desafíos y sacar adelante la finca? Tendrá que venderla o alquilarla? Nuevamente, el futuro se veía incierto, pero Carlos lo toma con calma y optimismo.

### **2010 – 2012: “Caer para levantarse, no es caer” (Chucho, 2010)**

La época de lluvias termina en noviembre 2010 y Carlos diagnostica el estado general de la finca. Encuentra varios derrumbes, una bananera abandonada y solamente 8,000 árboles de café en producción de 70,000 entregados en el 2005. Los trabajadores están reclamando los salarios vencidos y Jaime tiene una demanda laboral de un trabajador liquidado por no pagarle la debida liquidación.

Carlos reúne a los trabajadores y les informa que Jaime se había regresado para Cali y que en su lugar él estaría a cargo de la finca. Les manifiesta que su prioridad es pagar lo adeudado, trabajar por recuperar la finca y que las cosas serían diferentes a partir de ahora. Carlos negocia con Alvaro el pago de los dineros adeudados en cuotas mensuales. Lo mismo hace con Chucho y con los otros trabajadores. Al recibir de nuevo ingresos, los trabajadores se motivan y regresan a sus labores.

Posteriormente, Carlos y Chucho fraccionan la finca y priorizan las tareas partiendo de los lotes que más ingresos están generando. Luego limitan la contratación de mano de obra temporal y la compra de los insumos a la disponibilidad de flujo de caja.

Normalmente se contratan tres personas por semana, pero como el dinero es escaso y se tiene que dividir entre varios, algunas veces se contrata a una o dos personas.

En cuanto a las deudas contraídas con terceros, estas superan ampliamente la capacidad de pago de Carlos y como no hay forma de pagarlas considera la opción de alquilar Flandes para pagar las acreencias, pero tras cuatro meses de búsqueda no recibe propuestas formales o mínimamente atractivas porque aquellos interesados calculan que la inversión para recuperar Flandes cuesta 550 SMLV.

Ante este panorama, Carlos decide abandonar la idea de alquilar Flandes y fija unos objetivos ambiciosos para el 2011 y 2012 y aunque no cuenta con el capital ni con la mano de obra disponible, Chucho le sigue la idea y le dice “¡Vamos hacerlo! ¡Caer para levantarse no es caer! ¡Vamos a convertir a Flandes en lo que era hace 20 años!”

En los meses siguientes, se hacen los semilleros de café con materiales de la finca y semilla regalada por el Comité de Cafeteros de última generación “variedad Castillo”. La cantidad de trabajadores temporales varía cada semana de acuerdo al flujo de caja de Carlos, de la finca y de las tareas a financiar. Se reimplantan los contratos por obra-labor para limpiar los lotes en producción y mejorar los ingresos de la finca. Esta modalidad de contrato resulta favorable porque se negocia barato y el contratista lo ejecuta rápidamente.

A continuación, recuperan los árboles de macadamia, abonan y fumigan contra la maleza y las enredaderas disminuyendo los costos de mano de obra. Varios meses después, Carlos cede gratuitamente en comodato varios lotes de la finca que están

enmalezados y que no son prioridad para la siembra, ni para la producción. Chucho hace la gestión y consigue personas del pueblo interesadas en sembrar maíz, yuca y frijol a riesgo propio durante un año, a cambio de mantener y entregar completamente limpio el terreno. Bajo esta modalidad limpian el 70% de la finca por cuenta de terceros.

Al finalizar el primer año, los semilleros de café están listos para ser transplantados. Como el lote está limpio y abonado, la finca sólo tiene que costear la mano de obra para la siembra. Una persona traza<sup>n</sup>, otra persona hace los huecos y otra persona siembra el árbol de café. En promedio, tres personas siembran 1,300 árboles por semana, así que en lugar de contratar 23 personas para sembrar 10,400 plantas en una semana, se contratan tres personas durante dos meses y a parte de hacer una siembra escalonada se gana tiempo para recibir los ingresos necesarios para pagar cumplidamente la nómina. Los ingresos provienen de las ventas de café y plátano de la finca y del sueldo que Carlos devenga por su trabajo en Cali.

