

Cenicafé
CENTRO DE DOCUMENTACION

Informe del Gerente General

LX Congreso Nacional de Cafeteros

60

Cenicafé
CENTRO DE DOCUMENTACION





Certicoafé
CENTRO DE DOCUMENTACION

JAN. 01 2002

Informe del Gerente General

LX Congreso
Nacional
de Cafeteros

Bogotá, Diciembre 3-5 de 2001

Contenido

PREÁMBULO	7
LAS INSTITUCIONES CAFETERAS RESPONDEN A LA CRISIS	10
EL MERCADO INTERNACIONAL DEL CAFÉ	14
A. La sobreoferta y el deterioro del precio	15
1. El exceso de producción	15
Brasil	15
Vietnam	16
2. La ruptura del Plan de Retención	17
3. La crisis de América Central	18
4. El lento y disperejo crecimiento del consumo	18
5. La devaluación del Brasil	18
B. Plan de eliminación de calidades inferiores	18
C. La OIC y la APPC	19
D. Conferencia Mundial Cafetera	20
EL NUEVO PAPEL DE LAS INSTITUCIONES CAFETERAS	20
A. Conclusiones y mandato del LIX Congreso Cafetero	23
B. El ajuste fue rápido y profundo	24
C. El proceso de rediseño institucional y estratégico	25
1. El debate interno del Gremio	25
2. Nuevo Esquema de Comercialización de Café	26
3. El análisis con el Gobierno Nacional	26
4. Las decisiones del Comité Nacional de abril 19	29
5. Los resultados del ajuste	32
6. El apoyo oportuno y valioso del Gobierno Nacional	32
7. Otras ideas que han enriquecido el debate	32

EL NUEVO ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN	34
A. Buen balance de una década	35
B. Nuevos retos y exigencias	35
C. Redefinición del papel comercial del Fondo	35
1. De la fórmula de precio al precio de mercado	36
2. La contribución cafetera es necesaria	36
3. Los inventarios son un costo	36
4. Las cooperativas dan un gran salto	37
5. La formación e información de precios	37
6. ALMACAFE, operador logístico	38
7. El macroproceso y el Centro de Coordinación Logística	38
D. Resultados	38
E. La comercialización ordenada y la prima de precio	39
INVERSIONES EN EMPRESAS	40
A. Bancafé	40
B. Compañía de Inversiones de la Flota Mercante Grancolombiana	40
C. Corporacion Financiera de Occidente	40
D. Corporacion Financiera del Café	40
REGISTRO	42
CONSIDERACIÓN FINAL	45
ANEXOS	46
Programa de Redimensionamiento Institucional	47
Conferencia Mundial Cafetera	50
Inversiones en Empresas	54

Índice

de Figuras y Cuadros

FIGURAS

Figura 1. Contrato C. Precio 1a Posición	17
Figura 2. Brasil: Tasa de cambio y precio interno del café	19
Figura 3. Fondo Nacional del Café	23
Figura 4. Costos salariales vs Precio Interno en pesos constantes, julio 1998	27

CUADROS

Cuadro 1. Mercado Cafetero Mundial. Variables Fundamentales	15
Cuadro 2. Vietnam y Brasil. Evolución de la cosecha cafetera	16
Cuadro 3. Presupuesto Fondo Nacional del Café 2000 y 2001 y supuestos	24
Cuadro 4. Evolución del patrimonio del FNC	28
Cuadro 5. Macroflujo industria cafetera colombiana	28
Cuadro 6. Comparación gastos operacionales Fondo Nacional del Café	29
Cuadro 7. Plan de apoyo a la caficultura	30
Cuadro 8. Plan de apoyo al sector cafetero	33

Preámbulo

Señoras y señores, amigos del Congreso Cafetero

Si tuviéramos que hacer un inventario de aquellos logros que hemos alcanzado como nación, no me cabe duda de que uno de los más importantes sería la Federación Nacional de Cafeteros. Evidentemente tendríamos que hablar también de nuestra democracia, de una política exterior digna, de un manejo tradicionalmente serio de la economía, de un respeto sin igual en la región por la libertad de prensa. Sería este un ejercicio que nos ayudaría mucho, en estos tiempos de tribulaciones, para entender de dónde venimos, qué hemos construido, basados en cuáles propósitos colectivos, guiados por qué tipo de liderazgo, y cómo esto, que hace parte de nuestro patrimonio como colectividad, nos puede ayudar a hacerle frente a los retos del presente y del futuro.

Pero los colombianos a veces nos parecemos a aquellos constructores urbanos que, sin conciencia alguna de patrimonio o de historia, arrasan con barrios enteros para volver a empezar desde la nada. Debo decirles que he reflexionado mucho en estos tiempos sobre esta característica nuestra, y que he llegado a la conclusión de que buena parte de los problemas que nos aquejan tiene allí su raíz más profunda.

La Federación Nacional de Cafeteros ha sido, desde su creación, uno de los pilares más importantes de nuestro crecimiento como nación. Resulta irónico, por decir lo menos, que al mismo tiempo que nuestro sistema de protección al productor y de comercialización del café recibe elogios de la Conferencia Mundial Cafetera, en Colombia existen quienes dudan de los enormes beneficios que ha implicado la creación del Fondo Nacional del Café.

Lo cierto es que la existencia de la Federación permitió que Colombia resistiera hasta hoy los años más difíciles de la historia del mercado cafetero. La Federación vio la crisis que venía y tomó en su momento, como pretendo explicarlo en este informe, las medidas para enfrentarla. La Federación utilizó su patrimonio defendiendo las decenas de miles de personas que viven del café en nuestro país y protegiendo las exportaciones nacionales.

Los países que no tuvieron sistemas como el nuestro, que infortunadamente son la mayoría, están viviendo el impacto de la sobreproducción mundial cafetera: sus economías han sido arrasadas, los productores lo han perdido todo, las zonas cafeteras se encuentran en una profunda recesión. Nosotros teníamos grandes murallas que debilitaban el impacto de los huracanes. Ellos estaban expuestos y fueron devastados.

Hay quienes quieren que bajemos las murallas.

Yo soy de los que creen que debemos fortalecerlas y adaptarlas para el mundo que tenemos enfrente que, sin duda, es y será distinto.

El informe que voy a leer para este Congreso explica cómo y cuándo vimos la tormenta que venía, qué hicimos con las grandes murallas que nos protegían para que resistieran el nuevo embate de los vientos, y qué debemos hacer con ellas para que durante los tiempos difíciles que viviremos estos años Colombia no pierda su lugar de preeminencia en el mundo cafetero y para que las zonas cafeteras sigan siendo el remanso de paz y de sana convivencia que han sido, con el decidido apoyo de la Federación de Cafeteros.



Señores Delegados

LX Congreso Nacional de Cafeteros

Finaliza uno de los peores años en la historia de la industria cafetera. Un año cargado de problemas, de dificultades que se empeoraron con el deterioro más profundo en los precios reales del café que se recuerden en muchas décadas.

Unas grandes cifras resumen la situación:

En el mercado internacional, la producción mundial del año cosecha 2000/01 alcanzó un récord de 114 millones de sacos, frente a 110 millones de sacos el año anterior y a 103 millones promedio de los años 1996/97 a 1998/99. La sobreproducción se ha originado principalmente en los cafés robusta, que han pasado de aportar el 30% promedio de la producción mundial hace pocos años al 38% en el último año; y en segundo lugar, en los cafés arábica no lavados. Vietnam y Brasil son los países que más han contribuido a la sobreproducción. El precio compuesto ICO para todas las calidades de café 2000/01 fue de US\$ 48 centavos por libra, frente a US\$ 72 centavos del año anterior.

Para Colombia, el año cafetero 2000/01 registró una facturación externa de la industria FOB de US\$925 millones o sea, 27% por debajo del año cafetero anterior. El precio promedio de facturación al exterior ex - dock de la industria cafetera fue de US 82 centavos por libra, frente a US\$ 114 del año cafetero 1999/2000, cayó 28%. El valor de la cosecha fue de \$2.0 billones, con reducción del 6%. El

déficit de tesorería del Fondo Nacional del Café fue de \$202 millardos. El patrimonio del Fondo terminó a septiembre 30 de 2001 en US\$ 404 millones.

Ante este panorama tan complejo, las instituciones cafeteras colombianas estuvieron todo el año sometidas a la más dura prueba, tuvieron que actuar en todos los frentes en que se manifestaron los problemas y debieron adoptar correctivos necesarios y dolorosos para resistir el trance actual y sobre todo, para inducir una caficultura sostenible, organizada y competitiva hacia el futuro. Hubo que hacer una reforma sustancial de la política de comercialización, abandonar soportes que habían subsistido por 30 o más años, cirugías en varios frentes, suspender el precio piso interno y el Transopin¹. Con el fin de trasladarle al productor, primera prioridad de la política cafetera, el máximo del precio externo, se terminó la financiación de programas importantes y valiosos a cargo del Fondo Nacional del Café, en lo interno y lo externo; se recortaron fuertemente los presupuestos internos de la Federación; y se solicitó y obtuvo un significativo apoyo del Gobierno Nacional.

En el presente informe se verá cómo se cumplieron aquí las estrategias de respuesta, con alcance, con oportunidad y con gran decisión de cambio.

¹ Transferencia para el sostenimiento del precio interno. Ley 9/91, art. 19, par. 3°.



FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

Las instituciones cafeteras responden a la crisis



Cuando se haga la historia de este complejo período se verá con claridad de qué manera la solidez y la capacidad de gestión y de reacción y la cohesión de las instituciones cafeteras ayudó a enfrentar las dificultades, a trabajar soluciones viables, a reconocer dónde y cómo había que cambiar y a lograr recursos para mitigar los efectos de la crisis, cosa que no aconteció en otros países productores de café. Fueron muchos los países cafeteros que no pudieron aplicar las ideas, por falta de capacidad de respuesta institucional, porque no tuvieron un liderazgo organizado ni lograron estructurar con los gobiernos decisiones eficaces, ni repuestas oportunas de instrumentos de política.

En el año 2001 hubo no solamente una severa cirugía, sino la culminación de un profundo cambio en todo el modelo cafetero. El público todavía ve por fuera a una Federación importante y con presencia y le parece que las cosas funcionan como de costumbre, pero por dentro el cambio se dio en una medida que no tiene antecedente ni reversa.

La empresa se reestructuró desde la organización funcional tradicional hacia un modelo de unidades de negocio, alrededor de procesos alineados con la cadena de valor, con mayor delegación y responsabilidad en cada área y una organización más plana. Se ha dejado sólo lo vital, lo que agrega valor, lo que cubre su costo, y se ha eliminado todo lo que dentro del nuevo esquema de proceso representa duplicación de servicios o actividades. De 40 divisiones o departamentos se pasó a 22. Se redujo la planta de personal tanto en la oficina central como en los comités departamentales de cafeteros. Alrededor del nuevo esquema de comercialización se cumplió una integración sustancial entre la Federación y Almacafé. Y las cooperativas de caficultores tienen ahora que cumplir su papel de una manera diferente, que las incentiva a reducir costos, a integrarse y a adoptar una activa posición comercial.

Las inversiones en sistemas de soporte por procesos, la capacitación del recurso humano

para manejar esa nueva filosofía gerencial y la preparación del cambio se venían dando de tiempo atrás. Sin ellas no hubiera sido posible lo que se materializó en el año 2001.

De igual manera, el Fondo Nacional del Café, sus responsabilidades financieras, sus recursos y sus proyecciones fueron objeto de estudio y reestructuración cuidadosos. El Fondo tiene un papel esencial para que la industria cafetera colombiana continúe logrando para beneficio de los caficultores nacionales el mejor precio externo posible entre todos los países productores, cualquiera que sea la situación del mercado internacional del café; para continuar ofreciendo la garantía de compra de la cosecha a los productores y con ella, un mercadeo transparente que haga posible trasladar a favor de ellos el mayor precio interno posible; para financiar la compra y acumulación estacional de inventarios; y para respaldar unas funciones parafiscales esenciales. Para tal efecto, no es suficiente con los recursos generados en la operación comercial y la gestión de activos del Fondo, sino que es indispensable restablecer una contribución cafetera básica próximamente.

Transformaciones tan relevantes de las instituciones cafeteras no demuestran que éstas fueran innecesarias. Todo lo contrario. La gran prueba del valor de las instituciones cafeteras se ha dado este año 2001. Estas instituciones han demostrado ser innovadoras, flexibles, y capaces de cumplir su misión.

Basta con pensar un poco para concluir que el país no dispone de alternativas válidas a los siguientes roles institucionales de la Federación:

La Federación ha desarrollado valores o activos intangibles, que no aparecen en el balance, tales como unas economías de escala, un poder de negociación y un poder de información muy sensible al mercado y al entorno, activos que ha colocado a favor de los productores, tanto en la comercialización interna como en la política comercial externa del café. ¿A cuánto se colocaría el precio

interno sin la Federación? ¿A cuánto el precio externo del café colombiano?

La Federación integra la gerencia de los recursos aportados por los caficultores para el manejo de sus intereses. Tiene las ventajas y sinergia que aportan la generación de ingresos comerciales y parafiscales del Fondo, y su unidad de caja, de presupuesto y de respaldo patrimonial. Eso le confiere capacidad para comprometerse y cumplir. Al fraccionar esa integración en compartimentos divididos y separados se perderían estas ventajas y se multiplicarían y debilitarían las gerencias.

La Federación investiga y difunde tecnología con visión de largo plazo, pensando en el negocio del mañana de los agricultores cafeteros, en su productividad y su competitividad.

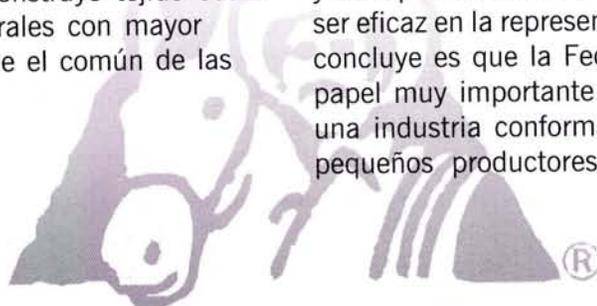
La Federación llega hasta las bases de los 500.000 productores, organiza las comunidades para su progreso local, construye tejido social en las zonas cafeteras rurales con mayor eficacia y menor costo que el común de las agencias del Estado.

Y en la dirección opuesta, la Federación se encarga de poner los intereses de los caficultores en un plano de alta visibilidad ante las autoridades del Estado y la opinión pública.

La Federación tiene un fuerte control ejercido por sus constituyentes, a través de los mecanismos de la democracia gremial. Y tiene otro control no menos exigente ejercido por el Gobierno Nacional. Ambos controles han aprendido a complementarse de manera inteligente recíprocamente, lo que le ha dado estabilidad a la gestión de la Federación.

Entonces, lo que va quedando claro es que ha sido acertada la decisión de los cafeteros colombianos de mantener sus instituciones, naturalmente, adecuándolas a las nuevas realidades del mundo

Al mantener la garantía de compra de la cosecha y unos pocos servicios vitales a un bajo costo, al ser eficaz en la representación gremial, lo que se concluye es que la Federación desempeña un papel muy importante y más, si se trata de una industria conformada en su mayoría por pequeños productores.





FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

El Mercado Internacional del café



A. LA SOBREFERTA Y EL DETERIORO DEL PRECIO

El informe del año anterior presentó con claridad la perspectiva de un nuevo aumento de la producción sobre la demanda global, y la probabilidad de deterioro adicional de los precios internacionales. Ese escenario se confirmó a lo largo del presente año. Distintas fuentes y analistas del mercado han previsto nuevos aumentos de las existencias mundiales para el año 2001/2002 y probablemente más allá, así como la consecuente presión para que los precios se mantengan en niveles deprimidos al igual que los del año que acaba de concluir. No obstante, ante las noticias del deterioro de las condiciones de atención de los cultivos en todo el mundo, es posible que el exceso de producción sea menor esta vez.

