



# INFORME DE GESTIÓN 2015-2022



**ROBERTO VÉLEZ VALLEJO**

---

***“Como gerente general de la FNC, mi compromiso incansable siempre fue con las familias cafeteras de Colombia”.***

**Roberto Vélez Vallejo**

---



En los siete años de mi gestión como gerente general, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) **articuló su estrategia de valor en los ejes económico, social, ambiental y de gobernanza**, de ahí también que los indicadores hayan alcanzado resultados históricos, siempre para beneficio de las **542.000 familias caficultoras**.

Además, la gestión de la FNC está cada vez más sintonizada con el **cumplimiento (16 de 17) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de Naciones Unidas y los 10 principios del Pacto Global.

A continuación, se presentan algunos de los **principales logros de los últimos 7 años** para cada uno de los ejes de la estrategia de valor:

# ESTRATEGIA DE VALOR FNC

CLIENTE

FINANCIERA

PROCESOS

ESTRUCTURA

## MISIÓN

Procurar el **BIENESTAR del caficultor colombiano** a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.

Fomentamos el **desarrollo social sostenible** de las familias y comunidades cafeteras, **con enfoque de bienestar**.

Educación, infraestructura, asociatividad, protección social, empalme generacional y equidad de género.

### GOBIERNO Y ORGANISMOS NACIONALES

Ser **aliados** del Gobierno y organizaciones nacionales en la gestión de **proyectos con excelencia**.

**Innovar**  
en valor

### TALENTO HUMANO

Asegurar el **talento competente y comprometido** para la estrategia de valor.

### COMUNICACIONES

Orientar, motivar, informar y fomentar a las partes interesadas a través de un enfoque de comunicación interactiva y colaborativa apalancada en la transformación digital (TD).

**VISIÓN**

Para el 2027 la FNC será un gremio próspero y efectivo, que trabaja para **un CAFICULTOR empoderado que toma las mejores decisiones para su desarrollo económico y social respetando el medio ambiente**. UNIDOS marcamos la diferencia.



# EJE ECONÓMICO

Contribuimos a la **rentabilidad**  
**y prosperidad** del caficultor.

*“No podemos perder la  
visión de lo que deseamos.  
Debemos seguir trabajando  
para tener una **caficultura  
más productiva**”.*

Roberto Vélez Vallejo



APORTAMOS A LOS ODS

**VECTOR PRODUCTIVIDAD:** Entre 2015 y 2022, con la estrategia “Más agronomía, más productividad, más calidad”, alcanzamos:

- Producción promedio de **13,6** millones de sacos y productividad de 18,6 sacos/ha.
- Frente a 71% en 2015, **86%** del área está sembrada con variedades resistentes a la roya, incluidas Cenicafé 1 y Castillo zonales, de porte bajo e intermedio, alta productividad y calidad de taza (liberadas entre 2016 y 2018).
- Caficultura joven, con árboles de **6,89 años** en promedio.
- La densidad de siembra **más alta de la historia**.

**VECTOR PRECIO:****Gracias al trabajo en calidad y diferenciación:**

- Mayor valor histórico de la cosecha al cierre del año cafetero 2021/22 (**14,5 billones**), incluso superior a la bonanza de 1975.
- El diferencial por calidad subió de 8,23 ¢/lb en 2015 a **67,2 ¢/lb** en 2022.
- Aumentaron los clientes de Café de Colombia, de 113 en 2015 a **204** en 2022.
- Se alcanzó un precio histórico en la subasta del concurso nacional de calidad organizado por la FNC, **78 USD/lb**, y el mayor volumen de micro lotes comercializados.
- Desarrollo y lanzamiento de la tienda en línea **comprocafede-colombia.com** para adquirir café 100% colombiano a través de este sitio web.
- Mantuvimos la comercialización durante las **restricciones sanitarias** debidas al covid.
- En 7 años, la marca Café de Colombia participó en **56 ferias** internacionales.
- Valor récord de las exportaciones de café entre enero y octubre de 2022: **USD 3.748 millones**.

**RETOS**

**En 2022 se logró el mayor valor histórico de la cosecha cafetera alcanzando los \$14,5 billones. Los retos para mantener y ampliar en los próximos años dicho valor serán:**

- 1.** Seguir aumentando las **densidades de producción y disminuir la edad de la caficultura** para llegar a producciones por encima de los 15 millones de sacos.

