

CASO
CON UN PELO DEL BIGOTE
JORGE ISAAC MÉNDEZ BARRIENTOS ¹

Resumen

El suministro de café oro para un tostador dedicado a la exportación de café como producto terminado de alta calidad, está en riesgo debido a las fluctuaciones del mercado internacional de café verde y a la estructura cerrada y regulada de la actividad cafetalera en Costa Rica. En este caso se analizan tres posibles soluciones y se opta por la integración vertical hacia la producción agrícola.

Palabras clave

Café tostado / Costa Rica / precio internacional de café verde.

Abstract

Green coffee supplying for a Costa Rican roaster/ exporter has a serious problems which are the strong price variations in the international green coffee market, and the strict Costa Rican coffee regulation-activity.

Several solutions have been evaluated and the decision is, the vertical integration to the agricultural production.

Key Words

Roasted coffee / Costa Rica / International green coffee price.

¹ Agrónomo, candidato al título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional y presidente de Saco de Café S.A.
cafeborbon@ice.co.cr

I. Problema

Café Borbón es una empresa dedicada a la torrefacción y exportación de café tostado de alta calidad de Costa Rica a Europa y Estados Unidos. La empresa fue fundada hace cinco años, durante la última crisis de precios del café oro, con la misión de exportar café tostado costarricense de alta calidad y multiplicar el valor de la materia prima. Con este fin construyó una nueva planta tostadora y compró lo mejor de la tecnología de tueste y empaque en Europa.

Durante este tiempo, la empresa ha logrado posicionarse en los mercados externos y en el mercado institucional y turístico local. No obstante actualmente las variaciones en el precio internacional del café crudo hacen que el suministro de la materia prima de calidad, al precio correcto, sea incierta en cuanto a la cantidad, calidad, tiempo de entrega de los proveedores (productores) y precio de compra, lo cual dificulta la gestión de la compañía, porque sus ventas crecen constantemente y necesita estabilidad en el suministro a sus clientes.

II. Desarrollo

“ —Trato hecho don Ramón, entonces el precio del café de su finca durante todo el año 2007 lo pactamos a \$105 dólares por quintal, 1,000 quintales de su mejor calidad, en tres entregas mensuales, pago contra entrega.”

“ —Así es don Abraham, cuente con eso; y como decía mi abuelo, garantizo con un pelo del bigote este trato de caballeros.”

De esta forma, Abraham aseguraba el suministro de café para su empresa y Ramón obtenía un buen precio (\$105); ese día el precio del café en la Bolsa de Valores de Nueva York cerró a 100 dólares por quintal.

El año anterior, cuando el precio en la Bolsa era de 95 dólares, le compró el café a Ramón a \$100, el negocio se cumplió en todos los extremos. Durante ese año el precio apenas rondó los 100 dólares en los meses más altos y se mantuvo la mayor parte del año por debajo de \$95.

Abraham sale de la finca de don Ramón, ubicada en San Vito de Coto Brus, a las 8:00 a.m. y se dirige al Hotel Bouganvillea en Santo Domingo de Heredia, donde se hospeda su cliente, el holandés Van Patten, con el cual tiene una cita a las 5:00 p.m.

Al salir de San Vito, en medio de los cafetales, recuerda la principal razón por la cual construyó su planta tostadora en las faldas de Monteverde: en el futuro la producción del café de Costa Rica estaría ubicada en nuevas zonas geográficas

como San Vito y las montañas de Guanacaste. En lugares donde la tierra tiene valor agrícola, una buena finca de 100 hectáreas se consigue en un millón de colones la hectárea, o sea, 100 millones por la finca, con ese dinero, en el Valle Central, no se compran ni siquiera 5 hectáreas.

