

EL CAFÉ VENEZOLANO PASA UN TRAGO AMARGO

Torrefactora es una de las dos grandes empresas del mercado del café venezolano, en la que operan otras muchas procesadoras de menor tamaño. Como sus competidores, enfrenta graves problemas de rentabilidad: el Gobierno congeló el precio de venta al público del café procesado, mientras que la materia prima de la industria, el café verde, aumenta su precio en los mercados internacionales.

JORGE MENÉNDEZ Y JAIME SABAL

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «El café venezolano pasa un trago amargo» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Omar García, gerente general de Torrefactora, meditaba en su oficina el viernes 30 de abril de 2004 sobre lo que debía proponer a la junta directiva. El precio del café en grano verde aumentaba mientras que el precio de venta al público del producto procesado permanecía congelado por decreto gubernamental. La empresa no había paralizado sus actividades porque la banca seguía haciendo préstamos; pero pronto los bancos se darían cuenta de que la industria perdía dinero con cada kilo que vendía. No sólo cesarían los préstamos, sino que intentarían cobrar lo adeudado. Omar García, angustiado, se repetía la pregunta: ¿qué podemos hacer?

La industria venezolana del café —compra de grano verde, tostado, molienda, empaque y comercialización— estaba integrada por dos grandes empresas, Torrefactora de Café C.A. (Torrefactora) y Procesa-

dora de Café C.A (Procesadora), y muchas otras empresas de menor tamaño. Algunas empresas pequeñas atribuían el incremento del precio de la materia prima a las políticas de compra de las empresas grandes y las habían denunciado ante el organismo regulador encargado de resguardar la libre competencia (Procompetencia), que abrió una averiguación para sustanciar la denuncia. La realidad era que los agricultores 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.

Torrefactora y Procesadora habían luchado, durante largos años, por el liderazgo de la industria. Procesadora había adquirido hacía pocos meses la marca Café Ávila, con lo que incrementó su porcentaje del mercado, y mantuvo la publicidad de sus marcas (Café Turpial y ahora Café

Ávila). Pero Torrefactora suspendió su campaña, al comenzar a reducirse los márgenes por los incrementos de costos de la materia prima.

Breve historia del café

Cuenta la leyenda que hace muchos años, en Etiopía, un pastor de ovejas observó que los animales mostraban signos de energía e intranquilidad después de comer el fruto de cierto arbusto. Movidó por la curiosidad probó la pulposa y rojiza cereza, y tiró sus semillas a la fogata que usaba para darse calor. Inmediatamente surgió un grato aroma del fuego al tostarse las semillas. Al masticar algunas semillas notó que el cansancio del día desapareció y se sintió lleno de energía, al igual que sus ovejas. Comentó esta situación a un monje amigo y éste, tras experimentar los mismos efectos, decidió hervir las semillas en busca de una bebida estimulante que le ayudara a resistir mejor las largas horas de oración.

El café fue una bebida consumida mayoritariamente en el mundo árabe, hasta que algunos viajeros la introdujeron a Europa durante la Edad Media. El primer establecimiento para tomar café abrió sus puertas en Venecia en 1645 y cinco años después había otro en Oxford, Inglaterra. Para 1715 había dos mil lugares para tomar café en Londres. En 1732, Johann Sebastián Bach escribe la Cantata del Café en la ciudad de Leipzig, al comenzar el debate entre sus ciudadanos sobre las bondades de la nueva bebida. El café llegó al Nuevo Mundo de manos de los navegantes europeos, y se introdujo su cultivo en Centro y Sur América.

El café en Venezuela

El café llegó a Venezuela en 1730 procedente de Brasil. Se siembra por primera vez en una misión ubicada a orillas del río Caroní. En 1740 había llegado a Caracas. El café cosechado en Venezuela era principalmente de la especie «arábica», considerada de mejor calidad por sus propie-

dades de sabor y olor que la variedad llamada «robusta». Se requería una altura de al menos 900 metros sobre el nivel del mar para lograr un buen café.

