

ADMINISTRACION Y RENTABILIDAD EN LAS FINCAS CAFETERAS. ¹

NILSON LOPEZ SOTO* OBED RAMÍREZ RAMÍREZ *

RESUMEN

La caficultura nacional es una actividad económica de primer orden que trasciende el ámbito sectorial; en la actualidad atraviesa una difícil coyuntura por la situación de los mercados mundiales, que a partir de la terminación del Pacto Cafetero de Cuotas, presentan una fuerte baja en precios y una alta acumulación de existencias en manos de los tostadores. En este artículo se hace un esfuerzo de carácter exploratorio a nivel de la empresa, para buscar soluciones que contribuyan -junto a otras de carácter macroeconómico- a mantener en un nivel adecuado el ingreso cafetero; al mejoramiento de las eficiencias internas productivas y a la técnica de la Administración Rural, se les conceden especial relevancia, para los efectos anotados.

Palabras Claves: Café Mercado Mundial. Finca Cafetera. Eficiencia Interna Productiva. Administración Rural.

ABSTRACT

The coffee production is the main activity of the Colombian agricultural sector. However,

¹ Artículo preparado para el Curso Internacional "Administración de Fincas Cafeteras", UNISARC, Julio, 1992 y la revista Agronomía Colombiana Vol. 9 No.1.

* Profesores Asociados, Universidad Nacional de Colombia, Apartado aéreo 14490, Santafé de Bogotá D.C.

³ En un estudio muy completo sobre el tema, otras referencias sobre microeconomía cafetera - y en particular sobre Administración de fincas cafeteras - son escasas. Véase: Samper (1988).

coffee production, at the present time, is going through the worst crisis in its history due to the coffee prices at the New York and London exchanges. We discuss some farm management principles and other practices within the farm as very important factors - besides macroeconomic policies - to take into account to overcome the problems faced by the coffee growers.

INTRODUCCION

En general, los estudios microeconómicos en la agricultura nacional no son numerosos; el caso del cultivo del café no constituye una excepción sobre el particular, En los resúmenes analíticos de "CENICAFE 50 AÑOS" aparecen cinco trabajos sobre el tema publicados en 1951, 1952, 1961, 1970 y 1975; a éstos debieran añadirse las partes pertinentes de los conocidos estudios globales sobre la industria cafetera dirigidos por Roberto Junquito en 1978 y 1991 (Ref: Economía Cafetera Colombiana y Producción de Café en Colombia) ³. En cambio, los estudios de carácter macroeconómico para el caso del café son bastante numerosos a través del tiempo, entre otras razones, por la alta incidencia que el desenvolvimiento de este producto ha tenido en el desarrollo del país.

En este artículo de carácter exploratorio, se plantea la hipótesis de que la coyuntura presente, caracterizada por una caída acelerada de los precios del grano en el mercado mundial - a partir de la terminación del pacto cafetero de cuotas - en una mejora

de la eficiencia **interna** productiva de los diferentes tipos de fincas cafeteras, debe centralizarse básicamente la acción de la entidad gremial, para mantener adecuados niveles de ingreso de los productores, castigado en 1991 por una reducción del precio real interno, y aún por una del 7,5% en el precio corriente a comienzos de este año. Se quiere enfatizar que las perspectivas de precios son negativas por la evolución del mercado, la demora en la firma de un nuevo convenio cafetero e inclusive por una eventual revaluación del peso.

Básicamente, se considera que la incorporación, a nivel de la firma cafetera, de conceptos e instrumentos económicos y administrativos, es un complemento necesario en las actuales circunstancias para que este negocio, como tal, siga siendo rentable, dado que factores externos que, en el pasado, han tenido una alta incidencia positiva-precio y mercado seguros, tecnología disponible, subsidios, entre otros -tienden a desaparecer o se van a modificar en forma sustancial.

