



Privatización: el punto de vista de un tostador

Gordon S. Gillet¹

19907

No sólo es un privilegio sino también un placer estar con ustedes hoy y agradezco a Michael Neumann por invitarme a participar en este encuentro.

¹ Decidí limitar mis comentarios a la privatización en los países de origen y no discutir la liberalización de la industria del café en muchos países de Europa Oriental; en la preparación de esta presentación decidí seleccionar cuatro parámetros o perspectivas que creo son especialmente importantes para esta evaluación.

Primero, existe un parámetro "histórico". Debemos revisar la historia para entender mejor por qué los gobiernos llegaron a involucrarse con sus industrias nacionales del café. Una vez involucrados, ha sido interesante analizar por qué se mantuvo su participación y en muchos casos su fortalecimiento y cuáles fueron sus resultados.

En mi opinión, los otros tres parámetros que he escogido son críticos para una relación continua y exitosa con el lugar de origen. Estos parámetros son el aspecto legal, comercial y cualitativo. 1)

Comencemos con los antecedentes de la perspectiva HISTORICA. En muchos casos, la participación del gobierno con la industria local del café ha sido intensa. Esto no es sorprendente cuando se llega a comprender que estamos hablando acerca de un producto que se cultiva y es originario de los países en desarrollo. El impacto directo del café en la generación de divisas, ingresos fiscales, niveles de empleo y el equilibrio de la bonanza comercial ha sido considerable y, en aquellos países que dependen principalmente del café como su principal fuente de economía, imprescindible para el bienestar económico de cada país. Desafortuna-

damente, al medirse el éxito y con mucha frecuencia, las aspiraciones y los objetivos de los funcionarios oficiales involucrados eran más importantes, que la estructura planeada y los resultados logrados por la misma organización en sí.

En términos generales la OIC no ha tenido en cuenta esta consideración específica. Realmente, la OIC presentó la excusa para la creación de burocracias que resaltaron lo peor y no lo mejor de las organizaciones gubernamentales o semi-oficiales. El control de las cuotas internas y la distribución de los derechos de exportación, impulsaron a numerosas autoridades a cometer abusos y malas prácticas. Con mucha frecuencia hubo muchos cambios en el personal, los titulares recientemente nombrados con poco conocimiento del mercado y sin mayor interés en la viabilidad de la industria a largo plazo. Algunos ejemplos del abuso de las agencias gubernamentales en el lugar de origen son:

1. La restricción de los procesos comerciales contra Angola en 1974.
2. La manipulación del mercado en 1979 del Grupo Bogotá.
3. La operación Patricia en 1986.

Además, la venta del café de buena calidad a los no miembros a precios muy bajos no pudo tener lugar sin la participación del gobierno y el daño consecuente irreparable a las bases del Acuerdo Internacional del Café. Mi opinión continúa siendo que muchas de las funciones importantes mencionadas anteriormente, podrían ser ejecutadas satisfactoriamente por los Bancos Centrales sin la creación de burocracias despil-farradoras.

Ahora me gustaría llamar su atención sobre el primero de los tres criterios para lograr una exitosa relación con el lugar de origen.

1. Vicepresidente Nestlé, Suiza.

Dentro del parámetro "legal" he considerado en forma separada, la inviolabilidad del contrato y el respeto de las condiciones del mismo. Si desde hace mucho he sido muy crítico de las agencias estatales, nuestra experiencia como tostadores mayores, respetando y dando cumplimiento a los contratos con las organizaciones del gobierno ha estado prácticamente fuera de cualquier censura. Un contrato, aún por embarque entregado a tiempo, con una agencia del Gobierno, y me refiero no solo al café, siempre tiene que respetarse; en realidad, como corporación nos hemos sentido más seguros con los contratos con el Gobierno que con los compromisos con exportadores en el lugar de origen. Si la inviolabilidad del contrato es un punto, el respeto de las condiciones del contrato es el otro. Las agencias del Gobierno tienen la costumbre de hacer caso omiso de las condiciones del contrato que acordaron mutuamente. Un ejemplo es la demora en el cumplimiento de los contratos UCMB hacia finales de la década de los 80.