Varios factores importantes han contribuido a esta composición de mercado:

1. El exceso de producción

La producción mundial al parecer alcanzó en 2000/01 un récord de 114 millones de sacos, 4 millones más que el año cosecha anterior y 7 millones más que la demanda global, estimada

en 107 millones. El aumento de la oferta mundial está concentrado fundamentalmente en los cafés robustas, cuya producción pasó de 27 millones de sacos, promedio 1992/93-1995/96 a 34 millones de sacos promedio 1996/97-1998/99 y a 43 millones en 2000/01. Durante los mismos periodos los arábicas no lavados pasaron de 23 millones de sacos a 29 y a 31 millones. Los arábicas lavados por su parte se han mantenido alrededor de 41 millones de sacos (Cuadro 1).

Las cosechas de Brasil y de Vietnam le han añadido al menos 14 millones de sacos adicionales a la oferta, principalmente de cafés robustas.

► Brasil

Estructuralmente, el cambio de la caficultura del Brasil hacia áreas menos vulnerables al clima, con otro tipo de empresarios y otros niveles de rendimientos, le aporta en promedio 7 millones de sacos más. Esta dinámica era bien conocida en Colombia de tiempo atrás y las misiones de Colombia a las nuevas zonas, oportunamente informaron a los caficultores de las amenazas en ciernes y de la necesidad de prepararse para una competencia endurecida. Las mayores fortalezas de esas nuevas zonas de Brasil, están en

MERCADO CAFETERO MUNDIAL - VARIABLES FUNDAMENTALES
AÑOS COSECHA 89/90-00/01 Y PROYECCIÓN 01/02-02/03
Millones s/s 60Kg.

	89/90-95/96*	96/97 - 98/99*	99/00	00/01**	01/02***	02/03***
1. EXISTENCIAS INICIALES:						
A. PRODUCTORES	61 ⁽²⁾	37 ⁽³⁾	24	23	22	23
B. CONSUMIDORES ⁽¹⁾ (Sept. 30)	12 ⁽²⁾	9 ⁽³⁾	11	18	24	28
2. PRODUCCIÓN TOTAL	93	103	110	114	114	104
3. DEMANDA GLOBAL:						
A. PRODUCTORES	22	25	26	26	27	27
B. IMPORTADORES	76	78	79	81	82	83
4. PRODUC. TOTAL - DEMAN. GLOB.	-5	0	5	7	5	-6
5. EXPORTACIÓN	75	82	89	89	87 ⁽⁴⁾	77 ⁽⁴⁾
6. EXPORT - DEMAN. IMPORTAD.	-1	4	10	8	5	-6

(*) PROMEDIO; (**) ESTIMADO; (***) ESTIMADO.

(1) No incluye el Café Procesado (2) 89/90; (3) 96/97; (4) Producción Exportable

FUENTES: USDA- FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE; LMC, QUARTERLY REPORT; OIC; COMPLETE COFFEE COVERAGE; NEUMANN KAFFEE GRUPPE;

FEDERACAFE: Estudios Especiales, Noviembre 19/01

Cuadro 1.

la productividad de sus plantaciones y sus menores costos de producción por el tamaño empresarial de sus cultivos, y en la menor exposición a los fenómenos climáticos. La actitud de Colombia siempre ha sido de alerta y previsiva. Cabe recordar que en octubre de 1999 se entrevistaron los presidentes de Brasil y Colombia en Leticia, y que ante la preocupación de Colombia por buscar acuerdos para evitar un mayor deterioro del mercado, el presidente del Brasil manifestó que allá se percibía una actitud de optimismo y que no veía mucha voluntad política para acciones de defensa de los precios. El programa colombiano de renovación de cafetales y aumento de las densidades que se reanudó en 1999, fue una de las respuestas adoptadas por la Federación en previsión de lo que se veía venir.

En el año mercado 2000 – 2001 las exportaciones de café de Brasil fueron de 19.6 millones de sacos por un valor total de USD 1.58 millardos.

El consumo debió estar alrededor de los 13 millones de sacos (USDA/ATO). La producción del mismo año fue estimada por USDA (ATO) en 34.1 millones de sacos y por otras fuentes hacia los 31 millones de sacos (Cuadro 2). El factor más favorable a favor de la competitividad del café brasileño ha sido la devaluación del real, tal como se comenta más adelante.

► Vietnam

Este país tuvo una década de alto ritmo de crecimiento económico (8% anual) y desarrollo agrícola (la producción se dobló) a partir de las reformas pragmáticas Doi Moi de 1986, que dieron la espalda al comunismo estricto y abrieron caminos a la propiedad familiar rural y a una operación comercial y empresarial de alcance limitado. En ese período contó con un enorme apoyo de fondos de cooperación internacional, crédito multilateral e inversión extranjera. Por ejemplo, entre 1995 y 1999 Vietnam recibió tanta inversión extranjera como India o Indonesia, países cuyas economías son 15 y 9 veces mayores que la de Vietnam, respectivamente. Otra evidencia, en el mismo lapso, los créditos externos otorgados a Vietnam tuvieron en promedio plazo de 29 años, período de gracia de 8 años, componente de donación del 57% y tasa de interés del 2.8% anual. En julio de 2000 Vietnam firmó un acuerdo comercial con Estados Unidos que le abrirá muchas puertas. La población por debajo del nivel de pobreza se redujo bastante en la década, pero todavía es el 37% de 80 millones de personas, con lo cual los salarios rurales son muy bajos (US 50 centavos diarios frente a US\$ 4.14 equivalentes de salario mínimo en Colombia) y deben dar gran prioridad a las políticas de empleo rural.

VIETNAM Y BRASIL - EVOLUCIÓN DE LA COSECHA CAFETERA

Millones s/s 60 Kg.

Años Cosecha	Vietnam Robusta	Robusta	Brasil Arábica	Total
Prom. 92/93 - 95/96	3.0	4.7	18.3	23.0
Prom. 96/97 - 98/99	6.0	4.8	24.2	29.0
99/00	11.0	6.7	20.5	27.2
00/01	15.0	8.1	22.9	31.0
Proyección				
01/02	14.2	11.8	18.8	30.6*
02/03	11.0	11.8	25.2	37.0

Cuadro 2.

* USDA, 33'7 s/s ; GOBIERNO BRASIL, 27'5 s/s.

FUENTES: USDA, LMC, F.O LICHT Y VOLCAFE GROUP.

FEDERACAFE - Estudios Especiales Noviembre 19/01

Vietnam tiene una caficultura joven de café robusta, que se hizo en los últimos 15 años, de alta productividad y baja calidad. Sus costos agrícolas directos se han estimado en US 20 centavos por libra y sus costos de exportación y transporte a los mercados de entrega en US 9 centavos por libra. Al parecer, su caficultura se benefició de márgenes muy favorables entre el precio internacional del café robusta y los costos internos durante casi todos los últimos 13 años cafeteros, salvo el último año. En ese lapso pudo haber logrado un excedente acumulado cercano a US\$ 2.000 millones, con el cual financió progresivamente su expansión acelerada. Fue beneficiada además por valiosas inversiones recientes en infraestructura física, económica e institucional que no ha tenido que amortizar, y por eso ha podido aumentar en 7 millones de sacos la oferta al mercado en los 3 últimos años (Cuadro 2).

No obstante, en el último año cafetero pudo haber registrado pérdidas del orden del 10% de su valor exportado, lo cual forzaría ajustes drásticos de costos. Las inversiones se realizaron para unos precios esperados muy superiores a los de la presente crisis, lo que indica que esos capitales no se van a poder recuperar según lo previsto y de un modo u otro van a tener que buscar cómo reestructurar, diferir y asimilar las pérdidas de valor.

La estrategia de Vietnam se orienta hacia la reducción del 20% al 40% de su área actual en café robusta de 500.000 hectáreas, en sustitución por pimienta y frutales, y hacia el incremento de unas 80.000 hectáreas de café arábica, que en principios se había sugerido que contara con apoyo del gobierno francés. Pero ante la crisis del mercado, las dificultades de capital y los riesgos ambientales dicha perspectiva parece optimista y el programa está congelado.

En todo caso, lo que ha sucedido en los últimos tres años en el mundo es una producción cuyo ritmo de crecimiento ha duplicado la del consumo. Conviene ahora dejar la constancia de que Colombia fue el país que planteó con mayor insistencia y de manera oportuna la adopción de políticas de producción y de metas de exportación a los países productores. Apenas hasta el año anterior, cuando ya la sobreproducción era inminente, Brasil en cabeza de su Ministro de Agricultura dio un giro total a la política anterior y se puso en marcha un programa en tal sentido.

2. La ruptura del Plan de Retención

El esfuerzo de un grupo de países productores congregados en la APPC² para poner en marcha un programa de retención transitorio - con la meta de retener el equivalente al 20%

Figura 1.



² Asociación de Países Productores de Café

de las exportaciones - destinado a impedir que el exceso de café producido saliera al mercado y se convirtiera en inventarios de café en poder de los países importadores, era un programa con limitaciones por la no participación de todos los países importantes, y por el riesgo de que las producciones del año 2000/2001 fueran superiores a los estimativos que sirvieron de base a su negociación. Pero dicho plan reconocía la viabilidad técnica de actuar para lograr que el precio promedio del mercado (el ICO compuesto) no se deteriorara rápidamente (Figura 1). Entre mediados de 2000 y de 2001 el programa retuvo unos cuatro millones de sacos, lo cual algo ayudó durante algo más de un semestre, pero falló en cumplir las metas acordadas porque algunos países no consiguieron cómo financiar sus compromisos de retención y otros no actuaron según lo pactado.

3. La crisis de América Central

Varias de estas economías todavía dependen del café y han sido afectadas además por la recesión mundial, por los efectos de una fuerte sequía o de calamidades naturales. Ellos no han logrado crédito ni apoyo para ordenar sus suministros y eso ha afectado su capacidad de compromiso.

4. El lento y disparado crecimiento del consumo

El consumo de los países importadores ha pasado de 78 millones de sacos en el promedio 1996/97 a 1998/99, a 79 millones en 1999/00 y a 81 millones de sacos en 2000/01. No obstante, preocupa mucho que la sobreoferta y el bajo precio de los cafés robusta y de los arábicas no lavados han conducido a que el crecimiento del consumo haya sido capturado por esas calidades, y que en consecuencia el consumo de arábicas lavados haya disminuido en los últimos cinco años. Por países, la recesión de los Estados Unidos todavía no ha afectado al consumo que venía mostrando últimamente el mejor comportamiento. En Asia hay creci-

miento sostenido y también se aprecia en Europa Central. Pero el consumo sigue estancado en Europa y en el Japón su crecimiento es más lento de lo previsto.

5. La devaluación del Brasil

La competitividad de las exportaciones brasileñas, entre ellas el café, ha recibido un gran soporte en la devaluación del real, que hasta ahora no se ha reflejado en presiones inflacionarias. Dada la participación de mercado del Brasil, este factor contribuyó en gran medida al deterioro del precio internacional durante el presente año.

El acumulado de devaluación del real en los últimos tres años, de octubre 1998 a octubre 2001, ha sido del 128%. Entonces, aunque el precio interno del café en el Brasil sí ha disminuido notoriamente en dólares y a octubre pasado se encontraba en el equivalente de US 29.1 por libra, con una disminución del 63% en dólares desde octubre de 1999, el mismo precio en reales mostraba una disminución de apenas el 15% entre las mismas fechas. El precio promedio mensual en el mercado doméstico a la vista, osciló entre el equivalente de 150 (jul'00) y 117 (abr'01) reales/saco de 60 kg (Figura 2).

B. PLAN DE ELIMINACIÓN DE CALIDADES INFERIORES

En la medida que se fue haciendo claro que el programa de retención no funcionaba, surgió una nueva iniciativa con el liderazgo de los países de América Central y México, para retirar cada año el equivalente de entre 4 y 5 millones de sacos de mala calidad que han venido ingresando al mercado internacional, entremezclados con granos de buena calidad.

Colombia ha adherido a esta iniciativa en su condición de país productor líder en la aplicación de estándares estrictos de calidad. Hay un buen ambiente a esta propuesta entre los

medios oficiales y privados de los países consumidores.

C. LA OIC Y LA APPC

Colombia ha tenido un gran desempeño en las deliberaciones y actividades de la OIC, buscando su reorientación, dentro de claras limitaciones presupuestales, hacia convertirla en una organización que acoja en su seno a representantes de la industria y el comercio de café, con cuya contribución se pueda dar un impulso eficaz a las campañas de promoción del consumo y al mismo programa de control de calidades inferiores.

A este propósito, hace pocas semanas la Asociación Nacional del Café de los Estados Unidos, que reúne a la mayor parte de la industria tostadora norteamericana, le recomendó al gobierno del presidente George Bush que su país vuelva a ser miembro de la Organización Internacional del Café (OIC), organismo del cual se retiró definitivamente en 1993.

El nuevo Acuerdo Internacional del Café, sin cláusulas económicas, fue aprobado por 63 países miembros, e inició su nueva vigencia el 1° de octubre de 2001, con la meta de consolidar la cooperación internacional entre los países que producen y los que consumen café.

La firma del Acuerdo por parte de los Estados Unidos permitirá la vinculación de la industria torrefactora norteamericana a un foro permanente sobre los temas cafeteros, en unión de productores y consumidores, y con el apoyo de su gobierno. Los representantes de la industria norteamericana destacan que la OIC ya no incluye instrumentos para controlar el mercado mundial, y continúan defendiendo el libre mercado, pero consideran que puede resultar interesante para toda la industria trabajar en el plan que busca retirar del mercado mundial todos los cafés de baja calidad, lo cual permitirá ofrecer un mejor producto y elevar el consumo mundial de la bebida.

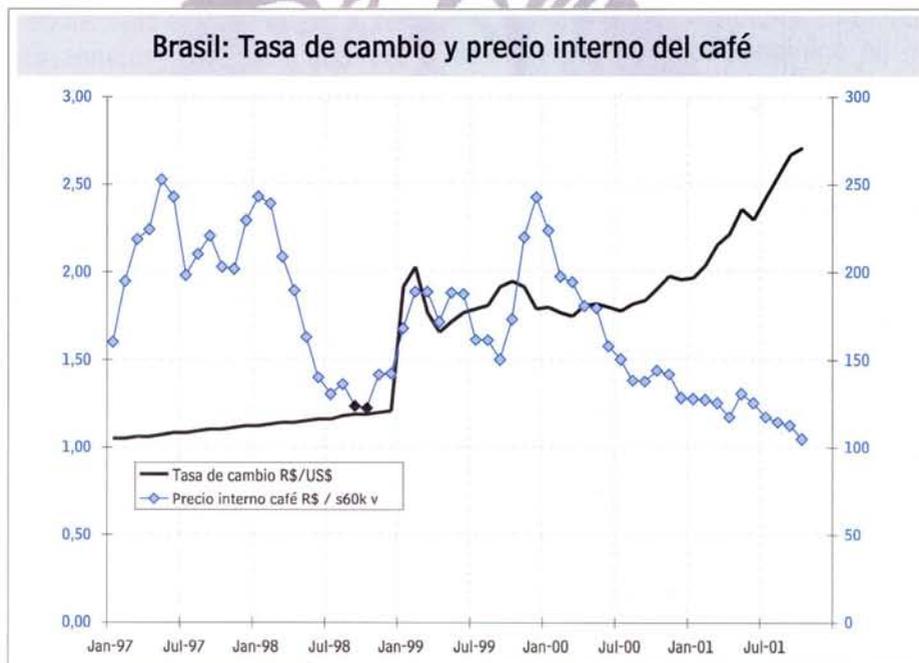


Figura 2.

Los presidentes de los países productores han declarado el deseo de que el BID y el Banco Mundial tomen un rol activo en el apoyo y la financiación de la OIC, en las actuales circunstancias del mercado.

La Asociación de Países Productores de Café (APPC), en cuyo marco se cumplió el intento del plan de retención, se reducirá por la limitación de recursos, y quedará casi como un foro virtual de los productores para consultar y convocar los análisis y las gestiones que sean pertinentes para la defensa de los intereses comunes.

D. CONFERENCIA MUNDIAL CAFETERA³

Este evento logró congregar el interés de todo el mundo cafetero. Cerca de 500 asistentes de 65 países, representando a los gobiernos de países productores y consumidores, las más importantes empresas tostadoras y comercializadoras, la academia y organismos multilaterales atendieron al análisis y al intercambio de opiniones sobre la gravedad de la situación y perspectivas del mercado cafetero. Fue una oportunidad especial, que

no se daba hace muchos años, para congregar a los verdaderos actores, motivarlos a exponer su pensamiento y tener la oportunidad de recoger sus aportes.