La ubicación de la fábrica tostadora en el sector del Pacífico Central tenía otras ventajas adicionales, como el estar en medio de una zona turística, lo que le permite disminuir los costos de distribución a los hoteles de la zona y el poder recibir turistas en las instalaciones ubicadas en la principal carretera a Monteverde, Abraham sembró su pequeña plantación de una hectárea con su gerente de producción Poveda, a pesar de que los vecinos les decían que estaban locos, porque el café “no pega ahí”; ahora, tres años después, las plantas crecen robustas, llenas de cosecha y la calidad del café es muy gustada por los clientes, aunque solo era una pequeña área, sembrada para fines turísticos alrededor de la fábrica.

Otras ventajas de la ubicación es el clima seco, lo que le permite secar el café al sol, y por supuesto, el estar a tan solo media hora de Puerto Caldera, era una ventaja comparativa para las exportaciones que ya habían realizado a Japón, Taiwán, la costa oeste de EE.UU., Canadá y Alaska.

El negocio de la tostadora había seguido creciendo; había realizado una inversión inicial de \$500,000 en activos fijos, el capital de trabajo se utilizaba en la compra de café oro, inversión que le da un alto rendimiento de corto plazo, y el ciclo de producción y cobro en la tostadora era de tan solo un mes, por lo que no tenía sentido invertir en una finca que inicia producción hasta dentro de tres años.

Abraham regresa de su abstracción, pone su atención en el volante de su automóvil, se concentra en recorrer la carretera rápidamente; el señor Van Patten es muy puntual y Abraham también, por lo que se dirige sin dilación hacia San José.

Ambos se han esforzado a lo largo de los años en desarrollar un nicho de mercado para café de calidad en Holanda, sobre la base de un excelente servicio y calidad constante. Abraham selecciona y controla la calidad y el sabor del café requerido, y Van Patten lo distribuye con éxito.

Van Patten ya es un buen amigo de Abraham, con él ha tenido tratos por cinco años desde que construyó su fábrica tostadora y se ha posicionado en el mercado europeo con la marca Borbón, con un crecimiento de ventas sostenido del 20% anual regularmente exporta un contenedor de Café Borbón cada dos meses; esto es un gran logro para un tostador en un país productor.

Como es habitual, Abraham llega en punto a su reunión. Finiquitan las cantidades y fechas de exportación para el año 2007, y Van Patten realiza el acostumbrado adelanto en efectivo e invita a cenar a Abraham; se despide después de la cena con un “hasta el próximo enero 2008, cuando negociemos el nuevo contrato anual.”

Al día siguiente, Abraham realiza una reunión con sus ejecutivos para programar la siguiente exportación.

Asisten Eliécer Poveda, gerente de Producción, Margarita Vindas, gerente de Compras; y Olga Valverde, gerente de Exportaciones, Abraham les comunica las buenas noticias y programa el trabajo para la exportación del siguiente contenedor.

Inicia Eliécer Poveda:

“—Bien, tendremos que contratar personal extra en forma temporal para cumplir con este pedido, si iniciamos la producción una semana antes de la fecha de exportación, tendremos el suficiente tiempo”.

Olga Valverde comenta:

“— El siguiente barco zarpa de Puerto Limón a Holanda el próximo 26 de Febrero, por lo que debemos cargar el contenedor el día 24. El señor Van Patten ya me comunicó que está programado para distribuir el café a los clientes en la segunda quincena de marzo y que todo el contenedor ya esta prevendido entre los diferentes clientes.”

Interviene Margarita Vindas:

“ —Contamos con todos los suministros en planta, corrugado, tarimas, empaque... y solicitaré el café a don Ramón para el día 10 de febrero.”

La reunión concluye con los últimos detalles de planificación de la producción, en cuanto a calidad y cantidad por producir. Todos se retiran a las 5:00 p.m. con el cronograma acostumbrado para ejecutar sus acciones durante la semana.

Abraham se levanta de costumbre a las 5:00 a.m., se sienta a desayunar con el periódico en la mesa y en primera página lee:

“Firmas foráneas en feroz competencia por café tico. Pagan por adelantado 55,000 colones por fanega. Decae la producción; puja interna por el grano crece ante baja en cosecha y reducción de área sembrada en últimos cuatro años”. (Barquero, 11 de enero de 2007).