En 2002 la cosecha del grano todavía se realizaba de manera artesanal, y sólo cinco estados (Lara y Trujillo mayormente, seguidos por Portuguesa, Táchira y Mérida) producían más de ochenta por ciento del café venezolano. La cosecha comenzaba en octubre de cada año y terminaba en septiembre del año siguiente; entre octubre y marzo se lograba el noventa por ciento de la cosecha. Los meses de mayor producción eran diciembre y enero. La cosecha de 2002-2003 fue de 1,24 millones de quintales (un quintal equivale a 46 kilogramos de café verde). La denominación «verde» significa que no ha sido «tostado». El área dedicada al cultivo del café se calculaba en 230 mil hectáreas, con un rendimiento promedio de 5,5 quintales por hectárea (q/ha).

El tratamiento del fruto del café puede ser seco o húmedo. En el primer caso se coloca el café en cereza (tal como se toma del árbol) a los rayos del sol para su secado en patios de tierra, cemento u otro material, lo que produce un café de inferior calidad y precio llamado «café en parapara» que, según sus características, se clasifica en natural bueno o natural deficiente. Por el contrario, el proceso húmedo da un grano verde de superior calidad y precio que se clasifica en lavado fino, lavado bueno A, lavado bueno B y lavado bueno C. Cada una de estas calidades tiene un precio distinto en el mercado. La calidad de exportación (lavado fino) se cotiza en la bolsa de Nueva York, que publica los precios diariamente por internet (en el sitio csce.com).

Precios, regulaciones, rentabilidad

El 11 de febrero de 2003 comenzó el control del precio del café y de muchos otros productos. Un año después se estableció un nuevo precio máximo de venta al público (PMVP) de los productos declarados de primera necesidad, entre ellos el café. El precio de venta promedio se fijó en 4.480 Bs/kg. Se mantenían excluidas de la regulación las siguientes presentaciones: empacado al vacío, enlatado, instantáneo, saborizado o aromatizado y molido para cafetín. La suma de los excluidos equivalía a dos por ciento del volumen del mercado, expresado en peso. El consumo doméstico estaba constituido principalmente por las presentaciones de café tostado y molido. El producto en grano se consumía básicamente en restaurantes y cafetines.

El precio del café en grano verde cerró el 30 de abril de 2004 en 67,15 céntimos de dólar por libra en el mercado de Nueva York (2.836 Bs/kg). Existía un decreto gubernamental que restringía el precio del café verde en Venezuela a una franja entre 70 mil y 90 mil bolívares por quintal, según la calidad de producto. El precio promedio de compra por la

Precio regulado del café tostado, 2004

Presentación (gramos)	Ventas en peso (%)	PMVP (Bs)
Café en grano 1.000	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

PMVP: precio máximo de venta al público.

Fuente: *Gaceta Oficial*, No. 37.875, 9 de febrero de 2004.

industria era 80.500 Bs/q (1.750 Bs/kg). Sin embargo, por el alza del precio del grano verde en los mercados internacionales, en Venezuela no se respetaban los precios de la franja; al colocar su café en Colombia, los agricultores tenían la posibilidad de vender su producto a precios internacionales, por lo común al cambio libre, denominado dólar Cantv. El Gobierno se había reservado el monopolio del cambio de moneda extranjera y fijó el cambio oficial a 1.920 Bs/\$. La mejor referencia del valor real del bolívar venía dada por el precio de las acciones de la empresa Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) en la Bolsa de Nueva York, que variaba diariamente. El precio local del quintal de materia

El alza del precio del grano verde en Venezuela, a pesar de la legislación que lo congelaba, dificultaba a las pequeñas empresas procesadoras de café seguir operando

prima había llegado, en promedio, a los 170 mil bolívares (3.696 Bs/kg) y se calculaba que para los dos meses siguientes el precio sería 190 mil Bs/q (4.130 Bs/kg).