Hubo consenso en que el desequilibrio entre la oferta y la demanda no se corregirá a corto plazo. Se trataron los temas del consumo, la producción, el retiro de cafés de mala calidad, la revisión de las experiencias de manejo de los riesgos de precios, los nuevos modelos de comercio electrónico, el impacto de la globalización, el café y la salud y las perspectivas y avances de la investigación científica. Hubo en general un excelente nivel profesional y aportes de gran interés que los empresarios y las distintas autoridades allí representadas recogieron para las estrategias de negocios y para las políticas de manejo de la industria. Muchos de los planteamientos allí expuestos para salir de la crisis serán sin duda retomados una y otra vez en los próximos meses y años.

Además, en la Conferencia hubo algo que cabe destacar, dados los debates internos en materia cafetera: frecuentes y muy significativos reconocimientos al modelo cafetero colombiano, a la contribución que estas instituciones han entregado al desarrollo y la defensa de los intereses de los caficultores colombianos, así como la recomendación a otros países de aprender las lecciones que aquí a veces se propone dejar de lado.

³ Véase además el Anexo N°2 al presente Informe

El nuevo papel de las instituciones cafeteras



A. CONCLUSIONES Y MANDATO DEL LIX CONGRESO CAFETERO

El Congreso Cafetero de diciembre del año 2000, recogiendo el mensaje central del informe de la Gerencia realizó un diagnóstico descarnado del papel de las instituciones cafeteras en el nuevo contexto estructural del mercado y de la industria, e impartió unas directrices de alcance muy preciso en el sentido de adelantar un programa profundo de ajuste y cambio institucional. Se reconoció que la crisis no era transitoria y coyuntural, sino definitivamente estructural y que la Federación y las instituciones cafeteras llevaban una década proporcionando soporte y servicios a la industria cafetera, pero sin contar con un soporte financiero como el que anteriormente proporcionaba a los precios el pacto cafetero. Ese esfuerzo se había podido realizar gracias a la aplicación progresiva de los recursos patrimoniales del Fondo Nacional del Café, pero esa opción estaba llegando a su límite (Figura 3).

Los programas parafiscales que agregaban valor al ingreso cafetero –por tratarse de bienes públicos sectoriales y cuyo costo institucional

durante años promedió alrededor de los US\$15 centavos por libra exportada - deberían por decisión del gremio ajustarse a US\$10 centavos en el año 2000. La meta no se logró en dicho año y fue reiterada para el 2001.

El presupuesto del Fondo Nacional del Café para el año 2001 fue aprobado en diciembre con recortes que marcaban ya una dirección firme de ajuste, en dos aspectos de importancia: la estrecha relación entre el precio externo y la magnitud del déficit al que habría que buscar financiación, con un Fondo cuyo patrimonio ya no era el de otros tiempos (Figura 3); así como las decisiones de reducción de los programas gremiales, de las inversiones y la congelación del costo de administración del Fondo.

El cuadro 3 muestra además la comparación entre los presupuestos del año 2000 y el inicial y el final del año 2001, lo cual permite apreciar bien el impacto que la crisis del precio ocasionó sobre las finanzas del Fondo. Los ingresos corrientes cayeron en 29%, la contribución cafetera desapareció. Todas las partidas de egresos se redujeron. Varios de los programas reflejados en egresos netos se redujeron a cero o se volvieron egresos negativos, como en el caso

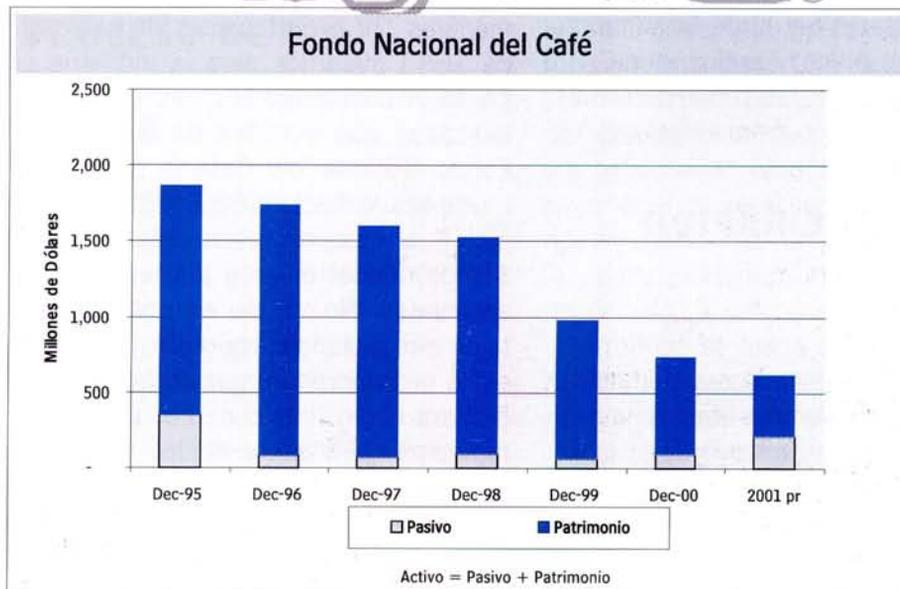


Figura 3.

Presupuesto Fondo Nacional del Café 2000 y 2001 y supuestos

		2000	2001 inicial	2001 final	Cambio 2001 final / 2000
Supuestos					
Exportación	Mlln ss 60 kg	9,1	10,0	10,0	9,9%
Precio externo ponderado	US\$/lb exdock	1,10	1,00	0,75	-31,8%
Producción	Mlln ss 60 kg	10,9	12,0	11,1	1,8%
Valor cosecha	Blln \$	2,32	2,43	1,97	-14,9%
Precio interno promedio	Mil \$ / c 125 kg	359,0	342,0	295,7	-17,6%
Tasa de cambio promedio	\$ / US\$	2100	2250	2330	11,0%
Presupuesto					
Ingresos corrientes	Blln \$	1,33	1,20	0,94	-29,1%
Contribución cafetera	Blln \$	0,17	0,20	0,00	-98,2%
Egresos corrientes	Blln \$	1,17	1,09	0,97	-17,0%
Excedente comercial	Blln \$	0,16	0,11	0,03	-82,5%
Otros ingr, y egresos netos	Blln \$	0,33	0,26	0,11	-67,9%
Déficit presupuesto	Blln \$	-0,18	-0,15	-0,13	-25,6%
Financiación déficit					
Cancelación créditos	Blln \$	-0,02	-0,05	-0,06	220,0%
Recursos del crédito	Blln \$	0,04	0,25	0,13	230,0%
Otras variaciones	Blln \$	0,16	-0,05	0,07	-58,1%
Principales egresos netos					
Transferencia Cafetera	Blln \$	0,093	0,097	0,077	-17,2%
Fomento, Apoyo y Reestruc,	Blln \$	0,123	0,077	-0,017	-113,8%
Inversión	Blln \$	0,034	0,017	-0,032	-194,1%
Administración FNC	Blln \$	0,068	0,069	0,082	20,6%

Cuadro 3.

de los recursos de los fondos que estaban disponibles para crédito a los caficultores y se devolvieron al Fondo para financiar el déficit. El único rubro que creció fue el de la administración, con el objeto único y exclusivo de financiar los programas de retiro del personal que generarán economías permanentes.

B. EL AJUSTE FUE RÁPIDO Y PROFUNDO

En los primeros días de enero se confirmó que el deterioro del mercado era sustancial. Los precios internacionales iban a la baja, el programa de retención acordado con un grupo de países en el marco de la APPC no mostraba los resultados deseados, y de no aplicar correctivos inmediatos Colombia iba camino de una crisis muy profunda. La pers-

pectiva de que el precio promedio de la industria ya no fuera equivalente a US\$1.00 por libra, sino US\$0.77 implicaba ingresos menores por exportaciones de café del orden de \$683 millardos para la industria cafetera. En tales circunstancias, las proyecciones indicaban que el déficit de tesorería del Fondo Nacional del Café se podría haber multiplicado hasta \$629 millardos, debido al piso que había de precio interno de \$330.000 por carga y a la ejecución de los programas. No habría sido responsable en tales circunstancias permitir que se avanzara en la ordenación de gastos que después no hubiera cómo financiar. Por eso se procedió rápidamente a ajuste en las condiciones básicas de la política incluyendo la reducción del precio interno, la decisión de no incurrir en Transopin⁴, y a un nuevo recorte presupuestal en enero 15 del orden de \$100

⁴Transopin: transferencia para el sostenimiento del precio interno

millardos para trasladar a favor del precio interno el máximo posible del mermado precio externo. En efecto, los supuestos presupuestales muestran que mientras el precio externo promedio de facturación se redujo en 32%, el precio interno promedio a los productores disminuyó en 18% cuando el potencial de rebaja, dada la devaluación, hubiera llevado a una caída del 25%.

Este ajuste presupuestal no fue un recorte marginal, sino que por el contrario, la revisión grande de las funciones institucionales cafeteras dio lugar a la definición de los programas que ya no se podrían continuar adelantando como responsabilidad del gremio, a los que asumiría el Gobierno Nacional, y a una reforma sustancial en los esquemas de financiamiento y operación comercial, logística e institucional.

En las decisiones de enero 15, el Gobierno Nacional prometió apoyo en cuantía de US\$100 millones para financiar el programa de retención. Internamente se suspendió la celebración de nuevos contratos sin la autorización expresa de la Gerencia y se lanzó un programa de retiro voluntario cuyos resultados se consignan en otra parte del presente informe.

C. EL PROCESO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICO

Para acometer la misión de cambio de las instituciones cafeteras era necesario articular y coordinar los escenarios relevantes de diálogo con todos los centros de responsabilidad y autoridad en lo gremial, lo gubernamental, lo administrativo y lo técnico.

La fuerza misma de las instituciones se evidencia en su capacidad de convocatoria ante la crisis, de decisión para realizar los ajustes y replanteamientos, de negociación con el Gobierno de los apoyos efectivos y de capacidad de servi-

cio para canalizar todavía programas contra la pobreza rural en la zona cafetera. Todo cuanto se informa a continuación muestra que la Federación tiene futuro, y que la reestructuración de procesos y áreas de negocios se da en cumplimiento de una gran responsabilidad para continuar agregando valor a sus mandantes que son los caficultores colombianos.

1. El debate interno del gremio

El documento de trabajo "Programa de Redimensionamiento Institucional"⁵ de febrero 13/01, sirvió para analizar dentro de las instancias de la organización las funciones gremiales y comerciales de la Federación y su impacto en los presupuestos y actividades de las distintas áreas, incluyendo la Oficina Central, los Comités Departamentales de Cafeteros y los programas.

El debate sirvió además para organizar las prioridades y para reconocer las funciones y programas que, aún agregando valor para la industria en su conjunto, ya no podrían continuar como responsabilidad de las instituciones cafeteras, ante la prioridad absoluta de la garantía de compra y de traspasar el ingreso en servicios gremiales hacia precio para los caficultores. De allí salió una primera propuesta de reducir a un tope equivalente a US\$ 6.77 centavos por libra exportada la cuantía total de las funciones gremiales de la Federación, incluyendo los servicios al productor, los servicios regionales, la representación gremial, la administración de la parafiscalidad cafetera y la participación con el Gobierno en el diseño de la política cafetera.

Asimismo se acogió la propuesta de que el Fondo Nacional del Café opere sus funciones comerciales con los mismos criterios y estándares de los exportadores privados y genere retribución al costo de oportunidad del capital y margen similar al de aquellos.

⁵ Ver Anexo N° I

2. Nuevo Esquema de Comercialización de Café

Paralelamente se avanzó en este proyecto que había sido aprobado por el Comité Nacional de Cafeteros desde diciembre de 2000; con base en estudios y decisiones adoptados años atrás. Es un cambio estratégico en la operación del Fondo Nacional del Café como respuesta a las nuevas condiciones del mercado y de la industria cafetera colombiana, el cual se reseña en el siguiente capítulo del informe.

3. El análisis con el Gobierno Nacional

Desde la perspectiva de las políticas públicas, era igualmente necesario adelantar un profundo diagnóstico económico, financiero e institucional de las implicaciones que diferentes alternativas de estrategias de cambio y de respuesta a la crisis estructural de la industria cafetera, pudieran tener para los caficultores, para el financiamiento del Fondo Nacional del Café, para las finanzas públicas y para la economía en su conjunto. Para tal efecto, la Federación solicitó al exministro Luis Carlos Valenzuela y a su equipo técnico un estudio independiente “Análisis de la situación cafetera colombiana – Mayo 2001”, cuyos avances pudieran ser objeto de discusiones y diálogos de alto nivel con la Federación y con el equipo económico del Gobierno. Dicho proceso se adelantó entre febrero y mayo y constituyó un valioso aporte para la formación de criterios conjuntos, complementariamente con los que venían realizando por su lado los distintos organismos oficiales.

En el análisis del mercado, el estudio trata los cambios estructurales de la oferta y de la demanda y dice:

“En conclusión, no obstante que la historia

cafetera es una de ciclos repetidos, hay múltiples variables que tienden a indicar que, desde el punto de vista de precios, esta va a ser una crisis de largo plazo y la confianza, ya sea en un acontecimiento climático o en el hecho de que el café colombiano compite en un mercado diferente, tiene poco sustento como herramienta para el manejo de una crisis de graves implicaciones sociales. Las expectativas de reacción de precio son escasas, por lo cual las decisiones de política en lo referente a la reestructuración financiera y operacional del Fondo Nacional del Café deben ser tomadas sobre la base de un mercado con precios estables o con tendencia a la baja.”⁶

En materia de competitividad el estudio reconoce que Colombia tiene en principio mayores costos a los de la mayoría de los otros países, incluso productores de café arábico, pero que la oferta productiva colombiana es bastante heterogénea, de lo cual resultan estructuras de costos muy diversas y que al actual precio muchos productores enfrentan pérdidas (Figura 4). Dice luego:

“Esto no es sorprendente teniendo en cuenta, como lo muestra la figura 4, que la relación entre la tendencia de los costos salariales reales (que constituyen el 77.1% de los costos totales de café) no guarda proporción alguna con la clara tendencia a la baja del precio interno real percibido por el cafetero, reflejo del comportamiento de los precios internacionales.”⁷

De tal manera el estudio señala con toda claridad cómo el principal costo, el de la mano de obra, venía teniendo una sustentación y una inercia macroeconómicas, mientras que el precio del café no tuvo ni la sustentación del precio internacional ni la de la tasa de cambio, sino todo lo contrario. Los costos salariales colombianos, expresados en dólares, se elevaron fuertemente durante la

⁶ Página 10

⁷ Página 12

década, haciendo perder competitividad a los caficultores nacionales.