Una vez sembrados los lotes, Carlos permite a los “arrendatarios” sembrar una cosecha más a cambio de mantener el cultivo de café libre de malezas y plagas por seis meses adicionales. De esta forma, los costos de sostenimiento del primer año corren prácticamente por cuenta de los cultivadores. Al año, Chucho fertiliza el café con menos cantidad de abono porque el frijol ya le ha aportado algunos fertilizantes lo que redunda en un menor costo de insumos.

---

<sup>n</sup> El término trazar se refiere a extender un hilo grueso de lado a lado del terreno para demarcar los surcos (filas) por donde se va a sembrar el árbol de café o cualquier otro cultivo. Para el café de Flandes las distancias entre planta y planta eran de 1.2 metros entre plantas y 1.5 metros entre surcos.

Cuando llega la segunda ola invernal a mediados del año 2011, muchas carreteras veredales se ven afectadas por las lluvias y el municipio envía la maquinaria para arreglarlas. Carlos aprovecha esta situación para pedirle ayuda al municipio para remover los derrumbes internos de la finca, ya que las máquinas se encuentran cerca de Flandes y no implican mayor desplazamiento. El municipio le colabora a cambio que pague la gasolina utilizada y después de dos semanas de trabajos continuos, retiran casi todos los derrumbes internos a un costo menor (2 SMLV).

La segunda ola invernal afecta a muchos cafetales de Colombia negándoles la floración y producción de café, pero como los árboles de café de Flandes estaban recién sembrados, la ola invernal no tiene efectos negativos, sino positivos. Dado que los árboles de café necesitan mucha agua durante el primer año de siembra, las lluvias prolongadas de la ola invernal eran justamente lo que necesitaban.

Ese año, Nestlé de Colombia lanza una campaña de renovación de café y por cada hectárea de café sembrado, otorga un subsidio a través del Comité de Cafeteros. Para acceder, Carlos gestiona la tarjeta cafetera que lo acredita como caficultor y actualiza el área de café sembrada de 30 hectáreas a cuatro, cambiando su status de mediano a pequeño agricultor obteniendo así el subsidio. Con el dinero compra el fertilizante suficiente para abonar durante casi todo el año el café recién sembrado.

A pesar de lo anterior, Carlos sigue sin tener acceso a líneas de créditos agropecuarios a través de Finagro<sup>o</sup> u otras entidades bancarias porque sus ingresos superan los 100 SMLV al año dado su empleo formal en Cali y porque no puede hipotecar ninguna propiedad porque no posee ninguna debido a que no ha formalizado la sucesión. Por consiguiente, todos los créditos agropecuarios están fuera de su alcance y la única opción es sacar adelante la finca bajo su riesgo y con sus propios recursos.

Para entonces, Alvaro cumple 60 años de edad y se presenta al Seguro Social para solicitar la pensión por jubilación. La resolución de pensión le llega seis meses después. Carlos le paga en cuotas mensuales las prestaciones sociales adeudadas de los últimos 17 años quedando a paz y salvo y de esta forma solo queda un contrato a término indefinido con Chucho, quien se jubila a finales del 2014.

En el primer año Carlos siembra en Flandes 19,000 plantas de café. En el segundo año siembra 16,000 más y para el 2012 lleva acumuladas 43,000 además de contar con 35,000 plantas que están en el semillero y vienen en camino. De esta forma completa una plantación de 78,000 árboles de café equivalente a 15 hectáreas.<sup>p</sup> El costo total a los dos años asciende a 200 SMLV de los cuales 80 SMVLV se financian con recursos propios de Carlos y lo demás (120 SMLV) con los ingresos propios de la finca.