El alza del precio del grano verde en Venezuela, a pesar de la legislación que lo congelaba, dificultaba a las pequeñas empresas procesadoras de café seguir operando, lo cual estimulaba las ventas de los dos competidores más grandes. Se calculaba que el inventario de café verde comprado por Torrefactora no alcanzaría para cubrir la demanda de producto terminado antes de que entrase la nueva cosecha en octubre. Torrefactora tenía que seguir comprando lo que quedaba de la cosecha, aunque subiese aun más el precio del grano verde, para evitar que se quedaran los anaquelados de los clientes sin su producto antes de octubre. Apenas quedaba materia prima para tres meses.

Las ganancias, en condiciones normales de operación de la indus-

Rentabilidad del café al precio regulado

Concepto	Bs/kg	%
Precio de venta por kilogramo	4.300	100
Grano verde 80.550 Bs/q	1.750	41
Flete y seguro	43	1
Costo de la merma	430	10
Costo del tostado	1.050	24
Canal de distribución	645	15
Utilidad sobre ventas	382	9

Nota: 4.300 Bs/kg es lo que ingresa a la empresa después de aplicar los descuentos comerciales al precio de venta al público de 4.480 Bs/kg. El precio regulado corresponde al establecido el 9 de febrero de 2004 en *Gaceta Oficial*.

tria, dependían básicamente de tres factores: el precio de venta del producto terminado (congelado por decreto del Gobierno), el precio de compra del grano verde (congelado

calculaba que mantenía mucho más de un año de inventario del grano sin procesar en sus depósitos.

Parecía que sólo un decreto de aumento de precio del producto terminado resolvería el problema de rentabilidad. Pero lucía muy poco probable, pues estaba en marcha un proceso para revocar el mandato del presidente de la República en los meses siguientes. Eso hacía que un nuevo aumento del precio del café fuese políticamente incompatible con los intereses del Gobierno.

Procesadora seguía colocando publicidad de sus productos en radio y televisión. Es más, si Procompetencia determinaba que la subida del precio del grano verde era atribuible a acciones de las dos empresas grandes, Torrefactora podía resultar perjudicada por una multa significativa. 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, Omar García y los directivos de la empresa sufrían gran angustia. ¿Qué opciones tenía la empresa? ■

Jorge Menéndez y Jaime Sabal
Profesores del IESA

¿Qué opinan los expertos?

ALEJANDRA BOTERO

*Consultora de McKinsey;
su opinión es personal
y no compromete a la empresa*

Torrefactora enfrenta un problema de rentabilidad, debido al congelamiento del precio al público para los productos principales y el alza del precio de la materia prima. La compañía, vendiendo sus productos a precios regulados y obligada a comprar inventario a precios reales, va a tener una utilidad negativa, lo cual se agravará hasta llegar a -53 por ciento por kilogramo al comprar inventario en el segundo mes. Si Torrefactora no consigue una forma de aumentar su margen de rentabilidad, las opciones que le quedan a la junta directiva son cerrar la empresa, venderla a la competencia (o al Estado) o liquidar activos.

Los directivos deberían suponer que el Gobierno no va a aumentar los precios de los productos regulados, menos durante un período electoral. La eliminación de la regulación del precio del café sería una noticia muy positiva para la industria; pero no es probable que eso suceda a corto plazo, dada la coyuntura política. En consecuencia, la empresa tiene dos opciones para aumentar su utilidad: 1) aumentar el precio promedio del kilo de café vendido cambiando el surtido de productos con el propósito de vender mayor cantidad de productos no regulados y 2) reducir costos fijos y variables.

Para aumentar el precio promedio, la empresa debe determinar cuáles productos no regulados serían atractivos para el público y no aumentarían significativamente los costos o requerirían una inversión importante. Como Torrefactora seguirá vendiendo productos regulados, que son sus productos principales, el volumen de ventas de los productos especializados debe ser suficiente para aumentar significativamente el precio promedio del kilo vendido sin mayor inversión. Por ejemplo, unos productos que podrían resultar exitosos son café empacado al vacío o café instantáneo. Pero si Torrefactora tiene que hacer una inversión importante para comprar una máquina de empacar al vacío o una para hacer café instantáneo, estas opciones no tienen sentido. Vender más café molido para cafetín, cuyo precio no está regulado, puede ser una opción.