La conclusión del estudio en el segundo capítulo es la de que:

“La combinación de precios bajos permanentes en el mercado, con dos factores determinantes: i) la concentración de la producción en pequeños productores y ii) la estructura de empleo y costos, significa, según estudios realizados por el CRECE, que alrededor de 257 mil personas podrían quedar cesantes ante las condiciones actuales del mercado cafetero.”⁸

En el capítulo del Fondo Nacional del Café, analiza la evolución comparativa del balance, el patrimonio y los flujos de recursos aplicados desde la ruptura del pacto de cuotas y concluye, con base en los cuadros 4 y 5:

“Entre junio de 1989 y diciembre de 2000, el patrimonio se reduce de US\$ 1595 millones a US\$ 569, o sea en US\$ 1026 millones... La disminución del patrimonio está explicada así en un 90% en apoyo al cafetero, principalmente servicios al productor y tan solo 10% por los castigos al activo provenientes

de las operaciones relacionadas con la Flota Mercante Grancolombiana y con las participaciones en el sector financiero, principalmente Bancafé.”⁹

El estudio expresa que ante el escenario cafetero internacional descrito, resultaba insostenible para el Fondo Nacional del Café continuar financiando las actividades que debían ser “financiadas por una contribución cafetera que, dados los muy bajos precios actuales del grano, es difícil de cobrar” y concluye al respecto:

“La restitución de un nivel mínimo de contribución es la única forma estructural de evitar la desaparición del Fondo Nacional del Café.”¹⁰

Al realizar el ejercicio de redefinición de funciones, el estudio busca identificar aquellas que más valor le generan al productor y concluye que la función primordial a salvaguardar es la de garantía de compra de la cosecha, la función de comercialización del Fondo, y en segundo lugar el apoyo a la productividad de los caficultores. El estudio luego hace un ejercicio comparativo de la reducción de gastos entre 1998 y los plantea-

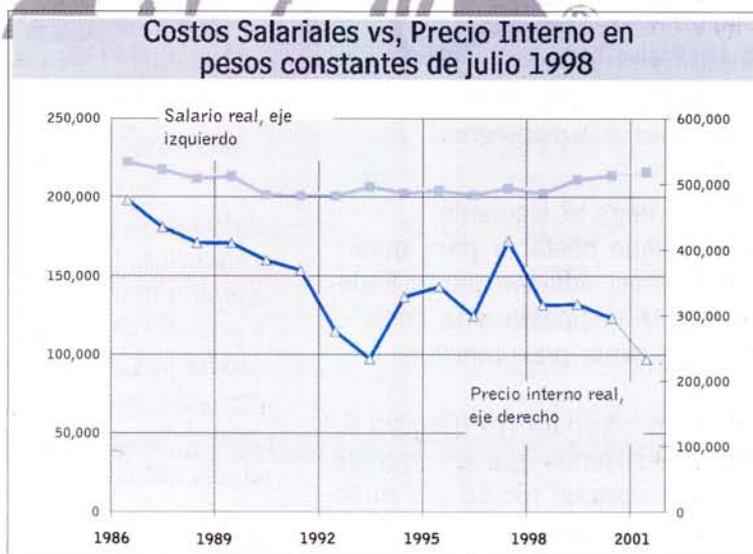


Figura 4.

⁸ Página 14

⁹ Página 15

¹⁰ Página 17

Evolución del patrimonio del FNC (Millones de dólares)			
		Balance macroflujo de caja de la Industria Cafetera	
Patrimonio a Junio 30 1989	1,595	Déficit	(945)
Patrimonio a Dic. 31 de 2000	569	Desvalorización de Activos	(81)
Disminución	(1,026)	Total	(1,026)

Cuadro 4.

MACROFLUJO INDUSTRIA CAFETERA COLOMBIANA 11,5 AÑOS SIN PACTO Julio 1989 - Diciembre 2000		
	US\$ Millones	Participación en venta
1. Ventas Café	21,737	100%
- Costo cosecha, preparación y manejo del café	(19,867)	91%
2. Superávit Comercial	1,870	
- Servicios Directos al Caficultor	(1,478)	7%
3. Excedente Operativo	392	2%
- Otros Egresos	(1,337)	
Transferencia al gobierno	(87)	
Promoción y Publicidad	(483)	
Administración del Fondo	(356)	
Inversiones Fábrica, Bodegas, Trilladoras	(102)	
Inversiones Netas en Empresas (*)	(70)	
Otros Egresos Netos	(122)	
Cancelación Pasivo TAC	(117)	
4. Déficit	(945)	

Cuadro 5.

(*) Bancafé y Flota Mercante Grancolombiana

dos para el 2002 y llega al siguiente planeamiento, que cabe destacar para quienes, sin mirar las cifras, aducen que la Federación ha aplazado la respuesta a la crisis o sigue apegada a elevados presupuestos:

“Haciendo un cuadro comparativo (Cuadro 6) a partir del año 1998 vemos que la reducción de gastos ha sido sustancial (\$558 mil millones) y que reducciones mayores a las establecidas para el año 2002 o no son posibles por compromisos contractuales o irían en

detrimento adicional de las condiciones del caficultor. Lo que se está salvaguardando es esencialmente la función de comercialización y aquello asociado con incrementos de productividad. El considerar que en reducciones adicionales está gran parte de la solución a las potenciales consecuencias de la crisis, no tiene particular fundamento.”¹¹

El estudio también analiza los déficit del Fondo y sus fuentes de financiación, explora

¹¹ Página 19, sin subrayado en el original.

alternativas y propone recomendaciones acerca de la política al respecto, y al papel del Gobierno Nacional en el apoyo directo de las finanzas públicas a los productores mediante la reestructuración de la deuda cafetera, y ante una eventual caída adicional de los precios al productor frente a los niveles de los primeros meses del 2001.

El estudio fue un aporte técnico de alto nivel que facilitó y catalizó la discusión de la política cafetera e incluso desafió la percepción moderada que se tenía del problema en algunas instancias técnicas hasta ese momento. Termina de la siguiente manera:

“La razón por la cual es necesario adoptar alguna de las medidas aquí planteadas es que la profundización del problema de precios, dadas las características laborales y sociales del sector, implicaría la crisis social de mayor magnitud, por concentración de espacio geográfico y de tiempo, que se haya observado en el país en los últimos cincuenta años.”¹³

5. Las decisiones del Comité Nacional de abril 19

Todo el trabajo referido en las páginas anteriores, que fue resultado de amplias e intensas discusiones con la Federación y el Gobierno, sentó las bases comunes para la percepción acerca de la naturaleza y las causas del problema, las limitaciones y restricciones de las políticas de ajuste y apoyo con cargo al Fondo Nacional del Café, la necesidad de aportar recursos públicos y de replantear sustancialmente el alcance de las funciones del Fondo y de las instituciones cafeteras, y el potencial por desarrollar en torno del esquema comercial de la Federación.

El día 19 de abril el Comité Nacional de Cafeteros definió los grandes derroteros a seguir, resumidos en el comunicado que se reproduce en el Cuadro 7. De allí en adelante la mayor parte de la labor consistió en implementar e instrumentar las directrices de la nueva estrategia, por parte de la Federación y por parte del Gobierno Nacional y materializarlas

Comparación gastos operacionales Fondo Nacional del Café¹²

Egresos fnc \$mm	1998	2002
Costo de ventas café	156.215	109.610
Egresos por parafiscalidad	90.150	29.266
Egresos por servicios al productor	140.987	0
Egresos por transferencias	169,612	82,800
Egresos por publicidad y promociones	130,326	975
Egresos por administración del fondo	76,650	33,286
Egresos por otros conceptos	11,712	5,134
Egresos financieros	25,678	97,046
Inversiones	121,827	6,302
Total egresos	923,156	364,419

Cuadro 6.

En pesos de enero del 2002¹²

¹² Corresponde al Cuadro No. 3 del estudio

¹³ Página 26

en actos tales como decretos, presupuestos, convenios, créditos, decisiones CONPES, etc., naturalmente con los matices y las mejoras que el sucesivo curso de los hechos hacía aconsejable.

Es indispensable reconocer que por iniciativa del señor Ministro de Hacienda, doctor Juan

Manuel Santos, con la plena comprensión y apoyo del equipo económico del Gobierno, al avanzar posteriormente en el despliegue del programa convenido, se definió la conveniencia de transformar el apoyo de crédito de tesorería para compra de TAC a ser emitidos por el fondo, en un aporte directo del presupuesto nacional a los productores de café.

Cuadro 7.

PLAN DE APOYO A LA CAFICULTURA

- ▶ Se compromete el Gobierno Nacional en ayudar a solucionar la deuda de los caficultores
- ▶ Se fortalecen finanzas del Fondo Nacional del Café.
- ▶ Se reduce el tamaño de la organización cafetera
- ▶ Se apoya la inversión en zonas rurales cafeteras por parte del Gobierno Nacional.

I. El Comité Nacional de Cafeteros ha venido analizando los bajísimos precios que se vienen dando para el café en los últimos años como resultado de una sobreproducción mundial y alta posibilidad de que esta situación se siga presentando en el futuro próximo. Estos precios han colocado a los caficultores del mundo y en particular a los colombianos en una grave situación económica y social. Para responder a esta situación, el Gobierno Nacional y el Comité Nacional de Cafeteros han adoptado un plan de apoyo a la caficultura. Para el efecto, se han tomado las siguientes decisiones, en lo que tiene que ver con los productores y el Fondo Nacional del Café:

- 1. Este instrumento seguirá jugando el papel de asegurar que el caficultor tenga una garantía de compra de su cosecha a un precio que será el mejor que se pueda reconocer por el mercado;
- 2. Seguirá ejerciendo su papel de exportador con su participación tradicional en el mercado mundial;
- 3. Mantendrá la investigación y los programas de asistencia técnica que le facilitará al caficultor aumentar su productividad y tener mayor capacidad para enfrentar los precios deprimidos a que ya nos referimos;
- 4. Por la muy compleja situación de ingresos del caficultor, se continuará con la política de no cobrar contribución cafetera;
- 5. Debido a las grandes restricciones financieras desde hace más de dos años, el Fondo ha recortado muchos de los servicios y programas que ofrecía al agricultor. Hasta que no se presente una coyuntura de precios más favorable en el mercado internacional, la política de recorte en programas se mantendrá, pues es la única forma de asegurar la viabilidad del Fondo.

II. Para que el Fondo siga ejerciendo sus principales funciones, el Gobierno Nacional, con sus recursos ha dado un apoyo directo inmediato mediante la compra de Títulos de Apoyo Cafetero – TAC- hasta por la suma de cien millones de dólares. Para el año 2002 se está explorando la posibilidad de un crédito que mantenga la fortaleza financiera del Fondo para el futuro.

Así mismo, el Gobierno ha permitido facilitar el pago de la deuda de los caficultores como se detalla más adelante. Esta ayuda del Gobierno le permitirá al Fondo cumplir con sus compromisos internacionales y seguir siendo un sujeto de crédito con una muy alta calificación internacional.

III. El Gobierno Nacional seguirá adelantando las gestiones internacionales para conseguir el apoyo del resto de los países productores y consumidores de café, con el propósito de buscar la estabilidad de los precios del café en el mercado internacional. Para tal efecto hoy en la Cumbre de las Américas el presidente Pastrana ha presentado un proyecto de declaración en tal sentido.

IV. El Gobierno Nacional elaborará un plan de inversión en los departamentos cafeteros, con el fin de compensar hasta donde sea posible, las obras y las inversiones de los Comités Departamentales Cafeteros.

V. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, como consecuencia de los recortes en programas y proyectos que se hacen necesarios para mantener la viabilidad del Fondo Nacional del Café, reducirá sus actividades como administradora del mismo y operará de forma tal que su gestión represente a finales de 2001 un costo de un centavo de dólar/libra, lo cual implicará importantes ajustes en su tamaño.

DEUDA Y CRÉDITO CAFETERO

Se crea un programa especial de apoyo a los cafeteros para que tengan acceso todos los deudores a las distintas líneas de crédito.

▶ Cartera vencida del Fondo Nacional del Café

El Gobierno adquirirá la cartera vencida del Fondo Nacional del Café en el Fondo Rotatorio de Crédito Cafetero y el fideicomiso calificación C, D, y E, la de findicafé y la cartera cafetera del CISA, A través de FINAGRO, para ser reestructurada mediante un esquema de reactivación de alcance similar al PRAN, es decir, hasta 10 años de plazo, 3 años de gracia a capital e intereses y un conjunto de incentivos al pago cumplido que permitirán una reducción sustancial de la carga financiera efectiva.

▶ Cartera al día del Fondo Nacional del Café

Con la cartera del Fondo Rotatorio al día se constituirá un fideicomiso y se le otorgaran condiciones de pago a los deudores que sean compatibles con su flujo de caja.

▶ Cartera al día de BANCAFE. (Calificación A y B)

Para estos deudores se estudiará una reducción en la tasa de interés que les permita adecuar su flujo de caja a las actuales condiciones de mercado.

▶ Nuevos Créditos Frescos a la caficultura

a.) Se restablece el crédito para productores a través de los programas de FINAGRO y contarán con el respaldo del Fondo de Garantías del Pequeño Caficultor y del FAG. Para dar el ciento por ciento de garantía, el Fondo Nacional del Café aportará el faltante con la liquidez que recupere por la venta de la cartera.

b.) Compra de Café con Entrega Futura. - Será el único programa activo del Fondo Nacional del Café para financiamiento de capital de trabajo, el cual ha operado exitosamente y continuará vigente.

La adopción de este plan responde de la mejor manera a los requerimientos de la industria cafetera colombiana y permite a productores e instituciones hacer frente a una de las más graves crisis cafeteras.

5. Los resultados del ajuste

La Federación había realizado recortes progresivos de personal a lo largo de la década anterior, pasando de 3.800 empleados en 1989 a 1.900 en el año 2000, es decir, al 50%. Con los ajustes adicionales del presente año, se redujo en 452 el número de colaboradores, el 24%, o sea casi uno de cada cuatro empleados con contrato a término indefinido, tanto en la Oficina Central como en los Comités Departamentales.

El costo de los acuerdos de retiro o indemnizaciones ha sido superior a \$33.000 millones, inversión que se estima recuperar en promedio en 19 meses. Adicionalmente no se han renovado contratos a término fijo de 135 personas que venían apoyando al Servicio de Extensión.

Una parte del ajuste corresponde a la supresión de funciones, pero otra parte ha sido posible por la integración de procesos, tanto en las dependencias de la Federación como entre ésta y ALMACAFE.

En las cooperativas de caficultores ha ocurrido paralelamente un proceso similar de reducción de actividades que se duplicaban, integración de servicios administrativos y gerencias, alineación alrededor de lo esencial y reducción de personal. En el año 2001 hubo 12 cooperativas que se integraron en 6, con lo cual se redujo su personal en un neto de 70 personas.

Las Oficinas del Exterior también han sido objeto de un análisis tendiente al ajuste de funciones, de personal y de costos.

6. El apoyo oportuno y valioso del Gobierno Nacional

Uno de los desarrollos de las grandes directrices definidas desde el 19 de abril fue el

proceso para definir dónde y cómo se concretaría el apoyo del presupuesto nacional. Para tal efecto, la Federación preparó un documento de trabajo¹⁴ en el que se repasaban los pasos adelantados y sobre todo, se especificaban las propuestas de apoyo en varios frentes: al precio interno para tratar de que el productor pudiera recibir alrededor de \$300.000 por carga (equivalente a \$30.000 por arroba); a la competitividad a fin de completar el programa de renovación de 350.000 hectáreas en los dos años restantes del mismo y de financiar la continuidad del acompañamiento técnico en investigación y extensión; a los deudores A y B que no habían sido beneficiados con el PRAN Cafetero; y al empleo en la región cafetera mediante la inclusión de componentes en programas del Gobierno tales como el de educación rural con recursos Banco Mundial, el mejoramiento de la vivienda rural cafetera, los proyectos de comunicaciones y vías para la paz, la Alianza Cosiendo el Futuro, el programa de desarrollo social del Macizo Colombiano del Plan Colombia y el programa de sustitución de zonas marginales de café por bosques (Cuadro 8).

Las instancias técnicas del Gobierno avanzaron con la coordinación de los señores Ministros de Hacienda, Agricultura, Comercio Exterior y Director del DNP para estructurar el plan de apoyo que fue anunciado por el señor Presidente de la República en septiembre y materializado después en un documento CONPES¹⁵. El siguiente cuadro resume los componentes del plan, cuyo contenido armoniza bien con las propuestas del documento de la Federación.

7. Otras ideas que han enriquecido el debate

En tiempos de crisis es siempre conveniente estar atentos a otras ideas, propuestas y

¹⁴ "BORRADOR. Estrategia a concertar entre el Gobierno y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para lograr 'Una caficultura organizada, sostenible y mundialmente competitiva' una vez superada la actual crisis cafetera". Agosto 10/01.

¹⁵ Estrategia de Apoyo al Sector Cafetero. Noviembre 15 de 2001.