- 2.** Promover la compra de café de Colombia con bonificaciones por calidad, apoyadas en tecnologías de punta y en la tabla del **Coffee Quality Institute (CQI)**. Debemos lograr tener una puntuación promedio del café de Colombia estándar para continuar avanzando en esta materia.
- 3.** Continuar vinculando la investigación de la Federación Nacional de Cafeteros, a través de su Centro de Investigaciones (Cenicafé), directamente con la calidad del producto.
- 4.** Trabajo de investigación en resiliencia al clima frente a los fenómenos climáticos.

La combinación de una producción y exportación permanente de un café sostenible de excelente calidad deberá traducirse en un diferencial importante del café colombiano, como el que se ha logrado en los últimos años, que reconozca esos atributos y permita que el ingreso de la venta de la cosecha de las 542.000 familias caficultoras sea de prosperidad, es decir, un ingreso que no solo cubra las necesidades básicas las familias caficultoras, sino que permita ahorrar e invertir para mejorar la productividad de los cultivos y aumentar el bienestar de los hogares cafeteros.



# EJE SOCIAL

Fomentamos el **desarrollo integral de las familias** y comunidades cafeteras.

*“El eslabón más importante de la cadena es el **caficultor**, porque es el único **indispensable**”.*

Roberto Vélez Vallejo



El eje social se articuló en torno a seis vectores estratégicos: educación rural; protección social; infraestructura; equidad de género y empalme generacional; asociatividad, y proyectos especiales.

**En cada uno de estos implementamos proyectos de desarrollo de alto impacto.**

- En **2015 se creó la Dirección de Desarrollo Social** para procurar el desarrollo social de las familias y comunidades cafeteras fortaleciendo sus capacidades y búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar su bienestar, condiciones de vida y gestión sostenible de su territorio.
- Entre 2018 y 2022, se mejoraron o se dio mantenimiento a más de **25.000 km** de vías terciarias.
- Sólo entre enero y septiembre de 2022, la FNC ejecutó 619 proyectos de infraestructura por más de **\$108.000 millones** enfocados en mejoramiento de vías y vivienda rural, para beneficio de más de 25.194 caficultores.
- En 2021 se publicó la **política de equidad de género**, la primera para un gremio agrícola que busca cerrar las brechas de equidad.
- El Comité Directivo aprobó la **política de educación** que incluye el desarrollo del modelo de Escuela y Café, tan exitoso en Caldas, en otros departamentos cafeteros del país.
- Como un impulso a la equidad de género en el sector y en la ruralidad colombiana, y con el eslogan **‘Empoderando a través de la pasión por el café’**, lanzamos al mercado intencional la línea de café producido exclusivamente por mujeres colombianas para visibilizar a las caficultoras y mejorar sus ingresos.

*“Tras la publicación de la política de equidad de género, ningún otro gremio en el sector agrícola cuenta con una similar, lo que pone una vez más a los cafeteros a la vanguardia en **beneficio de la mujer caficultora**”.*

Roberto Vélez Vallejo

# RETOS

## En el eje social los grandes retos hacia adelante son:

- 1. Promover**, apoyar e integrar la asociatividad.
- 2. Seguir** visibilizando hacia el Gobierno nacional que la Federación es un gran aliado para el desarrollo de políticas estatales en materia de vivienda, educación e infraestructura.
- 3. Trabajar** de la mano con el Gobierno en el aumento de las áreas de cultivo de los caficultores que tienen menos de una hectárea.
- 4. Continuar** trabajando en el objetivo del cierre de brechas de género en dos dimensiones: Primero, con la promoción de los cafés de mujeres que han tenido un gran éxito en el mercado, tanto nacional como el internacional. Segundo, aumentar la participación de mujeres caficultoras líderes en los órganos de gobierno de la Federación (comités municipales, departamentales y nacional).
- 5. Apoyar el empalme generacional**, para que los jóvenes, hijos de caficultores, se involucren gradualmente en la actividad cafetera; esto debe ser motivado principalmente por la rentabilidad de la caficultura, las innovaciones, comunicaciones, valor agregado, posibilidades de exportación y uso de nuevas tecnologías que se traducen en mayor competitividad de la actividad cafetera.