ADMINISTRACION Y NEGOCIO AGROPECUARIO

El negocio agropecuario, entendido como un establecimiento de producción que aporta utilidades o pérdidas y proyectado como una forma de vivir, además de componente y aportante a la riqueza de un país, es la unidad básica primaria a través de la cual el sector cumple su papel en el desarrollo. En su adecuado manejo le cabe a los sistemas de administración una importante función, en cuanto al mejor uso de los factores de la producción, a través del diseño de planes de explotación del suelo, gestión financiera y organización del trabajo ⁴.

⁴ Una ampliación de la importancia del Negocio Agropecuario y su administración, se encuentra En Lopez (1988).

Varios autores puntualizan que una buena administración es necesaria para la operación eficiente de cualquier negocio; ello implica aplicar correctamente las denominadas por ellos, funciones de administración (planeación, implementación, control) en las áreas de producción, mercadeo y finanzas.

También, se identifican algunos factores internos y externos que afectan los ingresos del negocio agropecuario. Unos de carácter interno que en una u otra forma moviliza el productor y sobre los cuales tiene algún grado de control; entre ellos, se destacan el tamaño de la empresa, la tecnología usada, la eficiencia en el uso de los recursos de trabajo y capital, el tipo de actividades o rubros, y el tipo de productor. Otros son de carácter externo, relacionados con el medio y la Política Agraria: ventajas comparativas regionales, precios, mercados, crédito, infraestructura, asistencia técnica, legislación, gremios, estructura institucional y políticas específicas.

La función de un buen administrador es integrar adecuadamente las anteriores variables para un manejo correcto de la empresa. Es interesante anotar que, en los países desarrollados, los factores externos tienen una incidencia mayor en el resultado final, dado que se asume una alta eficiencia interna; en nuestro país, ambos son importantes, pues en la generalidad de las fincas existen fallas en el manejo interno y las condiciones externas no presentan mucha continuidad, por la tradicional inestabilidad de las distintas políticas.

EL PROBLEMA ACTUAL

La industria cafetera, como es fácil comprobarlo en varios documentos sobre el tema, atraviesa en la actualidad múltiples problemas por la suspensión del pacto mundial de Cuotas en Julio de 1989, que se

ha traducido en una baja acelerada del precio externo del grano y en una acumulación de inventarios en poder de los tostadores. De otra lado, las finanzas del Fondo Nacional del Café se han visto seriamente resentidas por el diferencial de precio interno y externo; además, otras políticas de carácter macroeconómico relacionadas con el manejo cambiario han afectado negativamente al gremio.

Pero a nosotros nos interesa ver que está pasando en la Unidad de Producción Cafetera. El problema en términos sencillos, pero dramáticos y claros, podría definirse "el café dejó de ser negocio". Si lo anterior fuera válido, las consecuencias para el país serían de extrema gravedad, pues bien se sabe que el valor de la cosecha cafetera - la sumatoria de los valores de las distintas fincas - se constituyen en uno de los determinantes básicos del nivel de la actividad económica interna, por su influencia sobre el empleo y los salarios ⁵.

Hasta ahora, en gracia de discusión, se puede afirmar que el café ha sido un buen negocio; entre otras razones, porque los factores externos involucrados en esta actividad han sido excepcionalmente favorables, si se los compara con cualquiera otra del sector: precios internos competitivos previamente fijados, mercado seguro, crédito favorable, infraestructura adecuada, tecnología y asistencia técnica excepcionales (inclúyanse subsidios) legislación apropiada, la entidad gremial más fuerte; en general, adecuada concertación institucional y normativa. Pero, como ya se anotó, lo anterior, está cambiando y no será posible volver atrás, aunque se firme un nuevo convenio mundial de cuotas, pues la internacionalización de la econo-

mía y la promoción de los mercados libres son la tónica imperante en el comercio mundial.

Una forma de contribuir a resolver el problema señalado es impulsando, por diversos mecanismos, el manejo adecuado de los factores internos de la empresa cafetera, asignándole a la administración un papel esencial. Lo anterior no es excluyente y, por el contrario, complementa medidas que buscan regular la oferta por reducción transitoria (renovación, soqueo, sombrío) o absoluta (disminución área sembrada) de la producción e impulso a la diversificación, las cuales junto a la perspectiva a mediano plazo de un nuevo pacto cafetero, deberían posibilitar una salida a la crisis recurrente cuando no hay bonanzas y que, en la coyuntura, aparece con características muy graves.

