

Café venezolano: pasando un trago amargo

Jorge L. Menéndez y Jaime Sabal

*Se necesitan dificultades;
son necesarias para la salud.*

CARL JUNG

El viernes 30 de abril de 2004, Omar García, gerente general de Torrefactora de Café C. A. (en adelante Torrefactora), meditaba en su oficina sobre lo que debía proponer a la junta directiva la semana entrante.

La situación financiera de la industria venezolana del café (compra del grano verde, tostado, molienda, empaque y comercialización) era preocupante. El precio de compra de la materia prima (llamada “grano verde”) a los productores seguía creciendo y el precio de venta al público del producto terminado permanecía congelado por decreto gubernamental en casi todas las presentaciones, lo que reducía la rentabilidad.

La industria del café venezolano estaba constituida por dos empresas grandes, Torrefactora y Procesadora de Café C.A. (en adelante Procesadora), y muchas otras empresas más pequeñas. Algunas de las empresas pequeñas atribuían el incremento de precio de la materia prima a las políticas de compras de las empresas grandes y las habían denunciado ante el organismo del Gobierno encargado de resguardar la libre competencia (Procompetencia), que había abierto una averiguación para sustanciar la denuncia. La realidad era que los productores tenían la opción de enviar su café a Colombia y aprovechar los altos precios internacionales del grano si la industria local no pagaba precios semejantes a los internacionales.

Para complicar aún más las cosas, Café Turpial y Café Ávila (marcas de Procesadora) mantenían altos niveles de publicidad. Torrefactora, en cambio, había suspendido su campaña publicitaria cuando comenzaron a reducirse los márgenes por los incrementos de costos de la materia prima.

Las empresas Torrefactora y Procesadora habían estado luchando por el liderazgo de la categoría en el país. Procesadora había adquirido hacía pocos meses la marca Café Ávila, lo que afectó positivamente su porcentaje del mercado.

Omar García se repetía la pregunta: ¿qué podemos hacer para salir airosos de esta situación?

Los casos docentes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2005 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar a 5558212-5554374. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Historia del café



Patio de secado del café

Cuenta la leyenda que hace muchos años en Etiopía, en el continente africano, un pastor de ovejas observó que, después de comer el fruto de cierto arbusto, los animales mostraban signos de mucha energía e intranquilidad. Movi-do por la curiosidad, probó la pulposa y rojiza cereza y luego tiró las semillas a la fogata que usaba para darse calor. Inme-diatamente surgió un grato aroma del fuego, al tostarse las semillas. Al masticar algunas de ellas notó que el cansancio del día desaparecía y se sentía lleno de energía, al igual que sus ovejas. Comentó esta situación con un monje amigo y éste, tras experimentar los mismos efectos, decidió hervir las semillas para obtener una bebida estimulante que pudiera ayudarlo a resistir mejor las largas horas de oración.

El café fue una bebida consumida mayoritariamente en el mundo árabe hasta que viajeros la introdujeron en Europa durante la Edad Media. La primera tienda para tomar café abrió sus puertas en Venecia en 1645 y cinco años después llegó hasta Oxford, Inglaterra. En 1715 ya había 2.000 lugares para tomar café en la ciudad de Londres. En 1732 Johann Sebastián Bach escribió la *Cantata del café* en la ciudad de Leipzig, al comenzar entre los ciudadanos de esta ciudad un debate sobre las bondades de la nueva bebida. El café llegó al Nuevo Mundo de manos de los navegantes europeos y su cultivo se introdujo en Centro y Sur América¹.

El café en Venezuela



Fruto del cafeto

El café llegó a Venezuela en 1730 procedente del Brasil. Se sembró por primera vez en las misiones que estaban a orillas del río Caroní. Para 1740 ya había llegado a Caracas. El café cosechado en Venezuela era principalmente de la especie “arábica”, la cual se consideraba de más alta calidad, por sus propiedades de sabor y olor, que la otra variedad llamada “robusta”. Se requerían de al menos unos 900 metros de altura sobre el nivel del mar para lograr un buen café.