Además de la siembra de café, Carlos normaliza las nóminas, paga las deudas y busca nuevos clientes para incrementar los ingresos de la finca. A través de publicaciones en

---

<sup>o</sup> Finagro es el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Colombiano creado en 1990. Es una entidad de redescuento creado por el gobierno para financiar proyectos del sector rural a través de los intermediarios financieros colombianos. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012 de [http://www.finagro.com.co/html/j\\_portals/index.php?p\\_origin=internal&p\\_name=content&p\\_id=MI-8&p\\_options=](http://www.finagro.com.co/html/j_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-8&p_options=)

<sup>p</sup> Una hectárea es igual a 10,000 m<sup>2</sup> (100m de largo x 100m de ancho)

internet consigue nuevos clientes dispuestos a pagar mejor la macadamia y a su vez su madre aprende a tostar y caramelizar la macadamia para venderla en su círculo social. Para facilitarle el trabajo y pensando en una comercialización futura de la nuez de macadamia, Carlos compra una máquina casera en Estados Unidos por internet para desconchar la macadamia a un bajo costo.

Adicionalmente, diversifica los cultivos de Flandes con 300 árboles frutales, 5,000 plantas de cacao producidas por el Comité de Cacaoteros del Valle, siembra una hectárea de “sacha inchi”, una semilla de origen amazónico, que contiene un alto contenido de omega 3 y una hectárea de Higuierilla para extraer el aceite de ricino. Adiciona dos nuevas variedades de plátano y banano, cuyos racimos se venden al doble del precio del banano común y triplica la cantidad de árboles de macadamia haciendo sus propios germinadores y contratando a un injertador experto en el ese campo.

A los 15 meses las plantas de Sacha Inchi e Higuierilla empiezan a producir y Carlos publica en internet la venta de estos nuevos productos y una persona de Cúcuta con experiencia en la fabricación de aceites esenciales lo contacta y comienzan a hacer pruebas para extraer aceites esenciales de sachá inchi, ricino (higuierilla), macadamia y café verde 100% colombiano. Hacen una alianza para formar un negocio donde Carlos aporta las materias primas y el socio aporta el conocimiento y la mano de obra de la extracción del aceite. Unos meses más tarde otra persona lo contacta con el interés de comprarle semillas de sachá inchi y al ver que la demanda aumenta decide comprar una máquina manual en Medellín para descascar la semilla y de esta forma disminuir

los costos de mano de obra y aumentar la eficiencia. Ahora el reto consistía en abrirle mercado a estos aceites en Colombia ya que, a excepción del aceite de macadamia, ningún otro es ampliamente conocido.

Carlos se sienta en la sala de Flandes con una tasa de café negro en su mano y mientras observa a través de la ventana la nueva plantación de café y los nuevos surcos de banano y plátano ve como se extiende sobre toda la cordillera un impactante atardecer rojizo que le hace sonreír. Siente que van en la dirección correcta pero aún rondan en su mente muchas preguntas: ¿Será el negocio del café rentable en el futuro? ¿Qué otras ideas y alternativas puede implementar para hacerlo sostenible sin depender de los precios volátiles del mercado internacional? ¿Debe seguir diversificando en nuevos productos? ¿Cómo puede proteger el ingreso de la cosecha ante el riesgo de un cambio climático y plagas como sucedió en el pasado? ¿Qué debe hacer para pagar las deudas pendientes y finiquitar la sucesión?

## ANEXOS:

Anexo 1. Precio interno de una carga de café colombiano de 125 kg vs Salario Mínimo Mensual Vigente Colombiano (1970-2012).

Año	Precio Interno Carga de Café de 125 kg	SMLV
1970	\$ 1,304	\$ 519
1971	\$ 1,246	\$ 519
1972	\$ 1,500	\$ 660
1973	\$ 1,937	\$ 660
1974	\$ 2,207	\$ 1,200
1975	\$ 2,730	\$ 1,200
1976	\$ 5,532	\$ 1,560
1977	\$ 7,179	\$ 2,340
1978	\$ 7,300	\$ 2,580
1979	\$ 7,270	\$ 3,450
1980	\$ 8,663	\$ 4,500
1981	\$ 9,453	\$ 5,700
1982	\$ 11,171	\$ 7,410
1983	\$ 13,010	\$ 9,261
1984	\$ 15,429	\$ 11,298
1985	\$ 19,509	\$ 13,557
1986	\$ 37,510	\$ 16,811
1987	\$ 41,819	\$ 20,510
1988	\$ 49,392	\$ 25,637
1989	\$ 62,373	\$ 32,559
1990	\$ 76,973	\$ 41,025