NIVELES DE RENTABILIDAD

Una de las pocas estimaciones conocidas sobre la rentabilidad de fincas cafeteras, se encuentran en los estudios citados de Junquito ⁶. A partir de una combinación de datos experimentales, muestras de fincas cafeteras e información contenida en el estudio "Indicadores técnicos y económicos de la caficultura: consensos sectoriales", Fedecafé, mimeografiado, 1988, se calcularon ingresos y costos, para distintos sistemas de producción, en tecnologías modernas y tradicional, y diferenciados por variedad (Colombia, Caturra), solo sombrío, densidad, cinco tipos de siembra (doble, triple, una, combinación con una y dos zocas), precios diferentes (interno, fertilizantes, mano de obra, oxiclورو de cobre). En total, se realizaron 810 evaluaciones, para cada una de las cuales se construyó el respectivo flujo de ingresos y egresos, para el cálculo de los indicadores de Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

⁵ Véase Corchuelo, A. (1989).

⁶ En seguida, se hace referencia específica al segundo de ellos, Junquito y Pizano (1991).

Para Tecnología Moderna (5 tipos de siembra; sol o sombra; densidades 5.000 y 7.500 arboles/ha; precio promedio interno de \$49.000 pesos de 1988, carga) y tecnología tradicional. (Un solo tipo con 2.000 arboles/ha; idem precio), la evaluación financiera o privada muestra que todos los VPN/ha (sin incluir costos de tierra) son positivos, con una tasa de descuento del 12% anual real y un horizonte de 18 años. Lo anterior implica que el cultivo es rentable - aún el tradicional con el VPN más bajo, pero positivo y superior a \$500.000 de 1988 - y su TIR es mayor que el costo de oportunidad del capital en la economía; bastante rentable se podría añadir, si por ejemplo, se lo compara al azar, con las estimaciones hechas por la misma Federación para las actividades agropecuarias de diversificación.

En este estudio, también, se presenta un análisis de sensibilidad a una disminución en el precio interno, encontrándose que la rentabilidad es muy afectada por esta variable; una baja del 50%, sólo, deja como opción el café tradicional y las alzas de precios favorecen fuertemente las áreas tecnificadas. Por el lado de los costos, los fertilizantes (en la instalación representan en promedio un 25% de los costos totales y en el mantenimiento, hasta un 50%) si no fueran subsidiados, la reducirían entre un 20% y un 70%, según las diferentes alternativas de uso. Es interesante anotar que la evaluación social muestra que la rentabilidad del cultivo moderno tiende a reducirse por el precio sombra - más alto - de los

fertilizantes a pesar de la baja en el respectivo de la mano de obra (el rubro mayor de costos); aquí la tecnología tradicional tiende a ser relativamente mejor que muchas de las definidas como modernas ⁷.

Conocida esta información que se presume de la mayor confiabilidad, se quiere hacer ahora un análisis sobre las perspectivas de algunas de las variables que inciden sobre los ingresos netos de los productores. A partir de la conocida relación: $IN = IT (Y_p) - CT (CF + CV)$, para sus diferentes componentes se podrían presentar, entre otras, las siguientes situaciones:

- Eventuales modificaciones en y/ha por ajustes en densidad, estímulo al sombrero, eliminación áreas marginales, nuevas variedades.
- Expectativas de precios internos del producto (Py) completamente negativas.
- Expectativas de precios de insumos (CT) al alza, por eliminación de subsidios (fertilizantes, otros agroquímicos, crédito), tendencias conocidas del costo de la mano de obra. Difícilmente se puede prever en qué medida, la apertura económica podría incidir en los precios de los insumos de capital.
- Cambios en la función de producción (modificaciones en la proporción y/o combinación de los insumos más importantes).
- Modificación de la fuentes de IN, disminuyendo la dependencia del café, a través de la diversificación de actividades.
- Reducción de los costos de producción (CT) ⁸ por cambios en los sistemas de producción (tecnología aplicada) y promoción del uso de administración en las explotaciones.