En el año 2002 la cosecha del grano todavía se realizaba de manera artesanal y sólo cinco estados (Lara: 24%, Trujillo: 20%, Portuguesa: 15%, Táchira: 12% y Mérida: 11%) producían más de 80 por ciento del total nacional. La cosecha comenzaba aproximadamente en octubre de cada año y terminaba en septiembre del año siguiente, y se lograba 90 por ciento de ésta entre octubre y marzo. Los meses de diciembre y enero eran los de mayor producción. En el país, el volumen de café verde venía reduciéndose y estaba en unos 1.245.000 quintales² para la cosecha 2002-2003 (anexo 1).

El café como materia prima para ser procesado se llama café verde y, curiosamente, no emana el olor que caracteriza al producto una vez que ha sido tostado. La denominación verde no implica grado de

¹ Gregory Dicum y Nina Luttinger (1999): *The coffee book, anatomy of an industry from the crop to the last drop*, Nueva York: The New Press; Jaime Henao Jaramillo (1992): *La magia del café*, Caracas: Editorial Ex Libris, Fundación Fama de América.

² Un quintal (QQ) equivalía a 46 kilogramos de café.

maduración sino que no ha sido “tostado”. El área que se estimaba dedicada al cultivo del café era de 230 mil hectáreas, con un rendimiento promedio de 5,5 quintales por hectárea (QQ/ha).

Calidad del café



Calidad del café

El proceso comercial de tratamiento del fruto del cafeto podía ser seco o húmedo. En el primer caso se colocaba el café en cereza (tal como sale del árbol) bajo los rayos del sol para su secado en patios de tierra, cemento u otros materiales, de lo que resultaba un café de inferior calidad y precio llamado “café en parapara” que, según sus características, se clasificaba en natural bueno o natural deficiente. Por el contrario, el proceso húmedo daba un grano verde de mejor calidad y precio que se clasificaba en lavado fino, lavado bueno A, lavado bueno B y lavado bueno C. Cada una de estas calidades tenía un precio distinto en el mercado. La calidad de exportación (lavado fino) también se cotizaba en la bolsa de Nueva York (*New York board of trade: Coffee, Sugar and Cocoa Exchange*), que publicaba los precios diariamente en Internet (www.csce.com).

Precio del producto terminado

El 11 de febrero de 2003 se había iniciado el control de precios de muchos productos, incluso del café. El 9 de febrero de 2004, en la *Gaceta Oficial* número 37.875, el Gobierno venezolano había establecido un nuevo precio máximo de venta al público (PMVP) de los productos declarados de primera necesidad, entre los que se encontraba el café. El precio de venta promedio era de Bs./kg 4.480. Se mantenían excluidos de la regulación sólo el café empacado al vacío, el enlatado, el café instantáneo, las especialidades saborizadas o aromatizadas y el café molido para cafetín. La suma de los excluidos equivalía a 2 por ciento del volumen del mercado expresado en peso. El consumo doméstico estaba constituido principalmente por las presentaciones de café tostado y molido, y el producto en grano básicamente se consumía en restaurantes y cafetines (el anexo 2 muestra detalles por tamaño).

Precio del grano verde

El precio del café no procesado o grano verde en los mercados internacionales seguía subiendo. Había cerrado el 30 de abril de 2004 en 67,15 céntimos de dólar estadounidense la libra en el mercado de Nueva York (Bs./kg 2.836). Existía un decreto gubernamental que restringía el precio del café verde en Venezuela a una franja de precios entre 70 mil y 90 mil bolívares el quintal, dependiendo de la calidad de producto. El precio promedio de compra de la industria era de 80.500 bolívares el quintal (Bs./kg 1.750). Sin embargo, por la subida de precio del grano verde en los mercados internacionales, en Venezuela no se respetaban los precios de la franja ya que los agricultores tenían la posibilidad de vender su producto a precios internacionales colocando su café en Colombia. El precio local del quintal de materia prima había llegado, en promedio, a los 170 mil bolívares (Bs./kg 3.696), y se estimaba que el precio para los dos meses siguientes sería, respectivamente, de 190 mil bolívares el quintal (Bs./kg 4.130) y 200 mil bolívares el quintal (Bs./kg 4.398) (anexo 3).