En el artículo se detalla que el precio internacional del café ha subido hasta 120.75 dólares por quintal y que hay una escasez local, porque la producción del país se ha reducido de 3.6 millones de quintales a 2.6 millones en tan solo cuatro años. Las causas de la situación son la falta de estímulo que tienen los productores luego de la última crisis de precios, y el cambio de uso de la tierra a actividades más rentables, como la siembra de piña o la urbanización de las tierras en el Valle Central. El artículo reporta una reducción de 16,000 hectáreas cultivadas en cuatro años.

Abraham confía en que el mostacho de don Ramón tenga cada pelo en su lugar y que no se le haya caído durante el alza del precio en la Bolsa.

Ese día, el primer correo electrónico que Abraham recibe proviene de Margarita; don Ramón no entregó la cantidad total de café solicitada y el nivel de calidad está por debajo del pactado.

Abraham confirma que su temor es real, porque “don” Ramón ha faltado a su palabra, ha perdido todo respeto por él, no lo llama más con el título de “don” reservado solo para los hombres honorables. Le pide explicaciones por teléfono, y Ramón le confiesa que vendió el café a otro cliente a \$130, pero le pide que no se preocupe, que él honrará su compromiso reponiendo el café, comprándolo a otro productor. Abraham está convencido de que Ramón se quedará sin su bigote, y él está en apuros para encontrar rápidamente el café que necesita.

Convoca a una reunión de emergencia a sus gerentes y le pide a Olga Valverde, gerente de Exportaciones, y Margarita Vindas, gerente de Compras, que preparen una exposición en la cual expongan la situación histórica y actual del mercado internacional y como ha afectado a Costa Rica, y las proyecciones para el 2007, junto con tres alternativas para asegurar el suministro de café.

Olga Valverde inicia la exposición:

“—El Mercado Internacional del Café: a nivel mundial se cultivan dos tipos de café en forma comercial, Robusta y Arábica. Los Robustas son plantas altas que se cultivan en tierras bajas; los principales productores son Brasil, Vietnam y África. La calidad de estos granos es inferior al Arábica, pero su precio más bajo hace que sirvan de base para los tostadores a nivel mundial. En un movimiento inesperado del mercado, este año el precio del café Robusta ha subido mucho; este se cotiza en la Bolsa de Londres en libras esterlinas por tonelada métrica. El incremento en el precio de la Bolsa de Londres arrastró en las últimas semanas a la Bolsa de Nueva York donde se cotiza el Arábigo. (New York, Board of Trade, 2007).”

Acota Margarita.

“— El Icafe ha prohibido la siembra de Robusta en Costa Rica para proteger la calidad del café nacional y en el pasado indemnizó a los productores que tenían plantaciones de esta variedad para que las eliminaran. Esto también es un factor que reduce la producción local; adicionalmente, están cerradas las fronteras para la importación de café oro de los países vecinos.”

Olga finaliza indicando que la producción mundial actual es de 120 millones de sacos de café de 60 kilogramos y el consumo es de 125 millones, lo que crea la situación de déficit que existe.

Abraham comenta lo siguiente.

“ — Durante dos siglos, Costa Rica ha producido café de excelente calidad que se exporta como grano de oro para ser tostado por empresas en Estados Unidos, Europa y Asia. La actividad está estrictamente regulada por la Ley del Instituto del Café de Costa Rica número 2762, Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café (Icafe, 1969). El título de esta ley, como se ve, excluye a los tostadores, porque siempre se pensó en ellos como proveedores del mercado local, al cual se destinaban las peores calidades luego de exportar la mejor calidad. Entonces, tostar café de buena calidad y además exportarlo tostado es completamente atípico para la industria cafetalera costarricense.”