# EJE AMBIENTAL

Promovemos la **sostenibilidad ambiental** en los sistemas de **producción de café** y al interior de la **organización**.

*“La caficultura colombiana tiene un **gran potencial de sostenibilidad ambiental** por el cual los mercados internacionales pueden retribuir a los productores”.*

Roberto Vélez Vallejo



- **Creación de la Dirección de Gestión Ambiental;** ampliamos el rango de acción de la FNC.
- **Plan 100/100 de sostenibilidad.** En 2017 fijamos la hoja de ruta para que el café de Colombia sea reconocido, además de su calidad, por la sostenibilidad.
- Se han **reforestado o conservado miles de hectáreas** de bosque en zona cafetera, lo que incluye corredores de biodiversidad.
- **Cero contaminación** del agua con el desarrollo de tecnologías de beneficio, y **ahorro de 10.000 millones de litros de agua al año**.

- Inició el camino hacia la **carbo-**  
**no-neutralidad** de la FNC.
- Promovimos la **instalación de pa-**  
**neles solares** en empresas y comi-  
tés del gremio.

*“En 2017 fijamos la hoja de ruta para que el café de Colombia sea reconocido, además de la calidad, por la **sostenibilidad**”.*

Roberto Vélez Vallejo

## RETOS

### Los principales retos en este eje serán:

1. Trabajar para que el café sea considerado un árbol.
2. Seguir trabajando **modelos agroforestales** que sean igualmente productivos.
3. Hacer un trabajo en **reforestaciones y sombríos** con árboles maderables.
4. Avanzar en el **Plan 100/100** en su dimensión ambiental, consiguiendo financiación de proyectos para implementar tecnologías de “cero contaminación” en el proceso de beneficio con fosas de recirculación y filtros verdes.
5. Incursionar en el mercado de **bonos de carbono** con el objetivo de masificar los proyectos para que un mayor número de caficultores se beneficie de este mercado.
6. Avanzar en el camino de la **carbono-neutralidad** de la Federación y sus empresas.

# EJE GOBERNANZA

Fortalecemos la **representatividad efectiva** para asegurar la legitimidad de la FNC.

*“Todos tenemos una cosa en común, el café es nuestro **símbolo de hermandad**; el café es nuestra nota de unidad y eso que tenemos que cultivar y guardar para el futuro”.*

Roberto Vélez Vallejo



APORTAMOS A LOS ODS



• Uno de los objetivos que mi administración se comprometió a alcanzar al llegar a la gerencia de la Federación en 2015 fue **lograr la unión gremial y mantenerla a lo largo del tiempo**. Un gremio unido sale adelante frente a las adversidades. Un gremio dividido es el camino seguro al fracaso. Por ello, la unión gremial es condición necesaria para lograr los demás objetivos de la estrategia de la Federación. La nueva admi-

nistración que asumirá el cargo en 2023 deberá mantener la unión del gremio.

• **En 2016**, para motivar, propiciar y dinamizar la interacción de la base gremial y sus representantes con la administración, contribuir al desarrollo de la estrategia y fomentar una comunicación de doble vía, **creamos la Dirección de Asuntos Gremiales**.

- El gremio venía dividido, pero trabajando en objetivos comunes **hoy es unido y fortalecido**.
- En 2016 firmamos el **contrato de administración del Fondo Nacional del Café (FoNC)** por 10 años más.
- Como parte de un proceso de modernización institucional, en 2017 llevamos a cabo una **reforma integral de los estatutos** de la FNC, con activa participación de todos los comités municipales y departamentales.
- La institución ahora cuenta también con un **Código de Ética y Buen Gobierno**.
- En 2019 creamos el **Fondo de Estabilización de Precios del Café (FEPCCafé)**, un antiguo anhelo de los productores.
- Con transparencia y alta participación, llevamos a cabo **dos elecciones cafeteras (2018, 2022)**, que profundizaron la democracia y representatividad gremial.
- Fortalecimos el **liderazgo femenino** en las instancias gremiales, al crecer su participación, entre 2014 y 2022, de 16% en comités municipales a 28%, y de 8% en comités departamentales a 22%.
- Más de **386.000** productores tienen Cédula/Tarjeta Cafetera Inteligente (CCI/TCI), 74% del gremio (vs. 298.000 o 65% en 2015), un logro elocuente en materia de bancarización rural.
- En plena pandemia, realizamos **dos congresos nacionales virtuales de cafeteros**, con la presencia de 90 delegados, superando dificultades de conectividad en las regiones.
- En 2021 **lanzamos Cafix**, la plataforma tecnológica para que los caficultores y su familias pudieran vender y exportar su café en pequeñas cantidades directamente a sus clientes en el exterior.
- La FNC monitoreó y acompañó **iniciativas legislativas** de impacto en el sector cafetero:

- Costo presunto, piso de protección social, creación del seguro inclusivo, adaptación de las normas del trabajo infantil para la caficultura.
- Como gerente general, escuché directamente a más de **40.000 caficultores** en más de 200 reuniones.
- La FNC volvió a jugar un **rol de liderazgo** en la escena mundial. Promovimos entre los actores de la cadena de suministro la **rentabilidad y prosperidad de los caficultores**, lo que incluye la creación del Foro Mundial de Productores de Café, que ya va por su tercera edición, y más recientemente la firma del nuevo Acuerdo Internacional del Café (Bogotá 2022).
- Gracias al trabajo que como organización hemos hecho y que está siendo bien visto y evaluado por la sociedad civil, analistas financieros, periodistas económicos, gobierno, ONG, asociaciones de consumidores y sindicatos:

### Según Merco reputación:

La FNC ocupa el puesto:

**43:** 2022

97: 2015

### Según Merco Responsabilidad ESG:

La FNC ocupa el puesto:

**24:** 2022

100: 2015

## RETOS

### Los principales retos en este eje serán:

1. Continuar trabajando en ligar y crear sinergias entre los comités municipales y departamentales en **beneficio de los caficultores**.
2. En 2016, se **firmó con el Gobierno nacional el contrato vigente de administración del Fondo Nacional del Café** por parte de la Federación Nacional de Cafeteros. Este contrato tiene una vigencia de 10 años, es decir, que en 2026 se deberá renovar la firma de un nuevo contrato.

# GESTIÓN DE ALIANZAS

Ser **aliados** del Gobierno y organizaciones nacionales e internacionales en la gestión de **proyectos con excelencia**.

- Entre 2015-2022 fortalecimos nuestra capacidad de articular, por medio de alianzas, las oportunidades que existen en el mercado con las necesidades más sentidas de los caficultores a quienes representamos.
- Esto ha permitido a la FNC apalancar los recursos del FoNC con los recursos gestionados de otras fuentes adicionales en una proporción de 1 a 2.3, es decir, por cada peso aportado por el FoNC se gestionaron \$2,3 adicionales de otras fuentes.

*“El café nos despierta, nos inspira, nos alegra. Nos une y sobre todo **apalanca futuro**. Como un solo equipo debemos trazar el rumbo de los cafeteros”.*

Roberto Vélez Vallejo



## PRINCIPALES RESULTADOS DE ALIANZAS INTERNACIONALES

Con el propósito de conseguir recursos para el desarrollo de proyectos productivos integrales, sostenibles y con enfoque de mercado, y en trabajo conjunto de los comités, las oficinas en el exterior, la Oficina Central y las diferentes gerencias, conseguimos alrededor de **\$200.000 millones**.

Rutas de trabajo mediante la firma de memorandos de entendimiento con las principales agencias de cooperación internacional y organismos multilaterales han permitido a la FNC definir estrategias de inversión conjunta en temas tales como formalización de tierras, sustitución voluntaria de cultivos ilícitos, cambio climático y fortalecimiento de corredores económicos.



## PRINCIPALES RESULTADOS DE ALIANZAS NACIONALES

Resultado de nuestra gestión de relacionamiento con organizaciones nacionales, tanto del **SECTOR PÚBLICO** (Sistema General de Regalías, departamentos/gobernaciones, municipios/alcaldías, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones MinTIC, Ministerio de Ciencias y Ministerio de Cultura), como del **SECTOR PRIVADO** (Ecopetrol, Claro, Postobón y Tigo), ejecutamos proyectos por \$924 mil millones.



## RETOS

**El gran reto hacia adelante es:**

- 1. Mayor interacción y concreción de alianzas** con la academia tanto a nivel nacional como internacional.



# PROSPERIDAD FINANCIERA

Consolidar la **autonomía financiera** de la FNC.