El alza de los precios del grano verde, que ocurría en Venezuela a pesar de la legislación que congelaba el precio, dificultaba que las pequeñas empresas procesadoras de café siguieran operando, lo que estimulaba las ventas de los dos competidores más grandes. Se estimaba que el inventario de café verde que ya había comprado Torrefactora no alcanzaría para cubrir la demanda de producto terminado

antes de que entrase la nueva cosecha en octubre. Se tenía que seguir comprando lo que quedaba de la cosecha, aunque subiese aún más el precio del grano verde, para evitar que los anaqueles de los clientes se quedaran sin café Torrefactora mucho antes de octubre, pues sólo quedaba materia prima para tres meses.

Tasa de cambio de bolívares a dólares

El Gobierno nacional se había reservado el monopolio del cambio de la moneda de bolívares a dólares o a cualquier otro signo monetario. En esos momentos, el cambio oficial estaba fijado a Bs./\$ 1.920. Para obtener los dólares existía una cantidad de requisitos (información sobre la empresa y demostración de haber cancelado todos los impuestos) y el proceso tomaba varios meses. Un riesgo importante que los inversionistas debían considerar era que la tasa oficial podía cambiar sin previo aviso, para luego permanecer estable por un período relativamente largo. La mejor referencia del valor real del bolívar venía dada por el llamado dólar Cantv, el cual variaba diariamente y se calculaba en función del valor de los ADR³ de la empresa Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) en la bolsa de Nueva York y su precio en bolívares en la Bolsa de Valores de Caracas (anexo 4).

Rentabilidad del negocio del café para los industriales

Las ganancias, en condiciones normales de operatividad de la industria, dependían básicamente de tres factores: el precio de venta del producto terminado (congelado por decreto del Gobierno), el precio de compra del grano verde (teóricamente congelado también, pero que en la práctica crecía continuamente por las presiones de altos precios en el exterior) y el costo del dinero necesario para pagar los inventarios de grano verde (tasa de préstamos bancarios).

Las dos empresas líderes en el mercado del café tenían por costumbre solicitar préstamos bancarios para comprar y almacenar el café verde a medida que se iba cosechando el producto. Esto permitía ir comprando a mejores precios y, por lo tanto, tener un costo menor del inventario que si se comprase con una política de “justo a tiempo”, además de garantizar el suministro ininterrumpido de la materia prima a las tostadoras.

Torrefactora mantenía una política de compra anual de café en línea con sus estimados de venta más un pequeño inventario de seguridad. Por el contrario, su principal competidor, Procesadora, tradicionalmente había mantenido altos inventarios de café verde. Se estimaba que mantenía en sus depósitos mucho más de un año de inventario de grano sin procesar.

Las tasas bancarias para los préstamos corporativos estaban ese año (2004) en un rango entre 15 por ciento y 25 por ciento anual. El costo del financiamiento, aunque variable, podía estimarse en aproximadamente como el 3 por ciento del precio de venta (anexo 5).

El aumento de los precios del grano verde en el mercado de Nueva York era uno de los principales factores que estimulaba el alza del precio del grano verde local. Si bajara el precio en Nueva York, probablemente también decrecería el precio localmente.

Parecía que sólo un decreto de aumento de precios del producto terminado resolvería el problema de rentabilidad. Pero lucía muy poco probable, puesto que en el país estaba en marcha un proceso para

³ *American Depository Receipts* es un certificado negociable emitido por un banco norteamericano, que representa un número específico de acciones (o una sola acción) de una empresa extranjera que se obtiene en una bolsa norteamericana. Los ADR se compran en dólares norteamericanos con la garantía de una entidad financiera norteamericana que ayuda de esta manera a reducir los costos en que se incurriría en otro caso.