Año	Precio Interno Carga de Café de 125 kg	SMLV
1991	\$ 93,599	\$ 51,720
1992	\$ 90,978	\$ 65,190
1993	\$ 94,612	\$ 81,510
1994	\$ 157,844	\$ 98,700
1995	\$ 200,258	\$ 118,934
1996	\$ 209,897	\$ 142,125
1997	\$ 331,013	\$ 172,005
1998	\$ 318,812	\$ 203,825
1999	\$ 332,883	\$ 236,438
2000	\$ 343,664	\$ 260,100
2001	\$ 292,957	\$ 286,000
2002	\$ 288,481	\$ 309,000
2003	\$ 307,148	\$ 332,000
2004	\$ 351,353	\$ 358,000
2005	\$ 456,750	\$ 381,500
2006	\$ 465,804	\$ 408,000
2007	\$ 457,642	\$ 433,700
2008	\$ 492,657	\$ 461,500
2009	\$ 658,079	\$ 496,900
2010	\$ 754,399	\$ 515,000
2011	\$ 975,343	\$ 535,600
2012	\$ 686,815	\$ 566,700

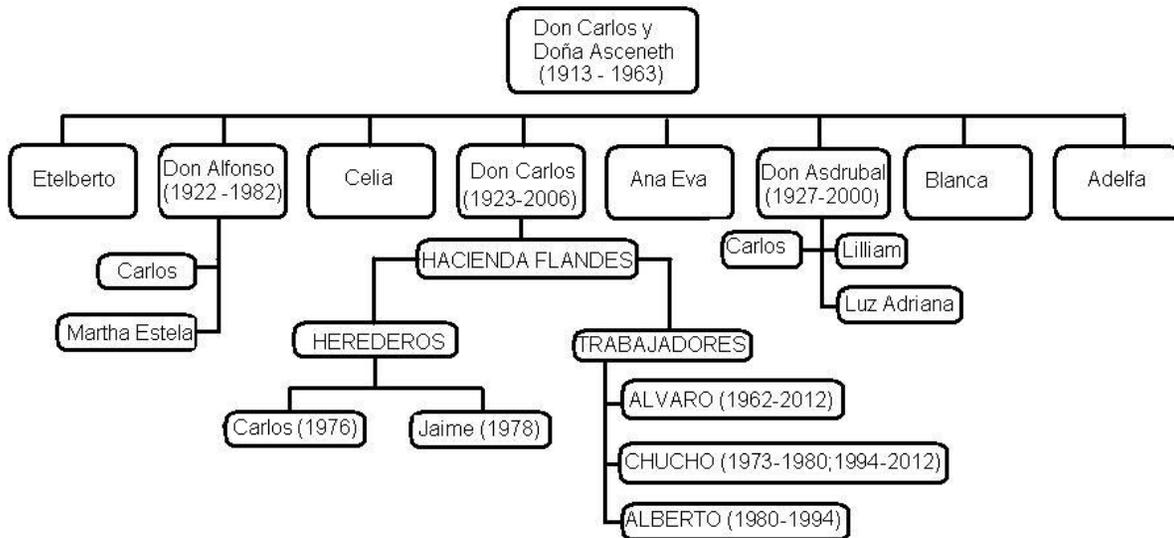
Fuente: *Cuadro Resumen Salario Mínimo Legal Mensual V. Años 1950 – 2008*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de

<http://www.actualicese.com/herramientas/AspectosLaborales/Historico-salario-minimo-Minproteccion.pdf> y