Los costos de tostado y distribución son los más importantes. Si el costo del tostado es relativamente fijo, no se puede bajar mucho. Se podría tratar de reducir el costo de administración, pero todo parece indicar que ya han hecho lo posible por eliminar gastos no estrictamente necesarios, tales como publicidad. Queda por ver cómo se reduce el costo de distribución. Suponiendo que Torrefactora tiene distribución propia, una opción interesante puede ser aprovechar el

alcance de sus canales de distribución para ofrecer a terceros un servicio de distribución. Alquilar espacio en los camiones a compañías de alimentos que necesitan llegar a cafetines y supermercados, a los que llega Torrefactora, aumentaría la utilidad. Si la distribución no es propia, la empresa puede analizar otras opciones; por ejemplo, compartir la red de distribución con Procesadora.

Otro problema que enfrenta Torrefactora es la denuncia de los pequeños procesadores ante Procompetencia, por supuestas prácticas de compra ilegal. Aparte de construir una buena defensa mediante la documentación de sus prácticas para demostrar su inocencia, no hay mucho que pueda hacer. Finalmente, la suspensión de la publicidad es un problema que tendrá que solucionar a mediano plazo. Una vez que recupere sus márgenes, puede volver a invertir en publicidad para no perder posición en el mercado.

El problema más grave que enfrenta Torrefactora es, entonces, la disminución de su utilidad. Para solucionarlo, la empresa debe vender más productos que no estén regulados o reducir sus costos administrativos o de distribución. Con una mezcla de estas dos palancas Torrefactora puede seguir operando rentablemente. Todas las opciones propuestas pueden ayudar a Torrefactora a salir de una crisis, pero necesita formular planes

Rentabilidad del café con diversas opciones de precio de la materia prima

(bolívares por kilogramo)

	Precio promedio	Precio local actual	Precio del mes 1	Precio del mes 2
Precio de venta	4.300	4.300	4.300	4.300
Grano verde	-1.750	-3.696	-4.130	-4.398
Flete y seguro	-43	-43	-43	-43
Costo de merma	-430	-430	-430	-430
Costo del tostado	-1.050	-1.050	-1.050	-1.050
Canal de distribución	-645	-645	-645	-645
Utilidad sobre ventas	382	-1.564	-1.998	-2.266
% utilidad sobre ventas	9	-36	-46	-53

a mediano y largo plazo que la ayuden a ser una compañía viable. Debe considerar un esfuerzo de trabajo conjunto con el Gobierno para liberar los precios del café después de las elecciones, una inyección de capital para disminuir la deuda, una venta a un tercero, posibles alianzas estratégicas, posibilidades de exportación o una integración vertical del negocio, entre otras opciones.

NOEL MARTÍNEZ

Ejecutivo de Vision Travel, trasnacional dedicada al turismo y las telecomunicaciones

El problema fundamental que enfrentaba Torrefactora era que su margen de utilidad se estaba desvaneciendo, al punto de generar pérdidas por la venta de café. La razón era que el costo de la mate-

mercado. Esto generó la denuncia ante Procompetencia. Si bien es cierto que Torrefactora podía demostrar que no tenía influencia en el precio de la materia prima, la demanda acarrea molestias e incertidumbre para todos los relacionados con la empresa.

El Gobierno impuso una política de congelamiento de precios que evidencia la intención de evitar el aumento de los precios para el consumidor final y su impacto en los índices inflacionarios y los indicadores económicos. Por ser un año electoral, cualquier decisión podía impactar los resultados. El Gobierno tenía tres opciones para solucionar el problema, aunque cada una representaba un alto costo, no sólo financiero, sino también político.