“— En la década de los 80, los países productores y consumidores crearon un sistema de cuotas para ordenar el mercado; esto mantuvo el precio del café oro estable y alto por varios años, fue como el cartel petrolero de la OPET de los años 70”, explica Olga.

Margarita replica:

“ —Sí, fue en esta época cuando el ICAFE estableció una cuota de venta del 10% del café oro a los beneficios para el mercado local, la cual debían vender en una subasta organizada por el ICAFE, los beneficios querían exportar todo la producción (— igual como ocurre ahora, señala Abraham) entonces los productores destinaban las peores calidades para la subasta local y fue cuando se desarrollaron firmas torrefactoras de café de baja calidad tostado con azúcar (café torrefacto). La situación también se estimuló porque el café era parte de la canasta básica, entonces los políticos no permitían que el precio local a los consumidores subiera, por lo que los torrefactores ponían en sus mezclas más azúcar de lo permitido (10%). Se procesaba café muy malo y el café torrefacto llegó a representar el 90% del consumo local.

Ante el peligro de que se dieran faltantes en el mercado local ocasionados por todo este cóctel de excesivas regulaciones con carácter político, los beneficiadores, para cumplir con la cuota del 10%, vendían en la subasta partidas de café que compraban por medio de intermediarios y las volvían a vender en la subasta del ICAFE, hasta completar con su cuota”.

Para evitar esto, el ICAFE empezó a teñir las partidas de café que se vendían en la subasta, pero los beneficiadores lavaban el tinte en la noche; era todo un sistema de controles que no servía de nada, porque siempre lo burlaban.”

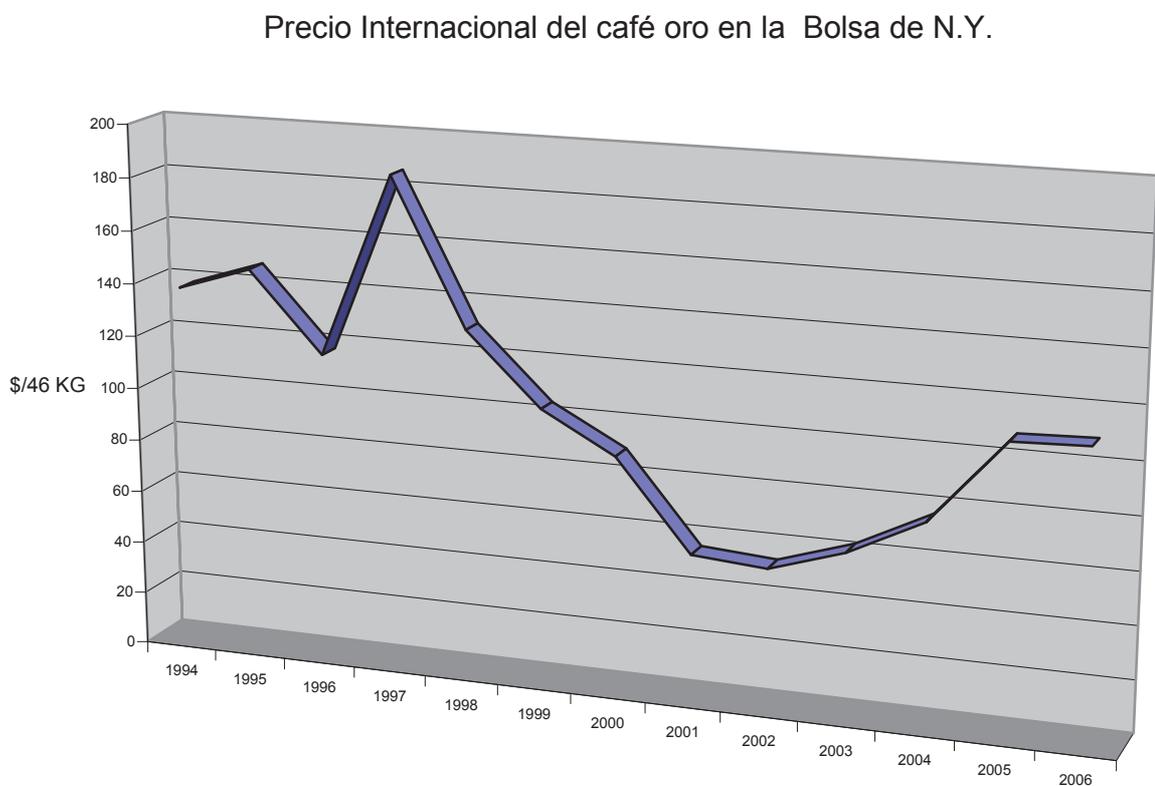
Olga retoma la palabra.