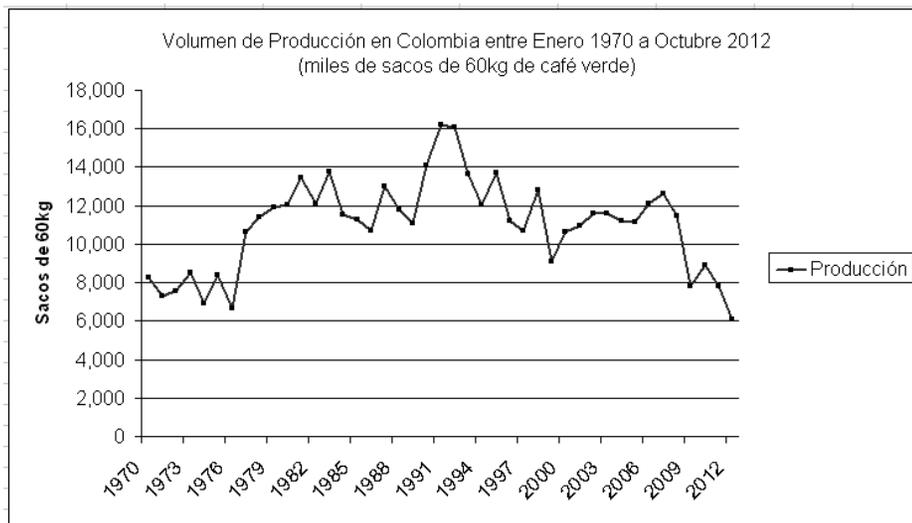
*Producción Colombiana de Café, Precio Representativo del suave colombiano - mensual desde 1913*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de

[http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

Anexo 2. Árbol genealógico de la familia (1913 – 2012):

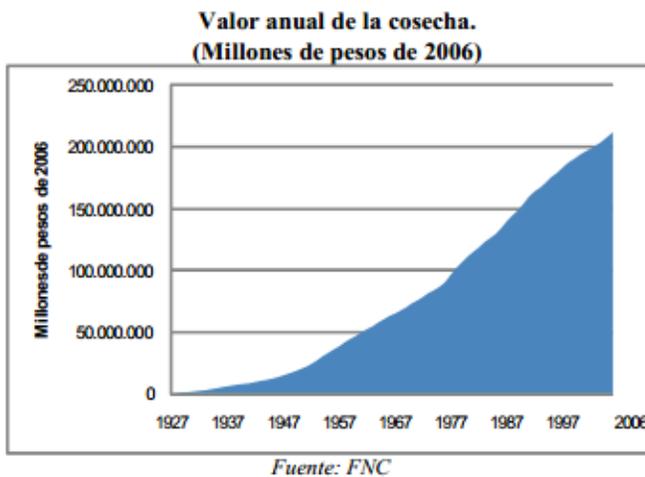


Anexo 3. Volumen de la Producción de Café Verde en Colombia entre Enero 1970 y Octubre 2012.



Fuente: *Producción Colombiana de Café, Volumen mensual desde 1956*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de [http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

Anexo 4. Gráfico del valor acumulado de la cosecha de café a precios constantes del 2006 para el periodo 1927 – 2006. (Acumulado al 2006: \$211.7 billones de pesos)



Fuente: *Principales Cifras de la Caficultura Colombiana*. Recuperado 20 de Enero de 2013, de [http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/2c078acdd6d20f830525730200816139/\\$FILE/B-3-Principales%20cifras%20de%20la%20caficultura%20colombiana.pdf](http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/2c078acdd6d20f830525730200816139/$FILE/B-3-Principales%20cifras%20de%20la%20caficultura%20colombiana.pdf)

Anexo 5. Participación de las exportaciones de café colombiano entre las exportaciones agropecuarias y totales de Colombia entre 1927 y 2006.



Fuente: *Principales Cifras de la Caficultura Colombiana*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de [http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/2c078acdd6d20f830525730200816139/\\$FILE/B-3-Principales%20cifras%20de%20la%20caficultura%20colombiana.pdf](http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/2c078acdd6d20f830525730200816139/$FILE/B-3-Principales%20cifras%20de%20la%20caficultura%20colombiana.pdf)