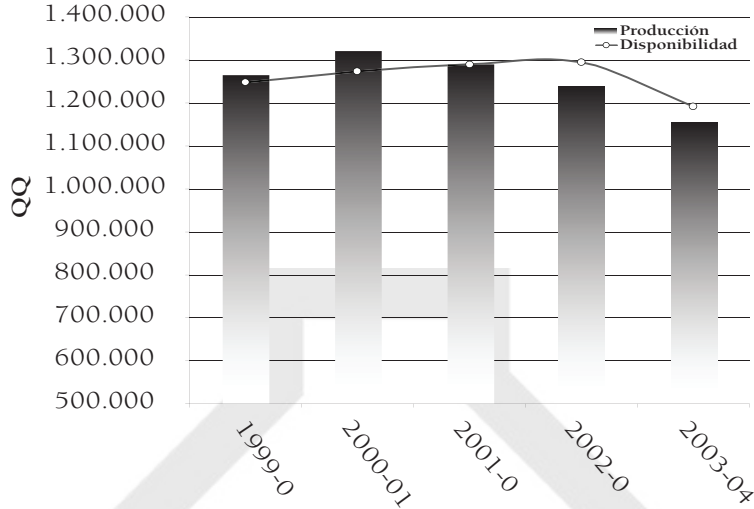
revocar el mandato del Presidente de la República en los meses siguientes. Eso hacía que un nuevo aumento en el precio del café fuese políticamente incompatible con los intereses del Gobierno.

En resumen, el precio de venta del café seguía congelado y la materia prima continuaba subiendo de costo, influenciada por la cotización del grano verde en el exterior; Procesadora seguía colocando publicidad de sus productos en radio y televisión, y Procompetencia había abierto una investigación que podría dar como resultado una multa significativa si se concluía que el alza de precios del grano verde en Venezuela era debido a acciones atribuibles a Torrefactora. Era evidente que la empresa atravesaba una situación insostenible y algunos de los directores se inclinaban por cerrar la empresa, no obstante sus muchos años de fundada. Ya se habían reducido los más diversos gastos, además de suspender la publicidad, y los miembros de la junta directiva habían sacrificado sus honorarios. Como era de suponer, todos los integrantes de la empresa sufrían momentos de gran angustia.

“¿Qué debemos hacer?”, se preguntaba Omar García.



ANEXO 1: Producción nacional de café en quintales

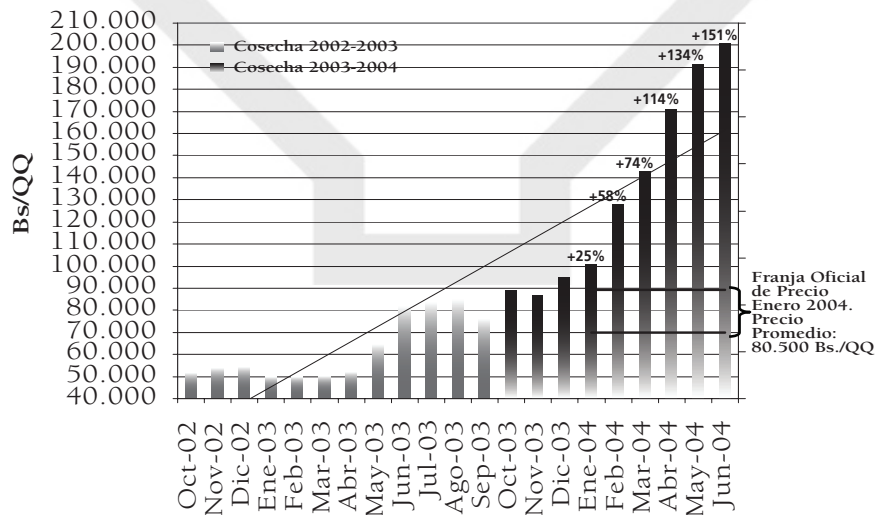


Fuete: Fama de America

ANEXO 2 Precio regulado del café tostado según Gaceta Oficial N° 37.875, 9/2/2004

Presentación (gramos)	% de ventas en peso	PMVP (Bs.)
Café en grano 1000	6	3.900
Café en grano 500	2	2.000
Café molido 500	15	2.210
Café molido 250	20	1.000
Café molido 200	40	930
Café molido 100	10	500
Café molido 50	5	250

ANEXO 3 Precio del saco de café verde en bolívares por quintal



Fuente: Fama de América

ANEXO 4 Dólar Cantv, 01/01/2003-01/03/2004

Concepto	Bs./kg	(% sobre venta)
Precio de venta por kilogramo	4300*	100
Grano verde Bs./QQ 80.550	1750	41
Flete y seguro	43	1
Costo merma	430	10
Costo del tostado/administración	1050	24
Canal de distribución	645	15
Utilidad sobre ventas	382	9

ANEXO 5 Rentabilidad del café al precio regulado (compra y venta) por el Gobierno (9/2/2004)