“—Bueno, volvamos al mercado internacional. Se crearon excedentes de producción en otros países fuera del cartel, que presionaron a que el sistema se rompiera en 1990 y se inició una larga y profunda crisis. En este momento es

cuando todo el sistema de regulación del consumo local del ICAFE colapsó, porque no había estímulo en el mercado internacional para exportar, había excedentes en el mercado local. Este periodo de bajos precios se rompió en 1994, cuando ocurrió la última helada que afectó las plantaciones en Brasil. A partir de ese momento la inestabilidad del mercado a lo largo de los años ha sido manifiesta, pues ha estado en algunos periodos en precios de ruina para los productores y en otros precios altos. El costo promedio de producción en Costa Rica es de \$80.

El siguiente gráfico ilustra lo expuesto.

Gráfico 1. Variaciones en el precio internacional del café.



Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de www.nyboot.com.

Olga mira directamente a los ojos de Abraham y dice:

“ — En conclusión, don Abraham, las proyecciones de diferentes analistas para el resto del año es que el precio internacional se mantendrá alto, debido a que la cosecha en Brasil está por debajo de los 35 millones de sacos. Estas predicciones siempre son arriesgadas (Williams, 1986), pero todas coinciden con una tendencia a mantener el mercado arriba de \$110.”

Abraham replica.

“— Estamos a punto de vivir nuevamente esa paradoja; un país productor y exportador de café de excelente calidad se quedará sin este producto para su mercado y su industria local.”

Olga y Margarita presentan las siguientes alternativas de solución con un análisis F.O.D.A.

III. Alternativas de solución

- 1) Ampliar la cartera de proveedores comprando activamente día a día.
- 2) Realizar contratos para entregas futuras con una transnacional, a un precio por fijar por parte del tostador.
- 3) Realizar un integración vertical hacia atrás y desarrollar plantaciones de café.

Análisis F.O.D.A.

- Alternativa 1.

Ampliar la cartera de proveedores comprando activamente día a día.

Fortalezas: No requiere capital de largo plazo.

Oportunidades: Se pueden aprovechar las bajas en el precio del mercado.

Debilidades: No garantiza el suministro en cuanto a cantidad y calidad.

Amenaza: Un alza en el mercado internacional puede perjudicar significativamente la rentabilidad del negocio.

- Alternativa 2.

Realizar contratos para entregas futuras con una transnacional, a un precio por fijar por parte del tostador.

Fortalezas: No requiere capital de largo plazo, y hay menor riesgo con respecto al precio.

Oportunidades: Permite aprovechar la disminución en el precio del mercado.

Debilidades: Crea dependencia de un proveedor y se ve obligado a fijar el precio cuando se vence la fecha de entrega.

Amenazas: Un alza en el mercado afecta la rentabilidad del negocio y un problema de calidad de entrega sería difícil de resolver por tener que recurrir a procesos de arbitrajes, costosos y lentos.

➤ Alternativa 3.

Realizar una integración vertical y desarrollar plantaciones de café.

Fortalezas: Garantiza el suministro en calidad y cantidad.

Oportunidades: Permite fortalecer actividades turísticas y de mercadeo por el hecho de tener plantaciones propias.