⁷ No sobra anotar que el precio real interno en tres años 1988 - 1991, prácticamente, no ha variado, la carga de 125 Kgs en pesos de 1978, ajustada por el IPC Nacional, valía \$5.939 y \$5.824 (\$49.000 y \$100.000 Val. Corr.).

⁸ El patrón de costos actual podría modificarse hacia arriba por el control (nuevo) de la Broca del caféto (*Hypothenemus hampei*).

De todas las anteriores, la más viable de abordar en el corto plazo, al interior de las fincas para evitar caídas fuertes en el I.N. y mantener el negocio en un nivel aceptable sería la última, pues sobre ella tienen algún grado de control los productores, en términos de las cantidades físicas de insumos utilizadas y la convicción de que, hasta ahora, las prácticas administrativas no han sido muy usadas, particularmente en lo que respecta al factor trabajo.

LA ADMINISTRACION DE LAS FINCAS CAFETERAS

En general, la última afirmación es válida, si se toman en cuenta las escasas referencias sobre el particular y las evidencias mismas en el terreno; añádase a ello la difundida modalidad de "administración delegada", que muchos propietarios hacen recaer en personal de regular preparación.

Lo anterior no desconoce los esfuerzos institucionales por modificar dicha situación (SAR, Servicio de Administración Rural, en algunos comites; SERGA, en Risaralda; elaboración de materiales técnicos como el "Cuaderno de Cuentas", en Quindío, etc), pero sin la relevancia que se le adjudica - y los resultados - a otros programas técnicos de la Federación.

En la II Reunión Internacional de Gerencia Agrícola (Manizales, Agosto, 1990), este tema fué uno de los puntos centrales de la discusión; por ejemplo, en el Panel de "Formación Agroempresarial" EAFIT (Escuela de Administración y Finanzas, Medellín) presentó un estudio realizado en la zona central de Caldas, que muestra, en una de las regiones Cafeteras de más alto desarrollo, una baja utilización de elementos e instrumentos de Administración Rural, tales como: contabilidad, planillas de jornales, registros, flujo de fondos, planificación de mercados en diversificación, programación de renovación de cafetales y

cronograma de actividades.

En diversas discusiones que los autores han tenido con especialistas de Fedecafé, se reconoce que existe un "vacío" en el área. La poca difusión de la misma se podría atribuir, según las mismas fuentes, a los siguientes aspectos:

- No existe interés por la Administración entre los distintos tipos de productores, pues el café, como hasta ahora se ha manejado, siempre ha sido un buen negocio.
- El extensionista de la Federación la ve como una carga más para su trabajo.
- Fallas en los planes de estudio y cursos continuados para profesionales del sector, que omiten un adecuado tratamiento del tema. De aquí, puede derivarse la actitud de muchos técnicos que le conceden al mismo escasa importancia.
- Falta intercambio de experiencias entre los productores más eficientes - posiblemente ellos si aplican en mayor escala los métodos administrativos - y los técnicos, como una fuente para la difusión de mejores prácticas y formas de trabajo.
- Paternalismo equivocado de la entidad gremial.
- Los técnicos poco conocen la empresa como tal - a través de diagnósticos adecuados - y, por lo tanto, no la pueden asesorar más allá de la parte tecnológica.
- Otros argumentos genéricos apuntan a que la Administración y la Gerencia, de todas formas, son temas complejos, los mismos no se valoran como insumos importantes, que inclusive deben tener un costo como en otros países. Por último, hace falta una decisión

institucional, que entre a modificar en buena parte todo lo señalado.

Aunque implícito, se debe entender que la atención a varios de los puntos anteriores es un requisito necesario para poner en práctica la propuesta, de la reducción de costos, junto con el estudio de modificaciones en las opciones tecnológicas disponibles; sobre esto último se harán, más adelante, algunas consideraciones, así como se dejarán planteados algunos interrogantes para su estudio y discusión.

