
Lecciones de la crisis:

Aprovechando la oportunidad

Gordon S. Gillet *

Soy especialmente privilegiado por estar con ustedes. Soy especialmente privilegiado por estar con ustedes el día de hoy. En primer lugar porque regreso a la misma ciudad que me dio la bienvenida en mi primera visita a Brasil hace 30 años. La segunda razón por la que me siento honrado es que esta es la segunda Conferencia Cafetera Mundial consecutiva en la cual he tenido el placer de hablar. Sólo puedo asumir que debo haber hecho una observación en mayo de 2001 en Londres que fue de interés para ustedes. Tal vez fue el pronóstico de que dentro de cinco años, el consumo mundial de café podría alcanzar 115 millones de sacos. Pocos me creyeron entonces y con un año por delante todavía, es generalmente aceptado que ya se han alcanzado 115 millones de sacos. No los decepcionaré hoy mientras pretendo compartir con ustedes la estimación de Nestlé del consumo mundial en 2015 al final de mi presentación. Yo comparto abierta y transparentemente nuestro análisis porque haciéndolo quiero subrayar y reforzar un elemento central de nuestra industria en expansión: los productores necesitan a los consumidores o, para ponerlo de otra forma, los amantes del café dependen de los cultivadores dedicados. Todos somos interdependientes en un negocio mundial. Por lo tanto, la primera lección de la reciente «crisis» es que necesitamos hacer grandes esfuerzos por un mejor pronóstico de lo que los consumidores del mundo necesitarán y cuándo será necesario. ¿Es esta la base para un debate más realista sobre el manejo de la oferta?

Si la definición de crisis es que se trata de un período donde los precios caen por debajo del costo de producción entonces no se nos olvida

que los años 1999-2003 representaron la segunda crisis en solo 15 años. El hecho de que nadie hablara alrededor de 1989-1992 es que el primer colapso en los precios de mercado vino luego de 15 años de precios históricamente altos que protegieron al productor y los gobiernos de países exportadores de las realidades de la economía de mercado.

Los 15 años también dieron un falso sentido de seguridad al productor, quien llegó a creer que los mecanismos intervencionistas para apuntalar los precios serían una característica permanente del mercado.

Es interesante observar que el consumo durante el período de altos precios entre 1975-1990, causados primero por la helada brasilera en 1975 y luego por la intervención del mercado, se incrementó en 16%, mientras en los últimos 15 años la tasa de crecimiento se ha acercado al 25%.

Durante los últimos 15 años ha habido una estrecha correlación entre el crecimiento económico mundial o el poder de paridad adquisitivo de sus habitantes y el consumo de café. El período 1990-2005 presenció un incremento en el consumo de 23 millones de sacos, buena parte en economías emergentes que ahora deben ser clasificados como NUEVA demanda y que complementaron la demanda extra de los consumidores en culturas cafeteras ya maduras. Sin embargo, difícil de aceptar, es el hecho que los bajos precios de 1989/92 y 1999/03 estimularon el crecimiento del consumo. Este aspecto positivo fue neutralizado infortunadamente por el sufrimiento y adversidad que enfrentaron los productores durante la reciente crisis.

* Intervención de Gordon S. Gillet durante la II Conferencia Mundial del Café. Salvador de Bahía, Brasil, septiembre 24 de 2005.

Suficiente del pasado. Quiero emplear los próximos 15 minutos abordando dos temas: la reciente crisis, que examinaré desde la perspectiva de CAUSA–EFECTO–RESULTADO–CORRECCIÓN y segundo varios aspectos del consumo, a saber:

- Impacto de precios bajos
- Dónde ha ocurrido el crecimiento
- Qué tipo de productos, dónde son consumidos y por quién
- Consumo en 2015

Vamos a comenzar con la segunda crisis de los últimos 15 años.

En el período 1993/94 a 1997/98 se presentaron cinco temporadas consecutivas en las que el Indicador Compuesto de la OIC superó los 100 centavos de dólar por libra. Este fue, además, un período en el que el consumo mundial de café excedió la producción con la consiguiente baja en los inventarios mundiales, y que estuvo ayudado por dos heladas en Brasil en el invierno de 1994 que llevo a una restringida disponibilidad de oferta total en 1997. Estos eventos tuvieron un dramático *efecto* ya que la oferta entro en auge en los años cafeteros 1999/2000 a 2001/02. Sin duda el incentivo de precio para los productores fue muy real motivo por el cual respondieron adecuadamente. El *resultado* fue entonces una caída de los precios que provocó una *corrección* en:

- La producción de aquellos orígenes con altos costos de producción e ineficiencias
- El consumo que continúa creciendo y más significativamente a un paso acelerado antes del largo momento esperado de recuperación del precio.