Debilidades: Requiere capital de largo plazo.

Amenazas: Los efectos climáticos afectan las cosechas.

IV. Análisis y escogencia de la alternativa

Abraham dibuja el siguiente cuadro en la pizarra de la sala de reuniones y expresa su escogencia.

Cuadro 1. Análisis F.O.D.A.

Solución	F	O	D	A
Ampliar proveedores	Capital a corto plazo	Baja en el precio de mercado	No garantiza el suministro	Subida del mercado
Contratos futuros	Capital corto plazo	Baja precio del mercado	Garantiza suministro medianamente	Subida del mercado
Integración vertical	Garantiza el suministro	Mercadeo y turismo	Requiere capital a largo plazo	Clima

Comenta Abraham:

“ — La alternativa de ampliar la cartera de proveedores requiere poco capital de corto plazo, porque el café oro se paga contra entrega pero es la que da mayor inestabilidad.

Los contratos a futuro con transnacionales en los que nosotros tenemos la opción de fijar el precio dan mayor estabilidad en cuanto al suministro de la

calidad que requerimos, pero en un movimiento de mercado, el precio puede subir y afectar nuestro margen de utilidad y nos veríamos obligados a fijar el precio por la cercanía del mes de entrega.

La integración vertical nos brinda la estabilidad en cuanto tiempo de entrega, cantidad y calidad que requerimos en el largo plazo; es la alternativa correcta, pero nos demanda una alta inversión de capital. Veamos un análisis de flujo de efectivo para evaluar esta afirmación.

Cuadro 2. Flujo de efectivo para integración vertical.

	Años						
	0	1	2	3	4	5	6
Costos	680.934	97.276	97.276	97.276	97.276	97.276	97.276
QQ				3.000	4.000	5.000	3.000
Cosecha				60.000	80.000	100.000	60.000
Costo agrícola	680.934	97.276	97.276	157.276	177.276	197.276	157.276
Café oro kilos				138.000	184.000	230.000	138.000
Café tostado kilos				110.400	147.200	184.000	110.400
Empaque				22.080	29.440	36.800	22.080
Corrugado				8.832	11.776	14.720	8.832
Fábrica				27.600	36.800	46.000	27.600
Depreciación	97.276	97.276	97.276	97.276	97.276	97.276	97.276
Costo total	778.210	194.553	194.553	282.153	311.353	340.553	282.153
Ingreso	0	0	0	662.400	883.200	1.104.000	662.400
Saldo	-	-	-	-	-	-	-
Saldo	778.210	194.553	194.553	380.247	571.847	763.447	380.247
Impuesto sobre la renta				114.074	171.554	229.034	114.074
Utilidad después de impuestos	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad	778.210	194.553	194.553	266.173	400.293	534.413	266.173
Utilidad mas depreciación	680.934	-97.276	-97.276	363.449	497.569	631.689	363.449
TIR	19,87%						
VAN	305.488						

Los valores del cuadro 2 están en dólares americanos.

Después de 6 años se lograra recuperar la inversión inicial, obtener una tasa interna de retorno de 19.87% y un valor actual neto de \$305.488. Además la vida útil de la plantación es de 25 años, así que cada año adicionará flujos positivos.

El problema es obtener los recursos para los primeros tres años, incluyendo la compra de la tierra; sin embargo, a pesar de que no tenemos los recursos optamos por la opción 3.”

Abraham establece el plan de acción en los siguientes términos.

V. Plan de acción

“A) Bueno Olga, el primer paso es establecer la comunicación necesaria con Van Patten para obtener un contrato de seis años.

El contrato debe establecer una cláusula de protección contra las alzas en el mercado internacional; el mes para fijar el precio será diciembre del año anterior y la fecha límite será el 15 de diciembre; es decir, entre el 1^o y el 15 de diciembre del 2007 se fijará el precio para todo el año 2008. Si el precio promedio de cierre diario, para la posición de Marzo, en la Bolsa de Nueva York esta un 5% sobre el del año anterior, se incrementará el precio de venta en forma proporcional, de lo contrario quedará en el mismo nivel.

