



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

*FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN*

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

"EL PROCESO DE COMPRA DE CAFE VERDE DE UNA
EMPRESA MULTINACIONAL EN MEXICO"



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO AGRICOLA

PRESENTA:

GONZALO FRANCISCO CONTRERAS BAUTISTA

ASESOR: ING. GUSTAVO MERCADO MANCERA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos:

La Memoria de Desempeño Profesional: "EL Proceso de Compra de Café Verde de una Empresa Multinacional en México".

que presenta el pasante: Gonzalo Francisco Contreras Bautista
con número de cuenta: 9039425-0 para obtener el título de:
Ingeniero Agrícola.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de ENERO de 2004.

PRESIDENTE	<u>M.C. Juan Espinosa Fernández</u>	
VOCAL	<u>Ing. Edgar Ornelas Díaz</u>	
SECRETARIO	<u>Ing. Gustavo Mercado Mancera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Ing. Minerva Chávez Germán</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.E. Rogelio Sánchez Arrastio</u>	

DEDICATORIA

A mis padres Gonzalo Contreras y Maria Elena Bautista

A mi Abuela Guadalupe Olvera (†), por el infinito amor que siempre me brindaste, por todos tus consejos, tu confianza y todas las maravillosas experiencias que me permitiste compartir contigo. (Te extraño)

A mis Abuelos Francisco Bautista (†), Gonzalo Contreras (†) e Isabel Arias

AGRADECIMIENTOS A:

Dios por todas las bendiciones que he recibido a lo largo de mi vida y por permitirme llegar a este momento!

Mis padres por todo el cariño, apoyo y confianza que me han otorgado. De todo corazón, GRACIAS!!

La Universidad Nacional Autónoma de México por formarme como persona y profesionista.

Mis tías las Bautista y todos los primos por su cariño y apoyo.

La familia Becerril Cuevas, particularmente a Georgina por su confianza y cariño.

Ingenieros Gustavo Mercado y Edgar Ornelas cuyo apoyo fue fundamental para este logro.

Mis amigos las Galletas de Animalitos: Liliana Infante, Omar Chavarria, Manuel Caballero, Rocío González y Luis Durán, por su amistad y por todos los grandes momentos que compartimos juntos.

Mi primo Carlos Contreras con quien comparto el mismo amor y gusto por el ROCK!, por todas sus enseñanzas y por ser mi amigo.

Mc Donald's por darme la oportunidad de trabajar ayudándome en mi desarrollo y crecimiento como persona, además de permitirme conocer a excelentes amigos como Enrique, Barush, Gabriel, Rafael y Sandra entre muchos otros que recuerdo con gran cariño.

Juan Ramón Gutiérrez, Evangelina Trejo y Karla Gutiérrez por su amistad, cariño y ánimos durante la carrera, y con quien compartí experiencias inolvidables.

Juan Huizar, Manuel Prudencio y Pablo González por su amistad y los momentos de diversión que pudimos compartir.

Las Bíblicas (Xóchitl, Elica, Rosa y Silvia) por brindarnos grandes momentos de diversión a sus costillas. Sin ellas definitivamente la Gen. 20° no hubiera sido igual.

Universum y mis amigos Biólogos que además de su amistad contribuyeron enormemente a enriquecer mi formación académica: Juanita, Ilyana, Andrómeda, Kenia, Gaby (☩), Luis, Jorge y Rodrigo.

Nestlé por la oportunidad laboral y de poner en alto el nombre de nuestra Universidad. A mis compañeros y a amigos Ana Cristina Bernal, Lilia Huerta, Jesús Rojas, Jesús “El Tigre del Futuro” García, Martín “El Tigre Tezonapo” Vázquez y particularmente Mari Carmen Ramírez y Alberto “El Tigre del Cacao” González por su invaluable orientación, enseñanzas y consejos.

Mi banda “NADA” formada por Israel (bajo), Carlos (batería) y Rodrigo (voz), quien además, es el mejor Frontman con el que cualquier aficionado al Punk pueda tocar y compartir un escenario por muy pequeño que éste sea.

Spiderman por enseñarme que un gran poder conlleva una gran responsabilidad.