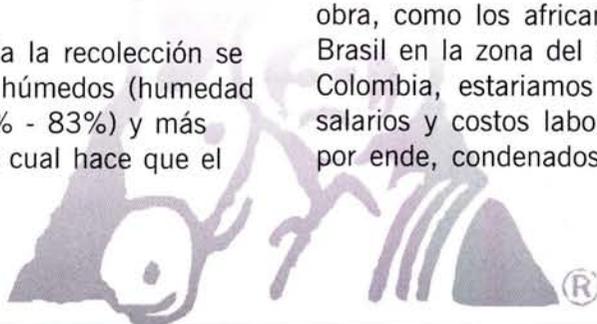
críticas que puedan surgir y considerar si tienen el potencial de enriquecer o complementar las soluciones que se adoptan.

Una de las recomendaciones que se escucha con alguna frecuencia es la de realizar grandes siembras de café robusta en las altillanuras de la Orinoquia o en las sabanas de la Costa Atlántica, las cuales se presume que pudieran ser mecanizables, y dar lugar a cultivos de bajo costo y por tanto a una nueva caficultura como ocurrió en Brasil. Los conceptos técnicos informan que por condiciones de clima y suelos, esa alternativa no ofrece mayores posibilidades. En Brasil la época de recolección es seca (humedad relativa inferior al 40%) y fría (12°C promedio durante el día), lo cual reduce bastante el riesgo de sobremaduración y pudrición de los frutos y además, permite la recolección con maquinaria pesada en los árboles y en el suelo.

En contraste, en Colombia la recolección se concentraría en períodos húmedos (humedad relativa alrededor del 77% - 83%) y más cálidos (23°C a 24°C), lo cual hace que el

café recolectado se vuelva altamente perecedero y necesite de inmediato un proceso de beneficio para retirarle la pulpa y el mucílago de la cereza. Al no poder utilizar maquinaria para la cosecha, como en el Brasil estaríamos vendiendo un producto de precio muy inferior al de nuestro café arábica lavado de alta calidad y los costos de recolección manual llegarían, dado el salario mínimo vigente en Colombia, equivalente a US\$125 mensuales, a un estimado de US\$ 19 centavos por libra de café verde, o sea una cifra muy parecida al precio ex dock del café robusta en los mercados internacionales. La conclusión es la de que el ingreso a los precios actuales escasamente alcanzaría para cubrir los costos de cosecha.

Este análisis explica además una de las razones para que la producción de cafés robusta esté ubicada en países y zonas muy atrasados y por ende con muy bajo costo de mano de obra, como los africanos, los asiáticos y el Brasil en la zona del Nordeste. De hacerlo en Colombia, estaríamos compitiendo contra salarios y costos laborales muy inferiores y por ende, condenados al fracaso.



Plan de Apoyo al Sector Cafetero

Miles de millones de pesos

Programas	2001	2002	Total	Responsable
Apoyo al ingreso del productor	61,3	104,8	166,1	Minagricultura
Renovación de cafetales	12,0	44,1	56,1	FIP
Asistencia Técnica e Investigación		44,1	44,1	Minagricultura
PRAN Cafetero	60,0		60,0	Minagricultura
Plan Colombia (Macizo Colombiano)	20,0	40,0	60,0	FIP
Biodiversidad en Zonas Cafeteras	0,5	3,0	3,5	Minambiente
Total	153,8	236,0	389,8	

Cuadro 8.



Asociación Nacional de
Cafeteros del Costa Rica

El nuevo esquema de comercialización



A. BUEN BALANCE DE UNA DÉCADA

La política de comercialización de la última década logró resultados exitosos al vender todo el café producido, más de 8 millones de sacos de inventarios, al precio más alto pagado a los países productores de café. La Federación aprovechó los períodos de precios al alza para liquidar inventarios de cafés reposados. También logró una prima de precio superior a los otros cafés arábigos lavados que en promedio fue 10 centavos de dólar por libra en el período 1989-2001, la cual representó un valor agregado superior a US\$1.600 millones. Esos recursos se invirtieron en pagarle al caficultor colombiano un mayor precio que el obtenido por los cafeteros en los países productores de arábigos lavados. Todo lo anterior se logró sin monopolizar el negocio del café, sino con participación creciente de los exportadores particulares.

B. NUEVOS RETOS Y EXIGENCIAS

Pero es claro que ya no puede continuar con los mismos instrumentos y enfoques. Se han precipitado grandes replanteamientos en la política cafetera. Ahora hay que responder a nuevos retos y exigencias.

No solamente ha cambiado la estructura de la oferta mundial de café. El mercado también ha cambiado su estructura y por eso ningún país productor puede ya aspirar a ejercer políticas estabilizadoras de mediano plazo sobre el ingreso interno de sus caficultores con recursos del propio sector.

Tampoco hay márgenes para continuar con las políticas tradicionales de fomento, ni recursos del gremio, pues en Colombia el patrimonio del Fondo Nacional del Café se ha gastado al cabo de una década de apoyo. Y los cafeteros sufrieron además una cuantiosa pérdida cambiaria por la revaluación del peso.

La estructura de la demanda se ha concentrado y en la práctica unos pocos tostadores y comercializadores son el mercado, con gran poder financiero, logístico y de negociación.

Además, los desarrollos de los sistemas de negocios hacen indispensable trabajar con nuevas herramientas en las bolsas y reconocer que los precios allí se han tornado muy volátiles.

Otro factor de cambio adverso consiste en que como consecuencia del mayor poder de negociación de una industria y un comercio concentrados, los márgenes entre costos e ingresos se redujeron sustancialmente del lado de la oferta, mientras que se ampliaron grandemente del lado de la demanda.

Y finalmente, ha aumentado el contenido de cafés de precio bajo en los mercados europeos.

C. REDEFINICIÓN DEL PAPEL COMERCIAL DEL FONDO

A partir de ahora el Fondo Nacional del Café buscará en cada transacción, maximizar la prima sostenible del Café de Colombia y trasladarle el mayor precio posible al productor, pero de tal manera que cubra el costo de oportunidad de capital de trabajo, y un margen para los riesgos propios de la operación comercial. Entonces, el papel del Fondo Nacional del Café en la comercialización ha comenzado a cambiar sustancialmente. Ya no podrá ser el actor sobre el cual recae el impacto de las acciones de los exportadores particulares, de las cooperativas, de los productores y del mercado, el agente encargado de darles soporte a unas reglas de juego comerciales basadas en fórmulas más o menos rígidas de estabilización del precio. Por el contrario, tendrá que tomar y dar precio activamente, siempre en función de las cotizaciones de la bolsa de futuros de Nueva York. Y tendrá que reaccionar ante cambios de la información del mercado tan rápidamente como los demás. Si no lo hace así podría quedar expuesto a las accio-

nes de capitales importantes de gran movilidad y dar pie a que en determinados momentos se concentraran en su contra movimientos especulativos para tomar control sobre la oferta colombiana de café. Esa redefinición requiere una estructura de operaciones y logística completamente nuevas.

1. De la fórmula de precio al precio de mercado

Tradicionalmente la compra del café se hacía por parte de la Federación con base en una fórmula del precio interno de sustentación, definida políticamente por el comité de precios del café. A través de esa fórmula se aplicaba la estrategia de estabilización. Usualmente quedaba un margen entre el precio externo y el precio interno: la contribución cafetera. Con ese margen se financiaban, a través del Fondo, no sólo la estabilización e importantes componentes de la política comercial, sino los demás servicios y actividades de apoyo a la caficultura a cargo de la Federación.

En el 2001 ese concepto cambió por completo. En la actualidad el precio interno se mueve al compás del precio externo. El precio externo a su vez comprende dos movimientos: el de la cotización del contrato C en la bolsa NYBOT, y el de los precios pagados en los mercados de "físicos" por el café colombiano.

A pesar de que hay mayor movilidad en el precio a los productores, éstos todavía disponen de una garantía para la venta al Fondo y por lo tanto no se encuentran en condiciones de inferioridad en poder de negociación para la venta de su café. Encuentran así un precio justo, o sea el máximo que el mercado permite reconocer, tanto en alza como en baja.

En la misma dirección, la Federación decidió volver más flexible el mecanismo de forma de café pergamino por factor de rendimiento, de manera tal que se pueda ofrecer el precio que mejor corresponda a los contenidos efectivos de café excelso y subproductos adquiridos.

2. La contribución cafetera es necesaria

En un esfuerzo enorme y transitorio, el Fondo Nacional del Café dejó de recibir la contribución, con el objeto de trasladarle al productor el máximo del precio interno. Si tal situación continuara terminarían por desaparecer casi todas las funciones del Fondo, pues desaparecería su fuente de financiamiento. La experiencia del año 2001 demuestra que se requiere recuperar un mínimo de contribución cafetera, para autofinanciar una institucionalidad básica, pues de lo contrario lo que perderían los agricultores y el país sería mucho mayor que los 3 centavos que puede costar su restablecimiento. Por ahora, al productor se le continúa ofreciendo la garantía de compra de la cosecha, pero la contribución ayudará a mejorar la capacidad financiera del Fondo Nacional del Café para acumular inventarios de manera estacional con las cosechas y prestar otros servicios económicamente productivos.

3. Los inventarios son un costo

Las implicaciones de este nuevo concepto son inmensas para las operaciones. Cuando todo el mercado operaba bajo los conceptos de estabilización del Pacto Cafetero y el fondo llegó a poseer hasta 11 millones de sacos de existencias, casi el equivalente a una cosecha anual, el conservar inventarios tenía un costo financiero y operativo anual que al final resultaba inferior a los ingresos por ventas cuando ocasionalmente ocurría un desastre climático en el Brasil. Luego, en el mercado libre se fue imponiendo la tendencia de largo plazo de deterioro del precio externo real y se fue haciendo cada vez menos probable la ocurrencia de heladas que tuvieran impacto sustancial en el equilibrio del mercado. O sea, que la acumulación de inventarios perdió su capacidad de ser una gran reserva de valor.

Por la razón anterior, la nueva política comercial busca concentrarse en la comercializa-

ción ordenada y eficiente de la cosecha anual y en los próximos años buscará colocarla en su totalidad tanto en el mercado interno como externo, pues los volúmenes que se estiman serán apenas suficientes para atender la demanda que por café colombiano existe en el mercado. Se trabaja con el criterio de que los inventarios tienen un costo que no será compensado por aumentos de precio originados en reducciones excepcionales de la oferta mundial.

4. Las cooperativas dan un gran salto

Las Cooperativas de Caficultores, actualmente 44, son empresas económicas de servicio social que agrupan a más de 91.000 socios, con aportes de capital por más de \$57 millones que han realizado más de la tercera parte de las compras en el país, como agentes de la Federación y para su propio canal de exportación, en competencia con los demás comercializadores privados. En el nuevo esquema de comercialización, las cooperativas ya no reciben del Fondo comisión fija por compra, sino que deben ganarse un margen entre el precio que paga la Federación y el que ellas le reconocen a los agricultores en cada punto de compra. Además, la Federación ya no paga un precio único nacional, sino diferente en 16 centros regionales de ALMACAFE S.A. teniendo en cuenta los fletes al puerto de exportación. Los agricultores tienen completa libertad de mercado para vender a quien, cuando y donde quieran y decidir cuál es el mejor precio para su transacción.

La reestructuración de la comercialización y la logística cafetera probablemente acelerará el proceso de integración de las cooperativas. Se reducirá probablemente su número y se fortalecerá su estructura financiera. Sus cerca de 500 puntos de compra seguirán activos, pero se escalonarán; la actividad más importante se adelantará en no más de 250 puntos donde se compra el 80% del café, interconectados mediante la red de telecomunicaciones, actualmente en proceso de implementación, para hacer la compra del

café de la Federación a un precio que siga rápidamente el comportamiento de la bolsa.

5. La formación e información de precios

La formación de precios para todas las compras y las ventas de café de la Federación se realizará ahora en el marco de una reunión diaria en la que participan todos los integrantes de la cadena de comercialización, con base en toda la información capturada de las distintas fuentes del mercado. La División de Gestión de Riesgos dispone de un recurso humano especializado en las actividades de cobertura y una infraestructura de operaciones y comunicaciones muy sofisticada. Por su parte, los encargados de las ventas al exterior trabajan con óptimos niveles de información y coordinación, sabiendo a qué se pueden comprometer, qué márgenes o diferenciales sobre precio en bolsa es razonable buscar cada día y a cambio qué niveles de servicio y tiempos de respuesta se pueden ofrecer.

Esto le da transparencia al mercado interno: los caficultores no quedan en mano de un solo comprador local con capacidad para manipular el precio, tienen la alternativa de venderle al sistema de la Federación a un precio que sigue de cerca la evolución del precio de mercado. Si quisieran hacer esto directamente, requerirían un gran tamaño para lo usual en Colombia (un contrato equivale a 37.500 libras de café verde), así como acceso financiero, de información y logístico del cual carecen.

6. ALMACAFE, operador logístico

La operación logística del café ha estado principalmente a cargo de ALMACAFE, empresa de la Federación. La Federación gira los dineros para la compra de café a las cooperativas a través de ALMACAFE. De allí en adelante ALMACAFE controla el movimiento del grano a sus bodegas, contrata el transpor-

te del café pergamino, ordena las trillas, controla la calidad tanto del café pergamino que se compra como del café verde, clasifica y almacena el café, dispone la vigilancia y el transporte del café verde a puertos y proporciona a la Federación toda la información acerca de esas actividades. Ahora habrá un control integrado. El sistema de información y reporte de todas las operaciones y existencias para ALMACAFE y para la Federación se soporta en el ERP SAP, adoptado también en 1999-2000. Este cambio de sistema obligó a que los flujos de información contable y operacional se reorganizaran en los dos años anteriores alrededor de los procesos, lo cual ha facilitado los demás cambios logísticos. Todo esto ha permitido que ALMACAFE haya reducido su red a 8 sucursales (eran 13 hasta hace pocos meses) y 5 agencias (eran 12).

7. El macroproceso y el Centro de Coordinación Logística

La innovación conceptual en la logística del café propiamente dicha es la definición del macroproceso de comercialización de café, compuesto de 11 procesos, tales como compra, transporte, trilla, venta, etc.

El macroproceso y sus componentes se manejan a partir de septiembre 2001 con un enfoque horizontal de la cadena de valor, que trasciende dependencias e instituciones y tiene **una** sola coordinación integral, dependiente de la Gerencia Comercial de la Federación.

La Coordinación opera a través del Centro de Coordinación Logística, el cual busca simultáneamente el mejor aprovechamiento de los pergamino, la optimización del programa de trillas y embarques y la celeridad en la atención y solución a las dificultades del día a día. Es decir, los resultados clave sobre los cuales se formularán indicadores de desempeño que son fundamentales para la determinación del precio interno de compra del Fondo. En el procesamiento de pedidos y transporte y distribución han comenzado a jugar un papel

de creciente importancia dos innovaciones: la tienda en línea, accesible en al Internet, que cumple ahora el papel de modo de coordinación y seguimiento logístico de los pedidos, conectada al SAP. Al llegar el café a puerto, se entrega al sistema BOLERO desapareciendo totalmente el uso de documentos físicos. La adopción del uso de BOLERO por parte de la Federación busca disminuir el período de recibo de los despachos de café, de manejo de la información correspondiente con los compradores, los transportadores y los bancos, y por tanto, puede acelerar los recaudos de las facturas.

D. RESULTADOS

En síntesis, ante el cambio estructural en las condiciones de la industria cafetera mundial y colombiana, a lo largo del año 2001 se produjo un replanteamiento de la política cafetera cuyo alcance todavía no ha sido ampliamente reconocido por la opinión pública. La nueva política de comercialización implica la adopción de los más modernos conceptos gerenciales y de logística haciendo buena utilización de las inversiones importantes que en informática y comunicaciones había realizado la Federación desde hace varios años. La restricción es la de que en conjunto todos los costos de comercialización del Fondo Nacional del Café no superen aquellos del exportador privado.

En la actualidad se ha logrado institucionalizar un esquema para que al productor se le reconozcan los cambios tanto en el precio público para los cafés arábica, que es el de la bolsa, como en la prima o sobreprecio que los mercados de físicos reconocen al café colombiano, por encima del precio en bolsa.

Una condición fundamental: la actividad de comercialización propiamente dicha le pagará al Fondo por el costo de oportunidad de los recursos que utilice, y cubrirá sus riesgos comerciales, de precio, de tasa de cambio y de tasa de interés. El Fondo contará, además,

con una contribución mínima del orden de alrededor de 3 centavos de dólar por libra. Tales ingresos reducidos a lo esencial le servirán al Fondo Nacional del Café para costear las funciones de servicio gremial que conservará la Federación.