Imagino que estos comentarios son un hecho evidente para todos ustedes, a pesar que los mismos elementos también aplicaron al período 1989-92. Aunque nadie en este periodo parece haber aprendido las lecciones obvias que, en retrospectiva, podría habernos preparado mejor a todos para la reciente crisis. Si bien necesitamos

aprender del pasado, la atención política que ha generado la reciente crisis es una señal esperanzadora de la nueva determinación existente por tomar medidas, más que curativas, de planeación y previsión antes de que tenga lugar los efectos devastadores de una caída de precios.

La segunda parte de mi presentación se dirige al consumo. El siguiente cuadro muestra qué le ha pasado al consumo realmente como resultado de lo experimentado por los precios de mercado. En nuestro modelo económico correlacionamos el PIB y el precio con el consumo actual y usamos la relación para simular y proyectar más adelante. El resultado es el área sombreada verde. También trazamos sobre un período extenso de tiempo la progresión lineal del consumo de café. Esta es mostrada como la línea roja punteada. La línea roja continua refleja el consumo actual como resultado del consumo siendo simulado por los bajos precios recientes. Como pueden observar, hay una correlación muy cercana entre los resultados de nuestro modelo y la actual demanda mundial de café.

Vamos a asumir que los precios «reales» nunca han caído por debajo de los 100 centavos de dólar por libra. El resultado se muestra claramente en este cuadro. Nuestro modelo sugiere que la demanda de café podría haber continuado en, o cerca de, la tendencia lineal de cerca de 1% por año. Casi toda la diferencia entre el área verde sombreada y la línea continua roja es NUEVA demanda por productos de bebidas de café de consumidores en economías emergentes. Este incremento es igual a aproximadamente 11 millones de sacos de demanda adicional en cinco cosechas cafeteras. Yo podría sugerirles que si no se hubiera experimentado un período de bajos precios cuando el crecimiento del PIB y el poder de compra fueron relativamente fuertes, habría sido improbable que nuestra industria hubiera podido atraer muchos nuevos y ahora fieles consumidores permanentes. Existe demasiada polémica acerca del margen obtenido por los tostadores en economías desarrolladas durante los períodos de bajos precios así como insuficiente reconocimiento de la oportunidad presentada para atraer nuevos consumidores en mercados

emergentes y los propios países productores. Quiero enfatizar que Nestlé es muy consciente de que en el mismo período muchos productores experimentaron un deterioro de su bienestar. Sin embargo, toda la industria por el lado de la demanda ha alcanzado un nivel superior del que hubiera podido alcanzar al nivel de precios de quince años atrás.

Ya he mencionado el incremento que se ha dado en el número de nuevos consumidores en los últimos cinco años. Para ilustrar mi punto muestro este cuadro, el cual está correlacionando el número de tazas de café bebidas por día con el ingreso anual, expresado en dólares, de los consumidores de los países.

El más espectacular incremento en el consumo de café entre 1999-2004 ha ocurrido en muchos países con bajo PPA y que se encuentran en este cuadrante del gráfico. El incremento porcentual en la mayoría de países ha sido espectacular e incluso si esto fue desde una base baja estos son esencialmente *nuevos* consumidores atraídos hacia el café como un bebida por primera vez.

Esta diapositiva enfatiza un grupo semejante a «Europa Oriental» donde la «liberalización» de sus propias economías ha resultado en un fuerte incremento en el ingreso y por consiguiente en el consumo de café, asistido además por el «efecto precio reducido». Contrasta esto con Europa Occidental donde, como ustedes podrían esperar de la curva ingreso/consumo, la demanda es en general plana.

Este cuadro muestra el cambio porcentual en el consumo de café al detal y en puestos de comidas entre 1994-2004. Nosotros en Nestlé medimos el consumo de café en el número de tazas bebidas, no en el número de sacos tostados, porque al final del día necesitamos reconocer que estamos compitiendo por una porción de garganta.

Nuevas tecnologías y procesos forman parte del desarrollo económico exitoso y nuestro desafío es ser capaces de ofrecer al consumidor con una bebida de café de calidad, asequible y atractiva para que el o ella elija la bebida de su gusto.

El consumo total de café ha crecido 16% en 10 años hasta alcanzar 824 billones de tazas en 2004.

El consumo «en casa» domina con el 72% o 595 billones de tazas, un incremento de sólo 12% en cinco años. Fuera de casa se ha presentado solamente el 28% de participación en el mercado pero ha pasado a 26%, o más del doble de la tasa de crecimiento de «en casa» durante el mismo período hasta alcanzar 229 billones de tazas, con Starbucks, entre otros, liderando el crecimiento y popularidad de este segmento.

La última línea sobre le gráfico muestra la división entre Soluble y Tostado & Molido. Su atención es atraída a las impresionantes tasas de crecimiento de consumo de soluble en el período 1999-2004. Cinco veces la tasa de crecimiento de Tostado & Molido «en casa» y más de dos veces como mucho en fuera de casa.