## Anexo 6. Área cultivada de café en Colombia entre el 2002 y el 2010

### Área cultivada con café total departamental

Miles de hectáreas por departamento. Con corte a septiembre

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*
Antioquia	128.0	128.1	129.3	129.8	126.3	126.9	129.1	130.6	131.1	131.2
Boyaca	11.4	11.2	11.1	11.0	10.8	11.1	10.7	11.0	11.1	11.3
Caldas	88.8	88.5	90.9	89.5	89.1	87.7	85.0	83.9	81.9	80.5
Caquetá	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	2.8	2.8	2.8	2.8	3.4
Casanare	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	2.6	2.6	2.6	2.6	2.7
Cauca	65.7	68.5	69.9	68.9	68.0	67.8	69.8	73.3	76.2	81.2
Cesar	22.4	22.2	21.8	21.5	21.1	21.5	21.9	22.5	24.2	26.2
Chocó	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Cundinamarca	55.4	54.3	53.2	52.0	50.9	48.2	48.9	48.9	49.4	43.9
Guajira	4.6	4.7	4.9	5.0	4.4	5.1	5.1	5.2	5.3	5.8
Huila	78.2	82.2	93.9	95.9	95.1	98.1	102.5	105.0	117.8	129.2
Magdalena	17.5	17.6	17.7	18.0	18.3	17.1	17.6	18.5	18.9	19.8
Meta	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	2.4	2.4	2.3	2.6	3.0
Nariño	23.0	24.5	26.1	26.5	26.8	27.4	29.0	31.0	33.5	35.4
N. Santander	32.1	32.1	32.1	32.1	32.1	32.1	32.6	33.6	34.0	32.9
Quindío	44.5	44.7	44.6	43.0	44.0	43.3	42.4	39.8	43.4	31.1
Risaralda	59.4	58.6	57.8	56.9	56.2	55.4	54.4	54.3	52.9	52.6
Santander	42.1	42.4	42.8	43.3	41.2	41.1	41.5	42.7	44.6	45.2
Tolima	105.6	105.4	105.3	105.2	105.1	104.3	102.8	103.9	106.8	109.9
Valle	86.5	85.9	85.3	84.7	84.1	82.5	77.5	75.8	75.1	75.8
<b>TOTAL</b>	<b>865.14</b>	<b>870.83</b>	<b>886.65</b>	<b>883.33</b>	<b>873.50</b>	<b>877.55</b>	<b>878.77</b>	<b>887.66</b>	<b>914,41*</b>	<b>921,06*</b>

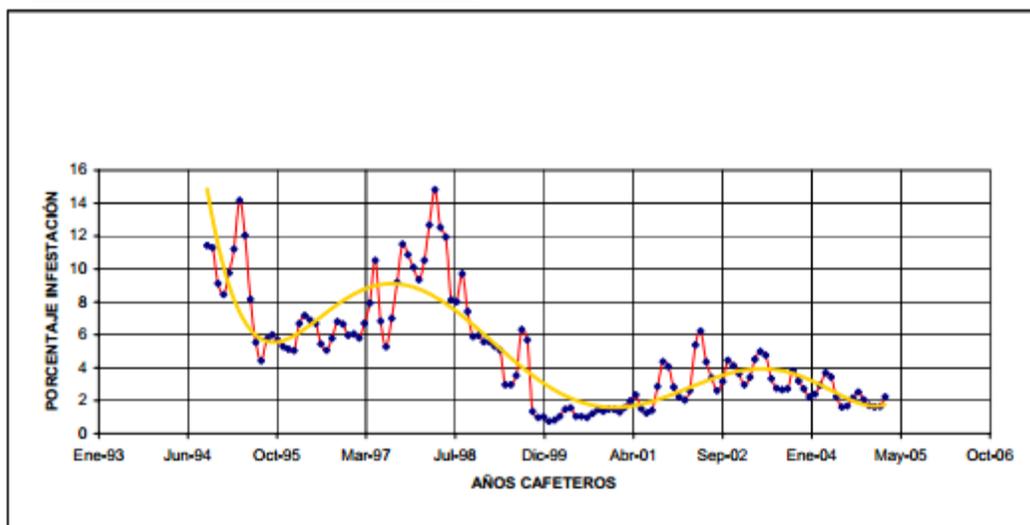
\* Corte a diciembre de 2010

Fuente: *Productores y Cultivos de Café en Colombia, Área Cultivada – anual desde 2002*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de