La reestructuración comercial prescindirá de servicios comerciales que no generan ingreso y ajustará el costo de los demás. Pero no se queda en la reducción de costos: lo más importante es el fortalecimiento de competencias críticas para aprovechar su potencial negociador en el mercado colombiano y mundial de café arábico lavado.

E. LA COMERCIALIZACIÓN ORDENADA Y LA PRIMA DE PRECIO

El mercado cafetero le ha reconocido durante el presente año una prima muy especial al café colombiano que en varios momentos ha estado cerca de US\$ 20 centavos por libra sobre la bolsa. En parte ello se debe a un fenómeno de escasez relativa de calidades finas, pero también hay otras muy buenas razones: La calidad del café de Colombia es una de las estrategias de comercialización en el mercado internacional, y a la vez es una de las características más apreciadas por los compradores. Por esta razón, toda la cadena de comercialización, la cual lleva a la mayor parte del grano a los niveles internacionales, busca asegurar un nivel mínimo de la calidad. También es cierto que se tienen los mecanismos para captar a favor de la caficultura con la agilidad necesaria los movimientos de la prima, que refleja el valor que el mercado le reconoce a la comercialización ordenada que Colombia le aporta a su producto. La Federación puede tener una comercialización ordenada porque tiene información de producción, ha organizado su logística, ha definido sus estándares, ha financiado su actividad, y eso le permite a los clientes y a los exportadores particulares una adecuada programación de actividades. El participar con cerca de una

tercera parte de las exportaciones de café del país le da a la Federación una presencia vigorosa en el mercado y le permite cumplir un papel negociador con los compradores para defender la prima del café de Colombia.

Entre las herramientas para la defensa de la prima están las siguientes:

- ▶ La diferenciación del producto, mediante las campañas Juan Valdez y promoción 100% Café Colombiano. Ante las limitaciones de recursos de la Federación para continuar financiando esas campañas con el impulso que traían, se busca valorar la marca y analizar su compatibilidad para ser explotada conjuntamente, mediante una banca de inversión que analiza actualmente el proyecto.

- ▶ Los proyectos compartidos con tostadores para promocionar el consumo de café 100% colombiano.

- ▶ Mantener una pauta de comportamiento serio como organización que cumple sus compromisos comerciales y financieros, que le ha merecido reconocimiento, confianza y prestigio entre todos los socios comerciales.

Informar al exterior las prácticas de comercio justo (fair trade) y la labor científica, social y ambiental que desarrolla en las zonas cafeteras.

Pero la Federación no participa en acciones indebidas para sacar a nadie del mercado y en ese sentido no es un cartel. Al contrario, como ya se dijo, su presencia le da confiabilidad y transparencia al mercado

Como resultado de la ampliación de la Fábrica de Café Liofilizado se han puesto en práctica nuevos esquemas de venta de este producto para marcas privadas de varias de las principales cadenas de supermercados de Europa. Lo propio se hará en Estados Unidos el año próximo. Con la marca Buendía de propiedad de la Federación, el producto se lanzó este año al mercado colombiano.

*Inversiones
en empresas*



El Fondo Nacional del Café tiene inversiones, a septiembre 30 de 2001 en 37 empresas de las cuales 32 están en el país y 5 en el exterior.

Los recursos invertidos en estas empresas, ajustados por inflación, ascienden a \$776.435 millones que deducidas las provisiones, principalmente las correspondientes a las inversiones en Bancafé, Compañía de Inversiones de la Flota Mercante Grancolombiana, Corporación Financiera de Occidente, el valor patrimonial se reduce a \$99.850 millones.

Desde el año 1988 la Federación inició un proceso de desinversión, mediante la venta de su participación accionaria en varias empresas, el marchitamiento de la participación en otras y la liquidación voluntaria de algunas y finalmente por la liquidación obligatoria de tres importantes empresas.

En el anexo número 3 al presente informe se presenta una síntesis de la evolución y las gestiones que se adelantaron en relación con las empresas mencionadas.





National Coffee Board of the Philippines

Registro



La Gerencia agradece a los señores miembros del Comité Nacional de Cafeteros, a los señores representantes gremiales y a los señores Ministros por su apoyo y confianza, manifestados de manera expresa y reiterada en varias oportunidades a lo largo del año. Todos asumieron sus responsabilidades en la orientación de las reformas a que se ha referido el presente informe con plena conciencia del alcance de las mismas.

Los Comités Departamentales de Cafeteros tuvieron igualmente que adoptar decisiones de reorientación fundamental de sus actividades, y lo hicieron con gran sentido de comprensión, responsabilidad e inteligencia. La gerencia encontró en los miembros de los Comités Departamentales y en los propios directores ejecutivos siempre canales abiertos para una intensa comunicación en busca de las mejores soluciones.

Es grato manifestar el reconocimiento al doctor Emilio Echeverri por su apoyo permanente y su dedicación a impulsar el plan de ajuste. Igualmente, a los señores gerentes y ejecutivos ofrecieron en el presente año un concurso especialmente destacado mediante su contribución a la discusión y preparación de las reformas y a su implementación. Agradezco su dedicación y sentido de compromiso con lo que había que hacer, ya que muchos de ellos en realidad estaban preparando las condiciones de un cambio que los terminaría afectando.

La gerencia deja constancia de reconocimiento a personas de primer nivel que le entregaron mucho a la Federación y en el año 2001 se desvinculan para pasar al retiro o dedicarse a otras actividades. Muchísimas gracias al doctor Antonio Herrón, de tantas ejecutorias en su destacada carrera técnica. Al doctor Pedro Niño, cuyo sentido de orden y buen criterio le ayudaron a manejar las finanzas del Fondo Nacional del Café de tal modo que siempre inspiró la mayor confianza y respaldo de la banca internacional y los ahorradores e inversionistas

institucionales colombianos. Al doctor Víctor Beltrán, a quien le correspondió la difícil misión de implementar el proceso de desinversión del Fondo Nacional del Café a lo largo de varios años. Al doctor Diego Pizano, gran autoridad académica y apoyo en temas internacionales del café. Al doctor Darío Restrepo, siempre organizado, confiable, eficaz y discreto. Al doctor Bienvenido Gómez, eficiente respaldo en las áreas de recursos humanos y la organización de una entidad administrativamente tan compleja como la Federación. Al doctor Andrés Lloreda, uno de los responsables de la imagen favorable del café de Colombia.

Entre los directores ejecutivos de los Comités Departamentales de Cafeteros el año 2001 ve también el retiro de don Diego de Bedout y don Luis Felipe Ordoñez, quienes se jubilan, y de don Juan Santaella, quien ha decidido entrar a la política. Todos ellos son líderes de larga trayectoria en sus comunidades cafeteras y prestaron grandes servicios al gremio.

El doctor Alvaro Villegas, quien venía desempeñando el cargo de presidente de Colombian Coffee Federation Inc. en Nueva York, y que por muchos años prestó valiosos y destacados servicios en diversas posiciones ejecutivas de la Federación.

A todos ellos les hacemos llegar el deseo de que logren muchos éxitos en sus actividades futuras.

Asimismo hacemos llegar una expresión de reconocimiento a tantos empleados y colaboradores que dejaron una trayectoria y un aporte profesional a los servicios y programas a los cuales estuvieron vinculados. La Federación siempre estuvo satisfecha de la calidad de su recurso humano y el cambio a que se vio abocada no obsta para reconocerlo justamente así.

Todo el gremio estuvo pendiente de don Hernán Uribe con ocasión de sus quebrantos de salud. Ahora ha vuelto a visitar diariamente la Federación para sus ejercicios y eso alegra a tantos

colaboradores que tienen así la oportunidad de saludarle.

Víctimas del delito del secuestro fallecieron los señores Darío Vélez y Luis Fernando Murgas, miembros principales de los Comités Departamentales de Antioquía y Cesar Guajira. El Gremio todo rechazó este infame crimen. También falleció el doctor Alberto Valencia, excelente líder cafetero del departamento

de Risaralda y cuya muerte sorprendió profundamente al Gremio que tanto lo apreciaba.

Todo el Gremio lamentó el fallecimiento del doctor Jaime Castillo Zapata, investigador benemérito de la Federación y padre de la Variedad Colombia a la cual tanto le debe la caficultura colombiana.



Consideración Final

Apreciados amigos del Congreso Cafetero:

Todos y cada uno de ustedes han jugado un papel en la construcción de este sistema, en su mejoramiento, en los sucesivos rediseños que se han requerido y en la construcción de una visión conjunta para el futuro. Eso lo saben los miles de familias cafeteras colombianas que hoy, a pesar de las dificultades, conservan un nivel de vida mucho más alto que los cafeteros del resto del mundo, arrasados por la nueva realidad mundial del mercado. Eso lo saben todos los que han recibido los beneficios sociales del trabajo de la Federación, quienes han nacido y crecido con una infraestructura básica adecuada, con un sistema educativo eficaz y moderno, que cuentan con servicios de salud dignos y que transitan por carreteras por las cuales no han avanzado las tropas de los que aún creen que es posible construir un mundo mejor con proyectiles de ametralladora.

Eso, amigos míos, lo sé yo, porque he vivido con ustedes y he contado con el apoyo de este Congreso desde 1982 para llevar a cabo las grandes transformaciones que requería la industria cafetera colombiana de fines del siglo XX y comienzos del XXI.

Yo rindo hoy un homenaje a todos los que me escuchan en este Congreso Cafetero porque la misión que hemos cumplido, de manera conjunta, nos dio los cimientos, la institucionalidad, el conocimiento, la experiencia que se requieren para salir adelante y atravesar la crisis que vivimos. Conocemos, como nadie, el mercado mundial cafetero. Tenemos una visión conjunta y una raza que sabe luchar y que no se deja amilanar fácilmente.

El futuro cafetero, señoras y señores, no pasa por una Colombia sin instituciones cafeteras.

El futuro cafetero no pasa por una Colombia sin Federación de Cafeteros.

El futuro cafetero necesita instituciones cafeteras.

El futuro cafetero necesita una Federación ágil, pero fuerte, austera pero sólida; adaptada a las circunstancias del presente pero preparada para el futuro;

dimensionada para hacer presencia en el nuevo mercado pero con presencia internacional para entenderlo.

Creo haber cumplido con la misión que me fuera encomendada por los distintos Congresos Cafeteros, desde que asumiera la gerencia de la Federación. La Federación se ha transformado y se ha adaptado a las cambiantes situaciones del mercado y ha sido uno de los líderes mundiales de la política cafetera. No fue, por supuesto, una tarea personal: todo lo hice, como decía Robert K. Merton, el gran sociólogo de la ciencia, sobre los hombros de gigantes. Sobre los hombros de quienes me antecedieron y los de quienes, como ustedes, están día y noche en las regiones cafeteras. Cuando pienso en la miseria que aqueja a los cafeteros de otros lugares que no contaron con instituciones fuertes y con una visión adecuada, me siento tranquilo: la Federación le ha cumplido a Colombia.

Creo también haber adaptado y redimensionado la Federación para los tiempos que vivimos. Pero también estoy convencido, como lo he dicho, de que mientras peores sean las circunstancias externas, más necesitará Colombia a la Federación de Cafeteros.

Creo, por último, haber dejado una visión de lo que la Federación debe ser en el mediano y largo plazo y de las medidas que tiene que tomar para ser el nuevo instrumento de la política cafetera que el país requiere en estos tiempos. Los cimientos de esta nueva institucionalidad fueron construidos este año. Quien me suceda en el cargo como gerente de la Federación Nacional de Cafeteros tendrá la misión de construir sobre estos cimientos. Quien quiera que fuere este compatriota espero que los cafeteros lo apoyen con la vehemencia y la decisión con las cuales me han apoyado a mí. Y que lo acompañen en la tarea de proteger y fortalecer lo que, todos sabemos, es el corazón de nuestra propia nacionalidad.

Muchas gracias.

JORGE CÁRDENAS GUTIÉRREZ



ANEXOS



Programa de Redimensionamiento Institucional

En el nuevo entorno cafetero no es viable mantener un programa institucional como el actual. Esta situación obliga a la Institución Cafetera¹ a aplicar racionalmente sus limitados recursos mediante la reasignación de sus funciones.

El modelo cafetero colombiano le ha permitido al país vender todo su café a unos precios superiores a los de la competencia y maximizar el ingreso por ventas, manteniendo el flujo de recursos necesario para la compra de la cosecha y otras actividades de la institución, aún en coyunturas complejas. Sin embargo, el entorno actual y el previsible hacia el futuro, hacen necesario introducir modificaciones de fondo, tanto al marco legal como al operativo que rigen la institución cafetera.

La institucionalidad cafetera debe mantenerse, como un activo invaluable del país y como instrumento por excelencia de los productores cafeteros para lograr una caficultura organizada y mundialmente competitiva.

I. ANTECEDENTES

1. Marco Jurídico

Está conformado fundamentalmente por la Constitución de 1991, que contempla de manera expresa el tema de la parafiscalidad, la Ley 9ª de 1991, el Contrato de Administración del Fondo Nacional de Café y los Estatutos de la Federación.

Los anteriores instrumentos normativos establecen obligaciones a cargo de la Federación, cuyo cumplimiento exigió la creación de una estructura, que en razón del nuevo entorno cafetero mundial ya no es viable mantener en su actual dimensión.

Cabe recordar que la institución está concebida desde una perspectiva democrática de representación gremial y orientada con sentido social, de forma tal que sus acciones y decisiones deben enmarcarse dentro del imperativo de estos valores. Paralelamente tiene a su cargo el diseño de la política cafetera.

Las responsabilidades que para la Federación se derivan de las normas vigentes, resultan hoy desproporcionadas frente a la magnitud limitada de los recursos disponibles. Por lo anterior, un programa de redimensionamiento comportará, en algunos aspectos, reformas al ordenamiento jurídico vigente.

2. La Nueva Realidad Cafetera

Hoy existe una realidad de superproducción mundial, con la entrada de nuevos actores, como Vietnam y otros países, y no se cuenta con un instrumento de regulación de la oferta, que tenga el compromiso tanto de productores como de consumidores, para la defensa del precio internacional.

- ▶ La Producción Total excede la Demanda Global (de países productores y consumidores), básicamente por las siguientes razones:
 - a . La producción de café *robusta* en Vietnam ha llegado a niveles de 12 millones de sacos, con una caficultura caracterizada por:
 - ▶ Producción con alta productividad, (aproximadamente 30 sacos de café verde/ha equivalentes a 180 arrobas de café Pergamino).
 - ▶ Caficultura joven, en promedio no mayor de 5 años.

¹ Se entiende por institución cafetera el conjunto de normas que regulan la actividad cafetera en Colombia, a través de un gremio organizado.

▶ Bajos costos de producción, del orden de US\$0.28 a US\$0.30/Lb.

▶ Positiva aceptación en los principales mercados importadores.

b. El aumento de la producción del Brasil por encima de sus promedios históricos. Durante las cuatro últimas décadas, la producción total registró un promedio de 24 millones de sacos por año. Para el 2000/01, y hacia adelante, se prevé que la producción brasileña estará en niveles no inferiores a 30 millones de sacos, es decir, 6 millones más que su promedio histórico. Además, debe recordarse que el Brasil trasladó la mayor parte de su producción hacia áreas menos susceptibles de heladas y sequías.

Resumiendo el tema de producción, debe señalarse que entre Vietnam y Brasil se aumentó la oferta mundial en 18 millones de sacos, que no han sido compensados con disminuciones permanentes en otras áreas productoras. Igualmente, que la producción mundial se sitúa hoy (2000/01) en 112 millones de sacos, cuando entre 1992/93 y 1997/98, registró un promedio de 94 millones.

▶ La Demanda

La demanda total tanto en países productores como en importadores, se sitúa hoy alrededor de 105 millones de sacos, (80 en importadores y 25 en productores) que frente a una producción de 112 millones, genera un excedente de producción de 70 millones.