*“Nos comprometimos a **sanear las finanzas de la FNC y del FoNC** para alcanzar un gremio sostenible”.*

Roberto Vélez Vallejo



- Durante los últimos 7 años, tanto las finanzas del Fondo Nacional del Café como las de la Federación tuvieron unos **resultados destacables**, disminuyendo la deuda y aumentando el patrimonio.
- Fortalecimos patrimonialmente la FNC. Entre 2016 y 2022, su patrimonio se incrementó en **25%**.
- Bajo la premisa de solidez financiera, desde 2019 liquidamos el 100% de la **deuda institucional** con el sector financiero.
- El **Fondo Nacional del Café** arroja resultados positivos, lo que ha permitido mantener la provisión de los bienes públicos institucionales y financiar el aporte anual al FEPCafé

como su única fuente constante de ingresos.

**llones**, equivalentes a \$300.000 millones.

• Entre enero y septiembre de 2022, el FoNC financió bienes y servicios públicos cafeteros por **USD 74,2 mi-**

• Constituimos un activo que permitiera al 2027 **respaldar el pasivo pensional de la FNC.**

## RETOS

### Los principales retos son:

1. Continuar dando **valor a los activos** de la FNC.
2. **Fortalecer patrimonialmente a la Federación**, a través de una mayor rentabilidad de las empresas del gremio.
3. Estar en permanente monitoreo de los temas legislativos, para que la normatividad **continúe siendo benevolente** en términos tributarios y fiscales con la Federación Nacional de Cafeteros como entidad sin ánimo de lucro, y pueda seguir trabajando en beneficio de las familias cafeteras.

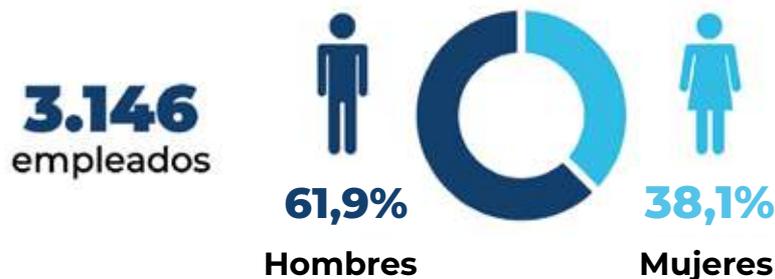
# PROCESOS Y ESTRUCTURA

La gestión del capital humano ha sido una prioridad en los últimos años en la FNC y por esto emprendimos una serie de acciones para **conectar el propósito de la empresa con el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.**

HACEMOS UN MUNDO  
**+ SOSTENIBLE**  
 A TRAVÉS DE LO MEJOR DE *Colombia*

La innovación, el desarrollo de proyectos y la gestión de conocimiento han sido los pilares a los cuales la FNC ha trabajado para proyectar la caficultura hacia el futuro.

## COLABORADORES CONECTADOS CON LA VOCACIÓN DE SERVICIO



## RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2014: **46.2%**

2021: **83.9%**

# RETOS

**El gran reto hacia adelante es:**

**1. Establecer una estructura** que responda a la nueva realidad de la Federación Nacional de Cafeteros, su estrategia y su entorno.

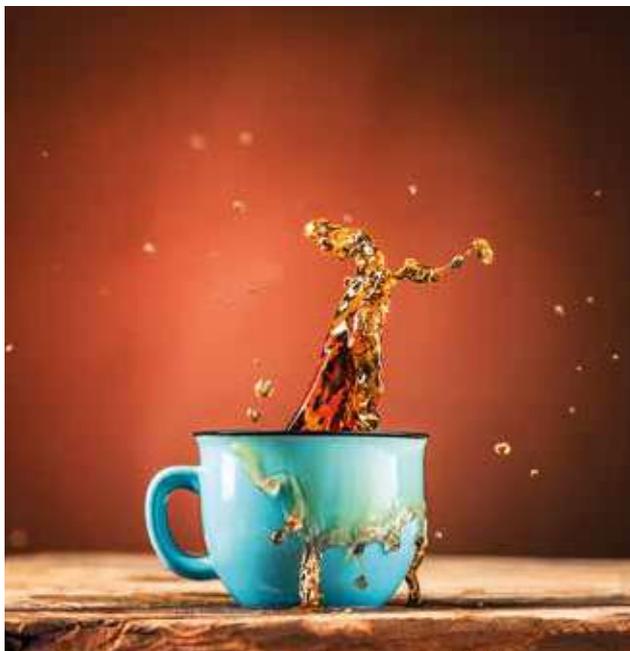


# INSTITUCIONALIDAD **CAFETERA**

Con gran visión de futuro hemos diversificado la labor institucional desde la semilla hasta la taza, optimizando la logística, agregando valor al café colombiano y poniendo a disposición de todos los productores programas, esquemas y herramientas que faciliten al máximo su labor y le ayuden a reducir costos para mejorar su rentabilidad.