[http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

## Anexo 7. Gráfico de infestación de la Broca en Colombia entre 1993 y 2006

### Manejo Integrado de la Broca



Fuente: Gerencia Técnica (2005). *Extensión Rural en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*, pp. 19. Manejo Integrado de la Broca. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de <http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Foros/ExtensinFederacinCafeteros.pdf>

## Anexo 8. Línea de tiempo (1918 – 2012)

- 1918 - Llega la primera generación a Sevilla
  - 1927 - Fundación de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)
  - 1938 - Creación de Cenicafé
  - 1952 - 1954 - 1era Bonanza Cafetera
  - 1954 - Constitución de la Hda Flandes
  - 1959 - Creación de la marca "Juan Valdez"
  - 1962 - Acuerdo internacional del Café (Pacto Cafetero)
  - 1963 - La 2da generación hereda los bienes de la 1era generación
  - 1970 - Se introduce la variedad "Caturra" en Flandes
  - 1973 - Ingreso de Chucho a Flandes
  - 1975 - 1978 - 2da Bonanza Cafetera aprovechada por los Dones
  - 1976 - Nace Carlos (1er hijo de Don Carlos - 3era generación)
  - 1977 - Helada Brasileira
  - 1978 - Nace Jaime (2do hijo de Don Carlos - 3era generación)
  - 1980 - Se termina la sociedad de hecho de los tres Dones, Chucho renuncia y se contrata a Alberto.
  - 1981 - Creación del logo "Café de Colombia"
  - 1982 - Fallece Don Alfonso
  - 1983 - La enfermedad de la roya aparece en Chinchiná (Caldas)
  - 1988 - Llega la broca a Colombia
  - 1989 - Fin del Pacto Cafetero e inicio del libre mercado
  - 1994 - Fin de la administración de Alberto y del regreso de Chucho a Flandes.
  - 1994 - La broca llega a Flandes
  - 2000 - Carlos, el hijo mayor de Don Carlos asume la dirección de Flandes y se gradúa del pregrado
  - 2000 - Fallece Don Asdrúbal
  - 2001 - Carlos vende la producción de Macadamia
  - 2005 - Jaime, el hermano menor de Carlos termina el pregrado.
  - 2006 - Jaime asume la administración de Flandes, Chucho atenta contra su vida y Don Carlos fallece.
  - 2007 - Ola de verano en Colombia
  - 2008 - Accidente de tránsito de Jaime
  - 2010 - 1era Ola invernal en Colombia
  - 2010 - Carlos retoma a la administración de Flandes
  - 2011 - 2da Ola invernal en Colombia
  - 2012 - 78,000 plantas de café sembradas en Flandes, 1er cultivo de Sacha Inchi, higuera y cacao.
- 

Fuente: El autor (2013)

---

## Notas Finales:

- 1 Explosión de listas en todo el país. El Tiempo, miércoles 22 de febrero de 1978, pagina 6-A. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de <http://news.google.com/newspapers?nid=1706&dat=19780222&id=QJYqAAAAIBAJ&sjid=P2YEAAAAIBAJ&pg=5616,1608942>
- 2 Antecedentes a la creación de Caficaicedonia Ltda. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de <http://lutafe99.tripod.com/cafe.html>
- 3 Uribe, J. D. (1994) Flujos de Capital en Colombia. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra025.pdf>
- 4 Exequias. El Tiempo, martes 28 de Septiembre de 1982, pagina 2-B. Recuperado el 26 de Noviembre 2012, de <http://news.google.com/newspapers?nid=1706&dat=19820928&id=m4MbAAAAIBAJ&sjid=0UOEAAAAIBAJ&pg=3112,4104211>
- 5 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: 80 años. Gestión Internacional. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/d8162c0d31c77978052573020080b39f?OpenDocument>
- 6 Lanzetta, C. (1991). Coyuntura Cafetera: El Colapso del Pacto de Cuotas. Capitulo 1 – Mercado Externo, Sección A. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012 de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/76/view.php>
- 7 Lanzetta, C. (1991). Coyuntura Cafetera: Evolución del mercado libre y Perspectivas. Capitulo 1 – Mercado Externo, Sección B. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012 de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/76/view.php>
- 8 Cárdenas, J. (1993). La Industria del Café en Colombia. San José de Costa Rica, Editorial, pp. 5 – 7. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de <http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- 9 Davivienda: Historia. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Davivienda>
- 10 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: Introducción. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Federaci%C3%B3n\\_Nacional\\_de\\_Cafeteros\\_de\\_Colombia](http://en.wikipedia.org/wiki/Federaci%C3%B3n_Nacional_de_Cafeteros_de_Colombia)
- 11 Bienvenidos a la gran familia café de Colombia: Marcas. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://www.cafedecolombia.com/cafe/index.html>