La primera opción consistía en mantener el precio congelado y otorgar subsidios a los productores; esto podría ser una solución tempo-

En este panorama se hace evidente la necesidad de que Omar García promueva la integración del liderazgo de la industria del café, para lograr el objetivo común de todas las empresas: superar la crisis de precios y ser rentables. La difícil situación era consecuencia de un escenario político desfavorable, no por encontrarse la industria en conflicto con el organismo regulador, sino porque era notoria la intención del Gobierno de mantener a toda costa la tranquilidad de los electores. De mantenerse esta situación, los productores tendrían que cerrar sus empresas, lo que agudizaría la crisis y generaría desabastecimiento.

Torrefactora debía lograr la alineación de los productores de café, tanto de los pequeños como de Procesadora, en torno al objetivo común. La generación de un liderazgo responsable, que incluya a las medianas y pequeñas empresas, contribuiría a aumentar la confianza entre todos los productores y generaría la colaboración necesaria para tener mayor fuerza en las negociaciones con el Gobierno. Esto conduciría al retiro de la denuncia ante Procompetencia.

El liderazgo requerido por la industria no tendría que ser asumido por Omar García, o por los representantes de las grandes empresas. La participación de los líderes genuinos de las empresas pequeñas tendría un gran impacto en la organización del grupo cafetero, que tendría mejor acogida en el Gobierno, pues la representación sería más plural. Adicionalmente, las acciones de la industria debían estar alineadas con la responsabilidad social de cada una de las empresas que la integran. Si la industria contara con el apoyo de trabajadores, familiares, comunidades adyacentes e incluso consumidores, los empresarios tendrían un poder de negociación mucho mayor.

La precaria situación requería acciones inmediatas que permitieran a los representantes de la industria, en conjunto, tener la oportunidad de

Si la industria contara con el apoyo de trabajadores, familiares, comunidades adyacentes e incluso consumidores, los empresarios tendrían un poder de negociación mucho mayor

ria prima se elevaba a la par de los precios mundiales, mientras que el precio de venta del producto final estaba regulado por el Gobierno. Las opciones de Torrefactora para superar esta situación escapaban de las acciones «tradicionales»: aunque se logren los niveles óptimos de industrialización y producción, reduciendo al mínimo los costos operativos, si el costo de la materia prima es superior al precio final de venta, ninguna empresa puede sobrevivir. Es decir, no hay negocio.

Los «líderes comerciales» del mercado del café —Torrefactora y Procesadora— no eran sus «líderes naturales». Las pequeñas empresas veían a estas dos compañías como enemigas más que como competidoras. En su apreciación, se desarrollaba una competencia desleal debido a la utilización del poder financiero para afectar el

ral mientras se realizaban las elecciones y se obtenían los resultados esperados, para luego atender el problema con mayor seriedad. La segunda era aumentar el precio del producto terminado hasta un nivel adecuado para los productores, pero esto generaría un impacto negativo en la percepción de los votantes, por lo que sería una opción viable sólo después de haber ganado las elecciones. Y la tercera era importar la producción necesaria para satisfacer las necesidades del mercado al precio regulado, lo cual generaría descontento entre los trabajadores de las empresas grandes y pequeñas, que podría perturbar la campaña electoral. Adicionalmente, es muy probable que esta situación la estuviesen viviendo otras empresas en diversas industrias y podría multiplicarse el impacto de las protestas.

negociar con el Gobierno las medidas necesarias para superar la crisis. La solución de este problema estaba en un liderazgo social y responsable de la industria y del Gobierno.

LUIS J. SANZ

Profesor del Incae (Costa Rica)

En economías emergentes como la venezolana la gerencia nunca debe desestimar los efectos del entorno, no sólo económico sino también político. Este caso muestra un excelente ejemplo de cómo industrias completas pueden verse afectadas por decisiones que desestiman la racionalidad económica de un mercado global. El Gobierno toma un producto que se comercializa internacionalmente y decide regular los precios internos. Desgraciadamente, los mercados internacionales se mueven mucho más rápido que la burocracia encargada de regular los precios, lo que crea situaciones insostenibles como la descrita en el caso. El resultado siempre es el mismo: la industria muere o los productores encuentran la forma de sortear el control de precios. Éste es el dilema al que se enfrenta Torrefactora.