El respeto de las condiciones contractuales con los exportadores privados en el lugar de origen debe ser responsabilidad del comprador. En los lugares donde la industria ha sido privatizada el comprador elige a sus exportadores y de él depende la selección cuidadosa del socio correcto. Una diferencia básica entre una organización del Gobierno y la de un exportador privado en el lugar de origen es que este último cae en cuenta más rápidamente y aprovecha la situación, es decir, que se identifica más rápida y fácilmente la parte débito y crédito de cualquier transacción.

En términos del parámetro "comercial" no hay duda de que el entendimiento y la dedicación a los negocios de un exportador privado son más profundos. Tiende a haber menos frustración cuando se negocia con exportadores privados, principalmente porque dentro del concepto de servicio están obligados a ser flexibles, "el cliente siempre tiene la razón". Esta noción de flexibilidad es hoy en día la clave para determinar las prioridades del tostador, junto con un enfoque del cliente por parte del vendedor. Nuestra experiencia con respecto a la participación del Gobierno es la de que mientras la Agencia, la Junta Mercantil o la Caja de Estabilización parecen entender los deseos del comprador y prometen la solución deseada, con

frecuencia hay una gran brecha entre la intención y la realidad. Por otro lado, con frecuencia las agencias del Gobierno mirando hacia el futuro son más realistas, tienden a tener sus pies firmemente en el suelo y generalmente, se interesan más por oportunidades a largo plazo que a corto plazo, siendo con frecuencia esta última prioridad del exportador privado.

Antes de hablar sobre el último parámetro, es decir, la perspectiva "cualitativa", quisiera compartir con ustedes nuestra experiencia durante los últimos 7 años, la cual comenzó con la sequía del Brasil, seguida por la de los últimos 2 1/2 años de Acuerdo y luego por el mercado libre de 1990 y 1991. Comprendo que los datos hacen referencia exclusivamente a tres lugares de origen africano pero sirven muy bien para mostrar la tendencia fundamental. En los casos de Uganda y Camerún nuestras compras en 1991 fueron justamente la mitad de las de 1985. En el caso de Costa de Marfil la caída fue por el orden del 25%, y dentro de este origen reside otro ejemplo de la necesidad de flexibilidad, servicio al cliente y rapidez de la reacción. Nuestra operación de café soluble en Abidjan ha dependido tradicionalmente de la Caja que nos provee de café verde. La apertura retardada del período 1991/92, la falta de financiación y la confusión con respecto al reglamento que finalmente se aplicaría, fue la causa para que nuestra organización local fuera obligada a tomar la iniciativa y comprara el café directamente en el interior del país. No solamente pudimos obtener los créditos bancarios necesarios sino que las cooperativas de los pueblos estaban felices de vendernos. Nunca habíamos visto tan buena calidad!. Irónicamente la administración local fue visitada por la Caja que deseaba saber si podíamos cumplir algunos de nuestros compromisos de exportación.

Finalmente, me gustaría hacer mención al parámetro final, denominado como "calidad". Este se reduce a saber si uno de los objetivos es vender un producto o comercializar un producto con un valor intrínseco claramente definido. Con mucha frecuencia las agencias del Gobierno han mirado al café como un vehículo conveniente para generar divisas extranjeras cuando deberían haber reflexionado por un momento y haber pensado cómo podrían maximizar el potencial de ganancia de este

tesoro renovable, nacional y natural. Existe una excepción y no menciono al país simplemente por estar presente mi compañero orador. La FNC de Colombia es hoy en día duramente criticada. Pocas veces ha existido una organización como ésta que ha hecho mucho por el cultivador nacional de café y al mismo tiempo ha promocionado y ha elevado la reputación y la imagen del Café Colombiano a nivel mundial. La capacidad para sostener un precio mínimo real puede proporcionar una gran estabilidad en el mercado interno y permitir una

planificación a largo plazo por parte de los cultivadores. Contribuyendo al desarrollo de la infraestructura rural y ofreciendo el apoyo técnico en áreas de investigación, agricultura y el proceso de post-cosecha la participación de un gobierno en la industria del café protege su actual bienestar y garantiza su cultivo futuro. Los gobiernos deben reevaluar su desempeño futuro y concentrarse más en la ayuda interna dejando el mercado externo a las aptitudes y pericia empresariales necesarias del sector privado para tener éxito.