No sobra puntualizar, enseguida, algunos aspectos administrativos que deberían ser tenidos en cuenta en forma prioritaria, para el logro de los propósitos buscados:

- Identificación y análisis de la racionalidad de los diferentes tipos de productores, en términos de sus objetivos económicos y/o de otra índole, aversión al riesgo, márgenes de seguridad, etc.
- Necesidad de planificar la empresa; capacidad de ajuste ante cambios imprevistos; programación adecuada de actividades; programación financiera.
- Impulso al uso de instrumentos de Administración Rural operativos, sencillos y útiles: registros, cuentas, flujos de caja.
- Promoción de métodos operativos de cálculo para evaluar la toma de decisiones, como, por ejemplo, presupuestos y valor actual.
- Énfasis en el estudio del factor trabajo, en cuanto a procesos, tiempos, incentivos, productividad, etc.

- Uso institucional de la información sistematizada de las distintas fincas, para el diseño de estrategias y el desarrollo de acciones más efectivas en los niveles local y regional.

Al final, se quiere insistir en la importancia que adquiere el manejo adecuado de los factores internos de la empresa - a través de la incorporación de prácticas administrativas - en un nuevo contexto nacional e internacional, muy desfavorable para la actividad cafetera.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE TECNOLOGIA

En la propuesta de centrar en el mejoramiento de las eficiencias internas, una buena parte de las posibilidades de supervivencia del negocio cafetero a nivel de los productores se planteó la necesidad de explorar algunos ajustes tecnológicos de carácter operativo. El tema es muy complejo y en la oportunidad, se hará una primera y breve aproximación sobre algunos aspectos, en los cuales sería conveniente estudiar la facilidad de introducir modificaciones que contribuyan al objetivo de mantener una rentabilidad económica adecuada.

En la tecnología del café existen una serie de características generalmente aceptadas, entre otras, generación, transferencia, adopción adecuadas; alta heterogeneidad en su aplicación; subsidios importantes - caso excepcional - para su uso. El gremio, en Diciembre de 1991.⁹, fijó las políticas a seguir en el corto plazo en este campo, enmarcadas en una estrategia de regulación de la oferta y muy relacionadas, con incentivar a los productores que adopten prácticas de renovación por soca o por siembra nueva e instalación de sombríos productivos en cafétales a plena exposición solar.

⁹ Medidas para la coyuntura tomadas por el último Congreso Nacional Cafetero.

Otros elementos tecnológicos a desarrollar tienen que ver con la búsqueda, desde la siembra, de la ampliación de la vida útil del ciclo de producción del cafeto, para diferir aún más la inversión inicial; mejorar el aprovechamiento del área foliar; diseñar métodos para mejorar la eficiencia de la mano de obra en el control de malezas, control sanitario, fertilización y en especial, en la recolección; mejorar el flujo de caja a través de la creación de "Centrales de Beneficio"; en general, buscar una disminución al máximo de los costos de producción con el uso de prácticas alternativas. Todo lo anterior debe estar adecuadamente integrado con una filosofía y acción de protección y recuperación del medio ambiente, dentro de un concepto de agricultura sostenible.

A nuestro juicio unas nuevas opciones tecnológicas para el grano, en absoluto distintas a las anteriores, pero sí enfatizando algunas prioridades, deberían explorar las posibilidades de la mecanización - excepto la recolección - en áreas de topografía viable para el efecto; diseñar prácticas de renovación y manejo de plantaciones (podas, entresagues, descopes, soqueos, etc) que amplíen la vida útil del cafeto; reducir la alta diferenciación en las densidades de siembra y las consecuencias que, de ello, se derivan (p.e. distancia 1 x 1 m debe ser renovado a los 7 años; distancia 2 x 1.5 m puede extenderse hasta 15 años); igualmente reducir la exagerada variabilidad que se presenta en las recomendaciones sobre dosis de fertilizantes ¹⁰; buscar la reducción de los costos en el proceso de beneficio, implementando en forma muy heterogénea en cuanto a tipo de construc-

ciones, equipos y combustibles; aprovechar los estudios de zonificación de áreas y su respectiva aptitud para tomar decisiones sobre localización óptima de la producción (p.e. aproximadamente un 10% del área cafetera está en suelos pesados difíciles de manejar); insistir en la necesidad de desarrollar estudios sobre la mejor organización del trabajo, dada su alta incidencia en los costos.