Tendrá que viajar una semana a Holanda para finiquitar el contrato y traerlo debidamente firmado por el cliente.

B) Margarita debe buscar una finca de 100 hectáreas en la zona de Monteverde para realizar el proyecto; debe estar lo más cercana posible a la planta tostadora, pues ya tenemos los patios para secado de café y la cercanía a la tostadora es fundamental para disminuir los costos de transporte de la fruta y a la vez profundizar en el proyecto turístico que tenemos.

Debe recorrer la zona y realizar los estudios agrícolas y legales correspondientes para escoger una buena finca.”

C) De mi parte, prepararé los documentos necesarios para solicitar el crédito respectivo al Banco Nacional para el desarrollo de la hacienda cafetalera. Como medida de contingencia, tomaremos un seguro de cosecha con el Instituto Nacional de Seguros, en caso de que por algún efecto climático tengamos una pérdida de producción.

En lo que respecta a los compromisos de corto plazo que tenemos, seguiremos dependiendo de la honorabilidad de nuestros proveedores, hasta que tengamos la producción agrícola propia que nos de la estabilidad que requerimos. El siguiente es el cronograma de actividades:

Cuadro 3 Cronograma de actividades.

Actividad	Fecha de inicio	Fecha final	Responsable	Costo
Negociar el contrato de exportación por 6 años.	1° de marzo 2007	15 de marzo 2007	Olga Valverde	\$10,000.00
Encontrar finca 100 hectáreas para siembra café	1° de marzo 2007	30 de abril de 2007	Margarita Vindas	\$3,000.00
Realizar solicitud crédito al Banco Nacional con la respectiva negociación.	1° de marzo 2007	30 de mayo de 2007	Abraham Méndez	\$5,000.00
Solicitar seguro de cosecha al I.N.S.	1° de abril de 2007	1° de junio de 2007	Abraham Méndez	\$4,000.00

De esta forma iniciaremos el desarrollo de la nueva hacienda cafetalera con la llegada de las lluvias en mayo próximo.

El nombre de la Hacienda será: Con Un Pelo del Bigote.”

VI. Referencias Bibliográficas

Barquero, M. (2007, 11 de enero). Firmas extranjeras en feroz competencia por café tico. *La Nación*, p. 21 A.

New York Board of Trade. (2007). Daily Coffee Prices. Recuperado el 23 de Enero de 2007, de <http://www.nyboat.com>.

Instituto del Café de Costa Rica (1969). *Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café*. San José: Icafe.

Williams, J. (1986). *The economic function of futures markets*. Cambridge: University Press.

Salas Rodríguez, A.M y Tinoco Mendoza, V.A. (1998). *Análisis de los sistemas de comercialización del café de exportación y propuesta de modificación para hacerlos concordantes con el proceso de apertura comercial*. Tesis de licenciatura no publicada, UACIT, San José, Costa Rica.

VII. Anexo

Anexo a la reunión. Parámetros de cálculo para el flujo de efectivo.

Parámetros de cálculo		
Hectáreas	100	
Precio por hectárea	3.891	
Costo de almácigo por hectárea	1.946	
Costo agrícola anual por hectárea	973	
Total por hectárea	6.809	
Total de la inversión	680.934	
Costo de recolección por cajuela	1	
Costo de recolección por qq	20	
“Prime rate”	10,5%	
Precio por qq	105	
Tipo de cambio	514	
Merma de tueste	20%	
Costo por empaque por kilo de café tostado	\$	0,20
Costo del corrugado	\$	1
Kilos de café por corrugado	12,5	
Costo de fábrica por kilo	\$	0,25
Precio FOB por kilo	\$	6,00
Depreciación anual de la fábrica	\$	25.000,00