▶ Los Inventarios en Países Importadores

Dado el mayor aumento de la oferta respecto a la demanda en los países importadores, el inventario en manos de la industria y el comercio mundial ha llegado a niveles de 17 millones de sacos y de no realizarse acción alguna sobre la oferta, al finalizar el presente año cafetero 2000/01 dichos inventarios serán de por lo menos de 24 millones de sacos.

▶ Los Precios

El exceso de oferta sobre demanda ha afectado los precios de todos los tipos de café. En el caso de los Arábicas Lavados, durante 14 meses consecutivos vienen registrando una tendencia a la baja, hasta el punto que en el mes de febrero, representan un 50% de la cotización que tenían en diciembre de 1999. Mientras la oferta mundial de café ha venido creciendo a una tasa del 4% anual, el consumo crece solamente al 1.5%.

El anterior desequilibrio, conjuntamente con el comportamiento histórico de estos precios, permite esperar que los precios puedan bajar aún más. Lo anterior implica que de no disminuir la oferta, bien sea por fenómenos naturales o por la acción de acuerdos efectivos de Cooperación Internacional, no será factible en el mediano plazo, que el café colombiano regrese a cotizaciones de US\$1.20/lb.

Como anotación final, debe decirse que estamos frente a un problema que no es coyuntural y que no se corrige de manera natural en el corto plazo. Igualmente, que existen suficientes indicios los cuales sugieren que a precios promedios para todos los tipos de café, superiores a US\$0.80/lb, inducen aumentos en la producción, dado que por lo menos el 70% de la oferta mundial tiene costos de producción inferiores a dicho precio.

3. Financiamiento del FNC

En el pasado, la actividad comercial y las condiciones del mercado internacional permitieron acumular excedentes financieros de carácter permanente que se aplicaron al sostenimiento de un precio interno remunerativo al productor y al desarrollo del sector.

Hoy, cuando esos excedentes no se encuentran presentes, se haría necesario acudir a nuevas fuentes de financiamiento, no reembolsables, como recursos del Presupuesto General de la Nación, de las entidades territoriales o de cooperación internacional.

II. PROPUESTA

La situación que se acaba de describir obliga a redimensionar la organización cafetera, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

1. Funciones de la Federación

a) Gremiales

I. Servicios al Productor

Si los recursos lo permiten se continuarían adelantando las labores de *Extensión Multidisciplinaria* y *Investigación Científica en Café*, es decir, aquellos servicios al productor que mejoran el ingreso por aumento de la productividad. Se suspenderían por lo tanto los demás servicios financiados con recursos del FNC.

II. Servicios Regionales

La Institución debe utilizar su capacidad para movilizar recursos de terceros (Gobierno Nacional, entidades territoriales, etc.), aplicados a ejecutar programas de desarrollo regional.

III. Representación Gremial

Continuar representando al gremio ante todos los estamentos del Estado y la sociedad civil. Esta función comprende el suministro de información de y hacia los caficultores y particularmente, la defensa de los intereses de los agremiados, y continuar actuando como administradora del Fondo Nacional del Café.

IV. Administración de la Parafiscalidad Cafetera

V. Participar con el Gobierno en el diseño de la política cafetera

b) Comerciales

Actuar como exportador de café, con sujeción a los términos del documento "*Propuesta para*

un nuevo esquema de Comercialización del Café en Colombia".

La contribución cafetera, exceptuando gastos inherentes al manejo de acuerdos internacionales, no deberá asumir ningún costo por concepto de comercialización. Esta función debe pagar sus propios costos y generar un margen.

2. Recomendaciones estratégicas

a) Organizacional

Es necesario acelerar y profundizar el ajuste administrativo y operacional de la Federación de Cafeteros en sus niveles central y regional, Almacafé y Cooperativas, a partir de una evaluación de los macroprocesos, teniendo en cuenta las funciones recomendadas anteriormente. Para lo anterior se contará con la asesoría necesaria. Dicho ajuste será realizado lo más prontamente posible y de una manera ordenada.

b) Estrategia de Mercadeo del Café Colombiano

Hay necesidad de identificar cuáles podrían ser las nuevas formas y canales para comercializar nuestro café, con el propósito de capturar en beneficio del caficultor colombiano las utilidades adicionales que se generan en toda la cadena, hasta el consumidor final en los países importadores, teniendo en cuenta las tendencias del mercado. Igualmente, se continuará con la política de identificar y establecer nuevos negocios que generen valor agregado al café, mediante la aplicación de modernas herramientas de comercialización (comercio electrónico) y el concurso de asesores externos, de ser necesario.

c) Estrategia de Comunicación

Es necesario poner en marcha en el corto plazo una estrategia de comunicación agresiva dirigida a dos poblaciones objetivo. En primer lugar, se debe ejecutar un programa de comunicación

dirigido a los caficultores colombianos con el fin de darles a conocer los instrumentos y las estrategias que se han diseñado para el manejo de la situación actual y futura del sector cafetero, y las características del programa de redimensionamiento de la organización cafetera.

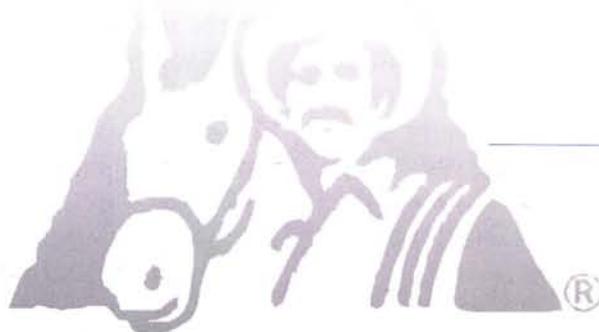
El éxito de la estrategia de comunicación de dicho programa al caficultor colombiano, dependerá del compromiso de la dirigencia cafetera elegida por votación y de los empleados de la organización, en todos sus niveles, en transmitirla y defenderla en los diferentes foros nacionales y regionales.

En segundo lugar, es importante construir un mensaje institucional común y coherente, para ser utilizado por todos los representantes del sector hacia otros grupos de interés, tales como, la academia, la clase política, la sociedad civil en general y la comunidad internacional. Dicho mensaje deberá contener los elementos

del precitado programa de redimensionamiento, como también, la justificación contundente de la necesidad de conservar una institución cafetera en el futuro y descartar la alternativa de su desaparición. Para esta última justificación deben utilizarse no solamente argumentos económicos, como la corrección de las posibles fallas de mercado por parte de la institución, sino también, los impactos en la estabilidad social y económica de la región cafetera.

d) Participación de Representantes de otros Estamentos de la Sociedad

Hay necesidad de comprometer a otros estamentos de la sociedad (academia, sector político y sector privado en general) para que validen las estrategias y el programa de acción que se proponen. A través de esta participación será más viable y menos traumática su ejecución.



Febrero 13/2001

Conferencia

Mundial Cafetera

En 1999, Brasil y Colombia propusieron crear la figura de una Conferencia Cafetera Mundial en el texto del nuevo Acuerdo Internacional, que entró a operar en el año 2001. No se trataba de proponer una reunión rutinaria sino de una especie de cumbre que se haría cada tres o cuatro años, con el objetivo de evaluar las principales tendencias del sector a nivel internacional. El suscrito tuvo el honor de ser elegido como el Presidente de este primer encuentro. Quisiera dejar constancia de la colaboración prestada por el Dr. Diego Pizano, quien participó activamente en todas las etapas de la programación y ejecución de este importante proyecto. También deseo agradecer el apoyo suministrado por el señor Celsius Lodder, Director Ejecutivo de la OIC y su equipo de colaboradores. Por otra parte, debo señalar que la firma Agra Europe se encargó de todos los aspectos de tipo logístico y realizó un buen trabajo.

Por primera vez en la historia se logra reunir en un mismo recinto los principales actores que de una u otra forma, tienen que ver con el desenvolvimiento mundial de la industria cafetera: productores, exportadores, comercializadores, torrefactores, distribuidores, transportadores, líderes de los cafés especiales, banqueros, corredores de bolsas de futuros, profesores de las más prestigiosas universidades del mundo, representantes de alto nivel de los gobiernos y organismos multilaterales, científicos del área del café y la salud, expertos en los temas de generación y transferencia de tecnologías y delegados de ONG como 'Oxfam' y 'Fair Trade'.

La prensa de numerosos países estaba presente y periódicos como el Financial Times, The Independent, The San Francisco Chronicle y muchos otros dedicaron buen espacio al evento y al análisis del mercado mundial del café. Se esperaba que participaran 300-320 personas de todos estos sectores y se registraron cerca de 500 personas.

La Conferencia se reunió en uno de los momentos más críticos de la historia de esta industria. Los productores enfrentan los precios reales más bajos de los últimos cien años. Este encuentro ha sensibilizado a todos los sectores de la industria sobre la gravedad de la situación y ha restablecido el diálogo entre todos los sectores. A los tostadores les preocupa la volatilidad y también la posible disminución de la calidad y de la disponibilidad como consecuencia de los bajos precios.

Todos los asistentes coincidieron que se trata de una crisis estructural y que el desequilibrio entre oferta y demanda no se corregirá en un plazo corto, en ausencia de fenómenos como sequías, heladas o guerras civiles. El Dr. Helmut Ahlfeld de Licht presentó una proyección en las cuales, el consumo mundial podría llegar a una cifra del orden de 109 millones de sacos de 60kg. en el año 2005. En ese mismo año la producción mundial sería del orden de 120 millones de sacos, según sus estimativos. Este especialista considera que Brasil le está apuntando a cosechas del orden de 40 millones de sacos y que Vietnam puede llegar a producir 15 millones de sacos en los próximos años. De cumplirse estas proyecciones, los precios permanecerían muy bajos durante un largo período. El señor Gordon Gillett, Vicepresidente de la Nestlé presentó unas proyecciones más optimistas. Él considera que los mercados de países como Rusia y China crecerán en forma importante y que la demanda mundial de café será por lo menos de 115 millones en el año 2005 y con la posibilidad de llegar hasta 120. En este escenario, la diferencia entre la producción y el consumo no sería inmanejable.

Hay conciencia de las graves implicaciones económicas y sociales para los países productores y por eso, varios de los expositores recomendaron a la comunidad internacional buscar una solución política concertada. Esta solución requiere

creatividad e imaginación para buscar fórmulas y mecanismos dirigidos a mejorar los ingresos de los cultivadores.

Muchos de los analistas hicieron énfasis en la necesidad de aumentar el consumo mediante agresivas campañas de promoción y mediante el mejoramiento de la calidad del producto. Se habló de la necesidad de apoyar el desarrollo sostenible y del mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y de los pequeños productores. En el sector de los consumidores, algunos actores destacados propusieron la creación de contratos de comercialización de largo plazo, con precios que permitan al productor cubrir sus costos, hacer una utilidad razonable y proteger el medio ambiente y los derechos de los trabajadores.

En el frente de la oferta, se recomendó no ampliar el área sembrada y buscar mecanismos encaminados a racionalizar los niveles de producción. Se formularon propuestas para retirar los cafés de mala calidad del mercado, tanto por la vía de la destrucción como de su utilización como combustible, alimento para animales o fertilizante. El profesor Christopher Gilbert de la Universidad de Amsterdam evaluó estas ideas mediante un análisis beneficio-coste y llegó a la conclusión de que la destrucción sería la fórmula más atractiva desde el punto de vista del ingreso de los productores.

► Entidades como el Banco Mundial y el BID están dispuestas a apoyar la investigación, la extensión, la infraestructura física y social, la diversificación y el manejo del riesgo a través de los mercados de futuros. El Banco Mundial reconoció la necesidad de contar con asociaciones de productores fuertes y bien organizadas para ejecutar este tipo de programas.

► Se formuló una propuesta para crear una red de información cafetera mundial (utilizando naturalmente la Internet) con el apoyo de alguna universidad de primer nivel y con el patrocinio de importantes grupos privados internacionales.

► Varios expositores concluyeron que se requieren instituciones y organizaciones sólidas a nivel

doméstico e internacional, para desarrollar e implementar las iniciativas propuestas. Los profesores Robert Bates de Harvard y Rosemary Thorp de Oxford, señalaron que el modelo cafetero colombiano ofrecía lecciones muy útiles para el resto de los países productores. Se señaló que tanto la APCC como la OIC son instrumentos de cooperación y diálogo que deben preservarse.

► La nueva economía digital es la revolución tecnológica más importante desde la Revolución Industrial. Las telecomunicaciones, el computador y la Internet están transformando todas las actividades de la economía mundial y toda la cadena que va desde el cultivador hasta el consumidor final. La investigación, la extensión, la educación, los servicios bancarios, el transporte marítimo, la comercialización, el manejo de inventarios, la torrefacción y la venta de café están siendo afectados. No se trata simplemente de una nueva tecnología, sino de un nuevo modelo de organización empresarial. En la nueva economía los bienes intensivos en conocimiento serán los dominantes. No está lejos el día en que una taza de café pueda darle al consumidor toda clase de datos, sobre la forma en que fue cultivado el grano, su composición química y sus posibles efectos médicos sobre el organismo del usuario. Se abren nuevas oportunidades para acercar los consumidores finales a los productores, pero al mismo tiempo aquellos países que no invierten en la infraestructura tecnológica y en el capital humano requerido, pueden quedar marginados de este proceso. En este momento 400 millones de personas en el mundo usan la Internet y el número de usuarios sigue creciendo en forma rápida. Las comunidades pobres tienen que mejorar su nivel educativo y hay que facilitarles el acceso a la Internet.

► La Globalización es una fuerza muy poderosa que puede ser muy positiva, si los países aplican políticas apropiadas y si la comunidad internacional adecua las reglas de juego para integrar los intereses legítimos de los países en desarrollo. Los países de altos ingresos están otorgando un billón de dólares diarios a sus agricultores por la vía de subsidios y esto crea enormes distorsiones

en el comercio internacional. Los países en desarrollo se ven afectados en forma muy negativa por este alto nivel de protección, dado que se deprimen los precios de productos claves y se complica enormemente la diversificación agrícola y el acceso a esos mercados. La nueva ronda de negociaciones de la OMC tiene que tener en cuenta los intereses de los países en desarrollo. La alta volatilidad de los flujos de capital ha causado serios problemas para diversos países en desarrollo, aún aquellos con políticas macroeconómicas serias y coherentes. Estos puntos de vista fueron presentados por el Profesor Joseph Stiglitz, en ese momento de la Universidad de Stanford y quién recientemente fue galardonado con el Premio Nobel de Economía. Este distinguido académico propuso que los países de altos ingresos podrían aplicar un arancel a las importaciones de café verde (que sería pagado por los consumidores) y los fondos recaudados podrían ser devueltos a los países productores para financiar programas de desarrollo, tales como la estabilización de los precios internos y el fortalecimiento del capital humano.

▶ Se presentaron los últimos resultados de las investigaciones sobre los efectos benéficos que se pueden derivar de un consumo moderado (hasta seis tazas diarias) de café. La evidencia indica que ciertos compuestos del café pueden tener efectos antidepresivos y pueden ayudar

a combatir el alcoholismo y la drogadicción. También hay evidencia de que el café puede ayudar en el tratamiento de enfermedades como el Alzheimer y Parkinson y puede prevenir el cáncer de colón.

En la sesión correspondiente a la ciencia y la tecnología, Cenicafé y CABI presentaron un documento muy completo sobre todos los aspectos que tienen que ver con la investigación, la extensión, el desarrollo sostenible, la ingeniería genética, el control de plagas y enfermedades y los cafés especiales. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos apoyó la publicación de este documento y envió un especialista a la conferencia.

▶ Los principales participantes en la Conferencia señalaron su satisfacción por la alta calidad de las presentaciones y por la importancia del evento y plantearon la necesidad de crear mecanismos de seguimiento, para buscar el desarrollo y la implementación de estas iniciativas.

▶ Esta Conferencia cumplió bien con los objetivos propuestos y además, resultó autofinanciable para la OIC.

El presente Congreso Cafetero recibirá la versión en español de las principales ponencias presentadas. ®

Inversiones en Empresas

El Fondo Nacional del Café tiene inversiones, a septiembre 30 de 2001 en 37 empresas de las cuales 32 están en el país y 5 en el exterior.