MICROECONOMIA CAFETERA. INTERROGANTES PARA LA DISCUSION

En lo que puede constituir un resumen de lo planteado hasta ahora, se proponen para la discusión y estudio de los involucrados en el problema, los siguientes tópicos relacionados con la situación de la finca cafetera en la coyuntura actual.

1. Por qué el productor cafetero - y eventualmente la entidad gremial - han subestimado la variable ADMINISTRACION dentro de su empresa, frente, por ejemplo, a la importancia que le da a la parte técnica?
2. A partir de su supuesto bastante real sobre perspectivas negativas para el precio del café y con base en un análisis representativo del patrón de costos vigente, en cuáles componentes sería posible reducir y/o ajustar los costos de producción?:
 - Reducción en alguna forma de la heterogeneidad tecnológica (dualismo).
 - Nuevas variedades
 - Densidades de siembra (productividad V.S. sostenibilidad).
 - Manejo de plantaciones (socas, descopes, renovaciones, etc.).
 - Retorno a la caficultura de sombrío.

¹⁰ Una cifra que en términos de costo social debe llamar la atención, es el subsidio a los abonos para los caficultores, que en 1989, fue de \$8.162'000.000 (tasa equivalente: 1 dolar = \$400,00). Ver Fedecafé (1.990)

- Dosis adecuadas de abonos (químicos y subsidios, pulpa, otros orgánicos).
 - Mejoras en prácticas culturales (reducción, mecanización).
 - Disminución de personal permanente y transitorio (grandes, medianos).
 - Mejoras en los métodos y organización del trabajo en general y en particular, racionalizar su uso en la recolección.
 - Promoción de formas de agricultura orgánica.
 - Racionalización en la aplicación de agroquímicos (precios, subsidios).
 - Aumento de la eficiencia en la labor de beneficio; p.e., promoción de formas asociativas en pequeños ("Centrales de Beneficio"), alternativas de combustible y secado.
 - Identificación de elementos de eficiencia en los sistemas de administración vigentes; p.e., convite, minga en pequeños; características de participación de utilidades en grandes y medianos.
- Otros: organización, controles, registros, cuentas, etc...
- 3.La reconocida dispersión tecnológica, como afecta la difusión de las prácticas administrativas ?
- 4.Están los profesionales y técnicos del cultivo mentalizados sobre la importancia de impulsar las técnicas de gestión en la empresa ?, Cómo vencer la apatía o resistencia de los productores a este tipo de innovación ?
- 5.Hasta dónde es viable la diversificación por los riesgos, los mercados, y la misma cultura cafetera ?
- 6.Es necesaria la definición de una política institucional en aspectos relacionados con asignación adecuada de recursos (precios de mercado y subsidios), determinación de áreas óptimas para el cultivo, etc.?

LITERATURA CITADA

- 1.Corchuelo, G.. Empleo y salarios en la actividad cafetera. Rev. Economía Colombiana. No. 221, Bogotá, Septiembre, 1989.
- 2.Fedecafé. Comportamiento de la industria cafetera Colombiana durante 1989. Bogotá. 1990.
- 3.Junquito, R. y D. Pizano. (Coordinadores). Producción de Café en Colombia. Bogotá. Fedesarrollo - Fondo Cultural Cafetero, 1991.
- 4.López, N.. Administración de fincas. Bogotá. Ed. Universidad Nacional de Colombia, 1988.
- 5.Samper, A. (Compilador). Los estudios microeconómicos agrícolas en Colombia. Bogotá: FES, 1988.