El café soluble ha sido, por lo tanto, el catalizador de esta expansión debido a que es, en esta forma, como los **NUEVOS** consumidores han conocido el café. Por lo tanto, es esta forma de café el motor del crecimiento y de aceleración de la demanda.

Espero haberles demostrado a ustedes la fuerte correlación entre el ingreso del consumidor y el consumo de café. Si puedo expresar esto de otra manera, este cuadro enfatiza las significativas oportunidades de consumo para nuestra industria.

Menos de la quinta parte o el 20% de la población mundial representan la categoría de consumidores que beben al menos una taza de café al día y absorben casi la tercera parte del café del mundo y, por cierto, esto incluye Brasil, que prueba que existen excepciones a la correlación PIB/Ingreso y consumo de café. Un más lejano 20% de la población mundial consume el 22% del café del mundo a una tasa que varía entre una taza al día y una taza a la semana.

Finalmente, existe más de la mitad de la población mundial que consume menos de una taza a la semana y por consiguiente responde por solo el 5% de la demanda mundial de café.

No es mi intención convencerlos dónde se encuentra la gran oportunidad para expandir

nuestra industria. No obstante, sugiero que los varios millones de consumidores que recién empiezan a tomar café, así como para consumidores «intermedios» demandarán una taza de café que no solo les aporte placer a un precio que puedan costear, sino también que satisfaga sus expectativas de calidad y valor.

El espectacular incremento del consumo doméstico en Brasil se debe, creo yo, en parte al incremento en los estándares de los productos vendidos. En el otro extremo del espectro del consumidor están los expertos en café quienes, después de haber disfrutado parte del estilo de vida que brinda la experiencia de degustar el café en las ventas especializadas, en donde se ofrece un gran menú de cafés, ahora demandan la misma posibilidad de degustar el café de su elección en casa. La contribución, así como la participación de Nestlé en este sector se ha dado a través de nuestro sistema de café Nespresso que enfatiza la pasión y el romance que el consumidor de Nespresso tiene con su experiencia con el café. El éxito de este enfoque en los últimos 15 años es mostrado en este gráfico. Nosotros no estamos solos en la conducción del crecimiento en el sector de café gourmet y especiales, aunque el punto es que yo quiero dejar con ustedes es que estos productos, a pesar de que están destinados para el consumo en casa o fuera de casa, tienen un alto precio relativo que lo hace accesible para una pequeña minoría. Estos consumidores, sin embargo, han traído una nueva dimensión al consumo de café que incluso ha restado fuerza a la caída en el consumo, tendencia de la que los países desarrollados han sido testigos.

Déjenme comentarles algo que es tan alentador como esperanzador:

Asumiendo que el PIB mundial continúa creciendo a un promedio de 3.5% y los precios del café reflejados en el Indicador Compuesto promedian los 80 centavos de dólar por libra, con picos por encima de este nivel pero de corta duración que no afecten la tendencia, hay una alta probabilidad de que el consumo de café en 2014/15 alcance los 130 millones de sacos. Necesitamos pensar que el consumo mundial no

crecerá a la tasa extrapolada de la línea roja debido a que los precios deprimidos han, y podrían continuar, impactando negativamente la producción, resultando en oferta insuficiente para satisfacer la tasa más alta de crecimiento del consumo.

Para aquellos de ustedes que cuestionaron el pronóstico del PIB como demasiado bajo, yo puedo responder que con un 4% del PIB y manteniendo un Indicador Compuesto de la OIC en 80 centavos de dólar por libra, el consumo excederá 130 millones de sacos. Este gráfico no es por lo tanto un sueño, sino más bien un objetivo alcanzable.

Yo cierro con tres lecciones de la última crisis:

- Los recientes bajos precios han acelerado el crecimiento del consumo en mercados emergentes. Esto es positivo debido a que la industria tiene ahora una base más alta de consumo.
- Muchos productores han llegado a ser más eficientes y efectivos como resultado del período de bajos precios. Yo podría aventurarme a sugerir que aquellos productores que sobrevivieron al período de bajo precio están hoy mejor equipados y mejor ubicados que antes para responder a las demandas del futuro. Para algunos, ellos también han aprendido a que su futuro no está en ofrecer un bien sino más bien en comercializar un producto.
- La conciencia de elevada sostenibilidad es ahora una realidad y existe un compromiso genuino para trabajar juntos. La última crisis, a este respecto, ha provocado una determinación de que las lecciones no han sido solamente aprendidas pero las soluciones son perseguidas activamente.

Nosotros somos parte de una larga, duradera, dinámica y desarrollada industria. Con ilusión hemos aprendido las lecciones del pasado, y podemos construir un futuro más fuerte y más estable.