## **Aquí los resultados de tres de las empresas más destacadas del gremio cafetero:**

*Buencafé*  
Liofilizado de Colombia<sup>®</sup>



La fábrica de café liofilizado Buencafé abrió sus puertas en 1973. Gracias a la materia prima y al proceso de liofilización que emplea, es una empresa **líder en la producción y venta de café soluble de altísima calidad**. Generar un impacto social positivo ha sido una parte importante de su trabajo durante casi 50 años.

### **PRINCIPALES RESULTADOS**

- Buencafé aumentó su capacidad de producción de 11.500 a **13.500 toneladas/año**.
- **1.863 contenedores** despachados con productos de la fábrica en un año de crisis logística global.

## Cerró el 2022 con cifras históricas:

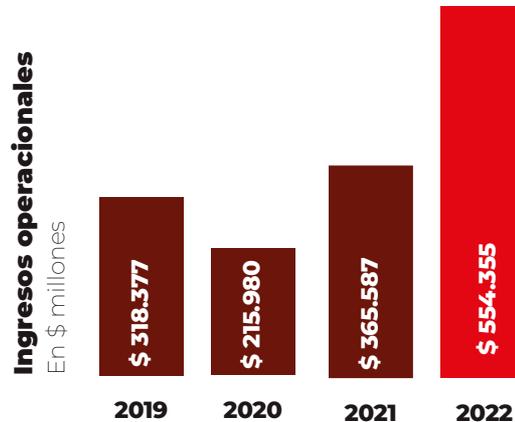
- Ventas totales de **+USD 210** millones.
- Más de **1.000 toneladas/año** vendidas de Buendía.
- Exporta a **40 países** y capta 5% del mercado mundial.

# PROCAFECOL

Ingresos de Procafecol crecen **52% a \$554.355** millones.

Empresa que administra la cadena de tiendas Juan Valdez®, fue creada en 2002 por la FNC para capturar mayor valor en la cadena del café y así **mejorar los ingresos de los cafeteros de Colombia.**

Juan Valdez® es la única marca de relevancia internacional que es propiedad de productores de café.



## PRINCIPALES RESULTADOS

- Hemos llevado la marca Juan Valdez a más de **40 países** en el mundo, con récord de ventas y ganancia por actividad de la operación.



Como almacenes generales de depósito de café y brazo logístico de la FNC, Almacafé, empresa creada en 1965, se ha consolidado como un **aliado estratégico de los caficultores gracias a los servicios que ofrece:** trilla, tueste, molienda, empaque y transporte a puerto, así como recepción, almacenamiento, trámite de importación-exportación y agenciamiento aduanero; se dedica a transformar el café en un producto comercializable con los más altos estándares de calidad.

## PRINCIPALES RESULTADOS

- Los ingresos aumentaron **36%** entre 2017 y 2022.
- Apuntando a la calidad del café, entre 2021 y 2022 **Taza móvil** permitió al cafetero conocer su café.
  - **5.808** caficultores atendidos en 190 municipios.
  - **1.595.176 kg** analizados.
  - **1.426.292 kg** comprados.



# En la Federación contribuimos con **16 de los 17 ODS**, impactando **105 metas**, 82 de forma directa y 23 de forma indirecta

- Contribuimos a la **rentabilidad** del caficultor.
- Promovemos la **sostenibilidad ambiental** en los sistemas de **producción de café** y al interior de la **organización**.
- Fomentamos el **desarrollo social integral** y sostenible de las familias y comunidades cafeteras, con enfoque de bienestar.
- Fortalecemos una **representatividad efectiva** para asegurar la **legitimidad de la FNC**.





***“Gracias familias cafeteras  
por haberme dado el  
honor de servirles”.***

**Roberto Vélez Vallejo**