La situación política no permite una flexibilización del mecanismo de control ni una revisión de los precios, y la racionalidad económica conduce a la empresa a una encrucijada: si no logra evadir el control se verá obligada a cerrar. Esta es la razón por la que los gerentes deben familiarizarse con herramientas de análisis político; como los mapas políticos, que permiten a los gerentes ubicar a los diferentes agentes políticos y al Gobierno, para evaluar de una forma gráfica las correlaciones de fuerzas y sus posibles consecuencias.

Torrefactora se encuentra entre la espada y la pared. Si quiere continuar operando dentro de la legalidad, debe muy posiblemente modificar su portafolio de productos para enfatizar los productos no regulados. La manera más sencilla sería lanzar

un nuevo producto, lo más parecido a su café actual pero suficientemente diferente para que no sea regulado. Una nueva línea de cafés aromatizados podría funcionar. Para ello deberá estudiar a fondo las normas referentes al control de precios, con el propósito de establecer los parámetros mínimos que deben cumplirse para evitar la regulación.

La situación de Torrefactora y Procesadora también permite resaltar la importancia de la gerencia financiera de corto plazo. En otras latitudes los gerentes se pueden dar el lujo de no tomar en cuenta el corto plazo, pero en las economías emergentes éste consume la mayor parte de su tiempo. Mientras que Torrefactora mantiene poco inventario de seguridad, Procesadora ha llegado a

Si Torrefactora quiere continuar operando dentro de la legalidad, debe muy posiblemente modificar su portafolio de productos para enfatizar los productos no regulados

almacenar café sin procesar equivalente a más de un año de ventas. Esto, obviamente, requiere una gran inversión en capital de trabajo y, además, genera costos de manejo y administración del inventario. Sin embargo, Procesadora pudo haber comprado a precios promedios menores si compró una parte hace mucho tiempo, lo cual puede proteger un poco su margen de rentabilidad. Es cuestión de comparar el costo del inventario con el menor precio promedio, cosa que seguramente hace la empresa. El problema para Torrefactora es que esta práctica implicaría aumentar sus necesidades de financiamiento, y esto puede no ser factible; además, sería relativamente tarde, debido a que el costo actual ya es mayor que el precio de venta (aunque podría reducir el monto de las pérdidas).

Otro factor que debe ser considerado por la gerencia en economías emergentes es la volatilidad.

En el caso, esta situación adversa ha sido creada por la combinación de una decisión política, que puede ser revertida en cualquier momento, y un ambiente internacional adverso, que puede cambiar radicalmente, porque el mercado de materias primas como el café es muy variable.

La decisión de cerrar o continuar puede ser evaluada financieramente, siguiendo el enfoque de opciones reales. Debido a la volatilidad, es muy probable que la opción de esperar tenga mucho valor y, por lo tanto, tendría sentido mantener la empresa en marcha siempre que se puedan conseguir los recursos necesarios. Para esto último es imprescindible que la empresa planifique detalladamente su efectivo y haga un seguimiento cuidadoso de

su decisión. Herramientas como el presupuesto de efectivo son sumamente útiles en situaciones como la descrita.

Lo paradójico es que los principales afectados terminan siendo los competidores pequeños, mientras que los grandes usan sus bolsillos profundos para sobrevivir al temporal. De esta forma, Torrefactora y Procesadora aumentan su participación de mercado a pesar de los problemas. Esto es lo que pasa cuando no se presta suficiente atención al mercado: tarde o temprano vuelve para recordar que podrá no ser una ley física inmutable, pero sí una realidad muy persistente. Hay algo en la naturaleza del mercado que va más allá de la organización de la producción y que radica en lo profundo de la condición humana: cada quien trata de velar por su interés, sin que esto signifique necesariamente perjudicar a los demás, como erróneamente se hace parecer a veces. ■