Los recursos invertidos en estas empresas, ajustados por inflación, ascienden a \$776.435 millones que deducidas las provisiones, principalmente las correspondientes a las inversiones en Bancafé, Compañía de Inversiones de la Flota Mercante Grancolombiana, Corporación Financiera de Occidente, el valor patrimonial se reduce a \$99.850 millones.

Desde el año 1988 la Federación inició un proceso de desinversión, mediante la venta de su participación accionaria en varias empresas, el marchitamiento de la participación en otras y la liquidación voluntaria de algunas y finalmente por la liquidación obligatoria de tres importantes empresas.

Se presenta un breve resumen del proceso que enfrentaron las empresas mencionadas.

A. BANCAFÉ

Bancafé fue un valioso soporte a la industria cafetera y un instrumento eficiente para el desarrollo y crecimiento de las regiones cafeteras, facilitando las transacciones financieras, colocando a su alcance los diferentes productos, servicios y negocios ofrecidos por el sistema financiero y proporcionando las condiciones propias de una economía de mercado en el área cafetera.

El aporte del Fondo Nacional del Café en el capital del Banco a septiembre 30 de 2001 ascendió a \$494.258 millones sin ajustes por inflación. De esta cifra \$330.349 (57%) fueron aportados en efectivo por el Fondo

Nacional del Café y los restantes \$163.909 millones (33%) con capitalización de la cuenta de la revalorización del patrimonio; de los recursos frescos, un 57% (\$288.533) fueron capitalizados en los cinco últimos años, igual sucede con la capitalización de la cuenta de revalorización del patrimonio, con lo cual se puede afirmar que el 92% de los recursos del capital del Banco fueron aportados entre 1997 y 1999.

La provisión efectuada en el balance del Fondo Nacional del Café por la inversión en Bancafé, a septiembre 30 de 2001 asciende a \$510.454 millones, incluidos ajustes por inflación por valor de \$16.196 millones.

Las causas que condujeron a la crisis financiera del Banco, podemos afirmar que son de índole estructural y coyuntural, las cuales se agudizaron durante la última década.

Los problemas estructurales que afectaron el desempeño financiero del Banco desde mucho tiempo atrás, están relacionados con el pasivo pensional, los altos costos laborales y el atraso tecnológico.

Adicionalmente, el entorno en el cual se desarrolló la economía colombiana en la citada década, afectó negativamente el desempeño del Banco que además no pudo ser atendido oportunamente en sus requerimientos de capital por la situación del Fondo Nacional del Café, de todos conocida.

Las pérdidas arrojadas por el Banco durante el ejercicio de 1998 por \$294.000 millones, originadas en gran parte por el deterioro del negocio hipotecario, y las pérdidas arrojadas durante el primer trimestre de 1999, explicadas por la iliquidez del Banco, agudizaron los problemas del margen de solvencia al punto que en febrero y marzo de 1999 era cero, encontrándose abocado a una intervención administrativa y al cierre de las líneas de crédito internacional. Como los problemas del Banco siguieron creciendo en el primer semestre de 1999 y se llegó a la conclusión de que el Fondo Nacional del Café

no estaba en capacidad de asumir nuevos compromisos de capitalización y contingencias indeterminadas hacia el futuro, sin detrimento de su capacidad para atender la sustentación del precio interno del café con unas cotizaciones externas deprimidas, se entregó al Gobierno Nacional la institución bancaria. Posterior a la nacionalización del Banco, el Gobierno Nacional ha tenido que inyectarle recursos por más de \$1.7 billones, razón de sobra para justificar la no permanencia del Fondo Nacional del Café en el esfuerzo financiero de capitalizar el banco.

B. COMPAÑÍA DE INVERSIONES DE LA FLOTA MERCANTE GRANCOLOMBIANA

La Flota Mercante Grancolombiana fue creada en el año 1945 con el aporte del Fondo Nacional del Café, con el objeto de contrarrestar el monopolio en el transporte marítimo de la época. A lo largo de su existencia la Flota, como es ampliamente reconocido, fue factor preponderante para el comercio exterior colombiano, facilitó la apertura de nuevas rutas para la exportación del grano y la atención de mercados en forma regular y oportuna.

Con la apertura económica y la suspensión de la reserva de carga para la Flota (1993), la empresa se vio enfrentada a una fuerte competencia, y como el resto de las navieras nacionales latinoamericanas, debió cambiar sus estrategias comerciales, pero infortunadamente sin éxito.

Desde el año 1994 la Flota Mercante inició gestiones para la consecución de un socio estratégico que le aportara tecnología y recursos como medios para alcanzar una mayor competitividad en el mercado naviero. Esta gestión no tuvo éxito por cuanto el interés de los inversionistas internacionales contactados como potenciales socios de la Flota, era participar exclusivamente en la operación marítima de la empresa, excluyendo las otras actividades que la Flota desarrollaba

y la solución anticipada del pasivo pensional por parte de los accionistas vendedores. Con esta situación planteada, la Flota resolvió redefinir la estrategia en el sentido de separar la parte naviera de la empresa del resto de actividades y emprendió de nuevo la consecución de socios estratégicos vinculados al negocio naviero. Después de varias rondas de negociaciones con inversionistas interesados en participar en la alianza estratégica con la Flota, se escogió a la firma mexicana "Transportación Marítima Mexicana S.A." (T.M.M.), de cuyo acuerdo surgió la nueva Compañía "Transportación Marítima Grancolombiana S.A." (T.M.G.), constituida en el mes de diciembre de 1996. La Flota aportó a la nueva compañía los activos y pasivos vinculados directamente a la actividad marítima, en cabeza de la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante; con los activos y pasivos que quedaron por fuera de la operación marítima, se formó la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A., teniendo como principal objetivo la administración de las inversiones permanentes en empresas y otros activos.

La Compañía quedó también con la obligación de seguir atendiendo conjuntamente con el Patrimonio Autónomo de Jubilados de la Flota Mercante, el pago de las mesadas a los pensionados y efectuar la amortización de una parte del pasivo pensional, conformado por 1.000 pensionados, además de atender el pago de otras obligaciones con terceros que derivó de la anterior Flota.

Ante la difícil situación patrimonial y financiera alcanzada por la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante a raíz de la recesión económica que condujo a la desvalorización de sus activos (acciones e inmuebles) y que además redujo drásticamente su liquidez, al ver disminuidos los ingresos por mengua o pérdida de los rendimientos de los títulos valores y la caída de la demanda por los bienes inmuebles, y dada la configuración de la causal de disolución por pérdidas, se propuso la disolución voluntaria y anticipada del patrimonio social de la misma dentro de un esquema de protección a los pensionados y a los trabajadores.

Para el cumplimiento de la decisión adoptada por los accionistas, se solicitó al señor Superintendente la autorización para proceder a la disolución voluntaria anticipada de la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A., y posterior liquidación del patrimonio social de la misma dentro de un esquema de protección a los pensionados y a los trabajadores, tal como fue aprobado por la Asamblea General de Accionistas de la empresa. A partir del mes de abril del año 2000, se iniciaron reuniones en la Superintendencia de Sociedades con la participación de los acreedores pensionales, laborales, prendarios, representantes del Ministerio del Trabajo, Contraloría, Procuraduría y la Superintendencia de Sociedades, dentro de las cuales se convino presentar por parte de la empresa una propuesta de pago de las obligaciones pendientes, la cual se trabajó en el documento sometido a consideración de los acreedores el 6 de junio de 2000 denominado "Esquema de pago de obligaciones sociales", cuyo espíritu era el de resolver, dentro del contexto de liquidación voluntaria decretada por los socios de la CIFM, las obligaciones de la empresa, destacándose de manera significativa el pasivo pensional.

La respuesta de los pensionados y demás acreedores se enmarcó dentro de los lineamientos establecidos en el Decreto 1260 de 2000, a través del cual se reglamenta parcialmente el artículo 41 de la Ley 550 de 1999, en cuanto se refiere a los mecanismos de normalización pensional aplicables a empresas en liquidación cuando los recursos son insuficientes.

De los 863 pensionados 713, es decir el 82.62%, aceptaron el esquema. Del total de pasivos, las acreencias pensionales representan el 73.63% y contaban con una aceptación del 77.67%, lo cual representa en el conjunto de las obligaciones sociales el 57.17% y el resto de obligaciones con aceptación a la oferta de pago es del 18.68%, de manera que en conjunto la aceptación fue del 75.87%.

En el mes de julio de 2000, ante el vencimiento de los plazos otorgados por la Corte Constitucional en la Tutela T297-2000, los representantes de la Federación Nacional de Cafeteros informaron al señor Superintendente de Sociedades el estado del proceso de aprobación de la compra de las inversiones de la CIFM por parte del Fondo Nacional del Café, que se había dilatado por el cambio de Ministro de Hacienda y Crédito Público, lo cual conllevaba una reunión con el nuevo Ministro para enterarlo del esquema propuesto y su aceptación. En una segunda reunión se explicó al Superintendente que en cumplimiento de la Sentencia T-297 se cancelarían ese mismo día las mesadas vencidas a los tutelantes, y en la medida que se vencieran nuevas órdenes se irían cancelando mientras se adoptaba la decisión definitiva, con la aprobación expresa del nuevo Ministro de Hacienda, en el seno del Comité Nacional de Cafeteros.

A instancias de la Superintendencia de Sociedades la Delegada para los procedimientos mercantiles decretó mediante Auto No.440-11731 del 31 de julio de 2000, la liquidación obligatoria de la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A. en liquidación.

La decisión de la Superintendencia fue precedida por la conminación hecha por la Procuraduría Delegada para lo laboral, que a pesar de conocer el contexto en el que se le venía dando solución a la problemática y en particular el pago oportuno y efectivo de las mesadas pensionales, insistió haciendo prevalecer la solicitud de 22 trabajadores frente a los derechos sustanciales de los cerca de mil pensionados y demás acreedores preferenciales, prendarios y quirografarios.

En consecuencia, el Acuerdo no se formalizó por la convocatoria al proceso de liquidación obligatoria por parte de la Superintendencia de Sociedades que impedía ejecutar las decisiones adoptadas por los socios y aceptadas por los acreedores, incluyendo la gran mayoría de pensionados.

Finalmente, la Corte Constitucional definió nuevas acciones de Tutela instauradas por algunos pensionados y la Fiduciaria Petrolera S.A., "Fidupetrol", contra la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A. y otros, y mediante Sentencia SU-1023 del 26 de septiembre de 2001, profirió su fallo, cuyas consecuencias se resumen a continuación:

Desde la perspectiva jurídica la Corte Constitucional fundamenta su decisión en el imperativo de garantizar los derechos constitucionales fundamentales de los pensionados de la compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A. y por lo tanto, a pesar de manifestar expresamente que la decisión no constituye un pronunciamiento ni absolutorio ni condenatorio respecto de la eventual responsabilidad que podría concurrir a la Federación como administradora del Fondo Nacional del Café, en calidad de matriz de la Compañía de Inversiones S.A., con base en lo establecido en el parágrafo del artículo 148 de la Ley 222 de 1995, por ser ello competencia de la jurisdicción ordinaria, hace radicar en cabeza del Fondo la obligación de suministrar liquidez a la subordinada para efecto de atender oportunamente, aunque de forma transitoria, el pago de las mesadas pensionales.

El fallo debe entenderse a la luz de los siguientes parámetros:

- ▶ 1. El principal obligado es el Liquidador de la Compañía de Inversiones de la Flota Mercante S.A.
- ▶ 2. Si éste no cuenta con los recursos podrá solicitarle a la Federación que con recursos del Fondo lo provea para cancelar la respectiva medida, pero el Liquidador habrá de restituirlos en forma inmediata, una vez logre enajenar activos.
- ▶ 3. En todo caso y con la misma finalidad de suministrar liquidez, la Federación, con recursos del Fondo, podrá concurrir a la compra de los activos respetando los avalúos vigentes.

La inversión del Fondo Nacional del Café en esta Compañía se encuentra totalmente aprovisionada en \$130.396 millones.

C. CORPORACIÓN FINANCIERA DE OCCIDENTE

Esta Corporación fue promovida por el Fondo Nacional del Café y otras instituciones financieras para contribuir al desarrollo de los departamentos del eje cafetero. CORFIOCCIDENTE promovió empresas e inversiones que le dieron un impulso significativo al proceso de industrialización y diversificación económica de la región.

En consideración a los problemas financieros que se presentaron en esta Corporación en el año 1997, la Federación Nacional de Cafeteros, como administradora del Fondo Nacional del Café, contrató estudios con reconocidas entidades de banca e inversión para evaluar la situación y perspectivas de la Corporación y plantear alternativas de solución a los serios reparos hechos por los analistas a su viabilidad financiera.

Se tomaron diferentes medidas para mejorar el estado financiero de la Corporación, tales como la emisión de acciones con dividendos preferenciales, recomposición de los pasivos con costo y ampliación de los plazos de captación, a través de emisiones de bonos de garantía general; reestructuración administrativa, inversión en tecnología y procesos, etc. Sin embargo, la Corporación no fue ajena a la crisis del sistema financiero en general y de las Corporaciones Financieras en particular, lo cual se tradujo en un deterioro progresivo de los resultados económicos.

Tal situación llevó a las autoridades de control a requerir de los accionistas un esfuerzo de capitalización adicional, pero la situación financiera del Fondo Nacional del Café impidió que se pudie-

ran asignar recursos al fortalecimiento patrimonial de las empresas con inversión del Fondo.

El curso de los acontecimientos y la profundización de la crisis de CORFIOCCIDENTE llevaron a la Superintendencia Bancaria a decretar la toma de posesión de los bienes y negocios de la Corporación Financiera de Occidente, mediante la Resolución No.1555 del 12 de octubre de 1999 y a la posterior declaración de su liquidación forzosa mediante Resolución No.0241 del 15 de febrero de 2000, con lo cual se frustró la implementación del esquema tendiente a adelantar el desmote ordenado de las operaciones y garantizar el pago de pasivos con terceros, que se venía adelantando.

Al cierre de la vigencia de 1999 se aprovisionó el 100% de la inversión del Fondo en CORFIOCCIDENTE por valor de \$8.697 millones, sin incluir ajustes por inflación por \$1.474 millones.

D. CORPORACIÓN FINANCIERA DEL CAFÉ

Antes denominada Corporación Financiera de Caldas, fue promovida por el Fondo Nacional del Café en la década de los sesenta para contribuir al desarrollo industrial de los departamentos del Eje Cafetero, principalmente en el departamento de Caldas.

En desarrollo de sus actividades esta Corporación promovió gran número de empresas en la región, que fueron importantes en el desarrollo del departamento, además de la canalización de créditos de fomento.

Esta Corporación tampoco fue ajena a la crisis del sistema financiero en general y de las Corporaciones Financieras en particular, durante la última parte de la década de los noventa, con el consiguiente deterioro de sus resultados económicos. Oportunamente la administración y la Federación Nacional de Cafeteros, en representación del Fondo Nacional del Café, como accionista mayoritario, comenzaron a tomar acciones pertinentes para evitar un colapso financiero de la Corporación; para tal fin, se contrató la elaboración de un estudio financiero con una reconocida firma de Banca de Inversión, para evaluar la situación actual y futura de Corficaldas. Entre las conclusiones del citado estudio se señalaba que la intermediación no era un negocio rentable para la Corporación, dado el nivel de cartera y de la poca probabilidad de presentar un crecimiento importante en el corto plazo, por lo cual se recomendaba realizar un desmote organizado de la Corporación, dejando al final una entidad sin intermediación financiera, que se encargara de promover el desarrollo regional, quedando convertida la Corporación Financiera de Caldas en una banca de segundo piso; para tal fin, se procedió a cambiar su denominación, convirtiéndose en la Corporación Financiera del Café –CORFICAFE-. El proceso de desmote recomendado en el citado estudio se ha venido realizando ordenadamente y con relativo éxito y a la fecha se ha pagado la mayor parte del ahorro privado.

EDICIÓN:
Fidel Cuéllar B.

COORDINACIÓN EDITORIAL:
Héctor Fabio Ospina O. - Cenicafé

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:
Carmenza Bacca R. - Cenicafé

FOTOGRAFÍA:
Gonzalo Hoyos S. - Cenicafé

IMPRESIÓN:
Feriva S.A. - Cali