- 
- 12 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: The National Coffee Fund. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Federaci%C3%B3n\\_Nacional\\_de\\_Cafeteros\\_de\\_Colombia](http://en.wikipedia.org/wiki/Federaci%C3%B3n_Nacional_de_Cafeteros_de_Colombia)
  - 13 Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: 80 años. Contribución Cafetera y Fondo Nacional del Café. Recuperado el 15 de Diciembre 2012, de <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf/792337e17cf5a4f605256d51008185f3/d8162c0d31c77978052573020080b39f?OpenDocument>
  - 14 Cárdenas, J. (1993). La industria del café en Colombia. San Jose de Costa Rica, Editorial, (pp. 6-7). Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de <http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
  - 15 Cárdenas, J. (1993). La industria del café en Colombia. San José de Costa Rica, Editorial, (pp. 9-10). Recuperado el 18 de Diciembre 2012 de <http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
  - 16 Lanzetta, C. (1991). Coyuntura Cafetera. Política de precio interno y finanzas del Fondo Nacional Cafetero. Capítulo 2 – Política cafetera interna, Sección 2. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012 de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/76/view.php>
  - 17 La Roya: Miseria de Muchos, Riqueza de Pocos. Principal, Ediciones 1980 – 1984, Tribuna Roja No. 47, Bogotá, 1984. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de [tribunaroja.moir.org.co/LA-ROYA-MISERIA-DE-MUCHOS-RIQUEZA.html](http://tribunaroja.moir.org.co/LA-ROYA-MISERIA-DE-MUCHOS-RIQUEZA.html)
  - 18 Rodriguez, R. y Monroig, M. Manejo de la Roya del Cafeto. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id22.htm>
  - 19 La Roya: Miseria de Muchos, Riqueza de Pocos. Principal, Ediciones 1980 – 1984, Tribuna Roja No. 47, Bogotá, 1984. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de <http://tribunaroja.moir.org.co/LA-ROYA-MISERIA-DE-MUCHOS-RIQUEZA.html>
  - 20 Hace 20 años la broca llegó a devastar cafetales. IAlimentos. Octubre 29, 2008. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de <http://www.revistaialimentos.com.co/news/100/52/Hace-20-anos-la-broca-llego-a-devastar-cafetales.htm>
  - 21 Gerencia Técnica (2005). Extensión Rural en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Descripción de la zona cafetera, pp. 5 y 19. Recuperado el 29 de Diciembre de 2012, de <http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Foros/ExtensinFederacinCafeteros.pdf>
  - 22 CICR (2011). Colombia: ola invernal agrava vulnerabilidad de personas afectadas por el conflicto armado. Resumen de actividades. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de <http://www.icrc.org/spa/resources/documents/update/2011/colombia-update-2011-02-14.htm>

- 
- 23 Porter, M. E. 1997. *What is Strategy?* Vol. 75: 156-157: Harvard Business School Publication Corp.
- 24 Porter, M. E. 2008. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1): 78-93.
- 25 Collis, D. J. & Montgomery, C. A. 2008. *Competing on Resources*. Harvard Business Review, 86(7/8): 140-150.
- 26 Magretta, J. *The five forces competing for profit*. HBR Press, 8889BC