Kurt D. Cobain (☩) de Nirvana por ser un gran ejemplo de autenticidad, por revolucionar y evolucionar el Rock y junto con Mike Muir de Suicidal Tendencies servirme como guías en gran parte de mi vida.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
1.1. OBJETIVOS	4
II MARCO DE REFERENCIA	5
2.1 HISTORIA DE NESTLÉ.....	5
2.2. SITUACIÓN MUNDIAL DEL CAFÉ.....	8
2.3. SITUACIÓN NACIONAL DEL CAFÉ	13
2.4. EL ASESOR AGRÍCOLA DENTRO DE NESTLÉ MÉXICO	17
2.4.1. Perfil Actual del Puesto.....	17
2.4.2. Evolución del Asesor Agrícola de Nestlé a través del tiempo	18
2.4.3. El Ingeniero Agrícola de la UNAM dentro de la Iniciativa Privada	20
III. DESEMPEÑO PROFESIONAL	22
3.1. PROCESO DE SELECCIÓN	22
3.2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	24
IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA DE CAFÉ	33
4.1. PRESENCIA DE NESTLÉ MÉXICO EN EL SECTOR CAFETALERO	33
4.2. CLASIFICACIÓN DEL CAFÉ	36
4.2.1. Principales Diferencias Entre Especies	36
4.2.2. Clasificación según la NMX-F-1996-SCFI.....	37
4.2.3. Clasificación del café adquirido por Nestlé	40
4.3. SISTEMA DE COMPRA A TRAVÉS DE BENEFICIOS Y TERCEROS.....	41
4.3.1. Requisitos para ser proveedor de Nestlé.	41
4.3.2. Qué es un Beneficio y un Tercero dentro de Nestlé.....	42
4.3.3. Tipos de órdenes de compra.....	43
4.4. FIJACIÓN DEL PRECIO DIARIO Y HEDGING.....	45
4.5. EL SISTEMA DE PAGO POR CALIDAD Y LA RECEPCIÓN DE CAFÉ EN FÁBRICA.....	48
4.6. EL CONTROL DE CALIDAD Y LA DIFUSIÓN DE LA MISMA.....	50
V. CONCLUSIONES	52
VI. BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXO A	56

I. INTRODUCCIÓN

El café, como es bien sabido, representa un importante ingreso de divisas a nuestro país por concepto de exportaciones, ya que alrededor del 80% de la producción nacional se destina a mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón.

En la presente Memoria de Desempeño Profesional, se pretende mostrar de manera simplificada el proceso de compra de café de Nestlé México, las actividades que involucra este proceso y las actividades que he venido desarrollando como Asesor Agrícola de esta empresa desde mi ingreso en Marzo del 2001.

A diferencia de lo que la mayoría de la gente cree, la compra del café en Nestlé México, no es únicamente fijar un precio de manera arbitraria a los productores. Abarca actividades de investigación y desarrollo de tecnología, capacitación que puede ser agronómica, sensorial para la catación del café, y sobre el establecimiento de controles de Aseguramiento de Calidad.

Como Marco de Referencia se incluye una pequeña historia de Nestlé a nivel mundial y en nuestro país, donde uno podrá conocer más la magnitud e importancia de esta empresa. También se incluyeron algunos datos sobre la situación de la cafecultura a nivel mundial y nacional, que permitirán de manera breve y concisa, tener una visión general de la actual crisis que ha venido afectando a diversos países entre los cuales se incluye a México. Para finalizar, se menciona el perfil del puesto del Asesor Agrícola y como ha evolucionado a través del tiempo dentro de la misma empresa.

La experiencia laboral la inicio desde el proceso de selección, ya que es cuando inicia la experiencia laboral en la empresa y por la particularidad de ser “exhaustivo” y “complicado”. Si bien muchas empresas realizan pruebas psicométricas a los postulantes, el proceso que realiza Nestlé México puede llegar a ser considerado como exagerado y en algunos momentos agresivo para el postulante.

Ya en lo que se refiere al tema central, se muestran todas las actividades que desarrolla Nestlé dentro del sector cafetalero y cómo se realiza la compra del café, desde los requisitos para ser proveedor de Nestlé hasta la forma en que premia con un sobreprecio el café con una calidad superior a la estándar.

Se consideró importante mostrar a los estudiantes, egresados y profesores de la carrera de Ing. Agrícola de la UNAM, los retos, ventajas y desventajas que tenemos para entrar a un mercado laboral tan competitivo y discriminatorio como lo son las empresas multinacionales, y lo cual se plasma en las conclusiones.

1.1. OBJETIVOS

- Describir las actividades profesionales desempeñadas en Nestlé México como Asesor Agrícola.
- Mencionar desde un punto de vista muy particular, los retos que enfrenta el egresado de la carrera de Ing. Agrícola de la UNAM en el mercado laboral de la iniciativa privada.
- Describir el proceso de compra de café verde en México con la visión empresarial de Nestlé México.

II MARCO DE REFERENCIA.

2.1 HISTORIA DE NESTLÉ

Los orígenes de Nestlé se remontan a 1867, en Vevey, Suiza, cuando su fundador, Henri Nestlé desarrolló la primera harina lacteada para madres que por diversas causas no podían darle leche materna a sus hijos. Nueve años más tarde, Daniel Peter, amigo de Henri Nestlé crea la leche chocolatada y se asocia con Nestlé. En 1882, el también suizo Julius Maggi, desarrolló un producto estilo “sopa” a base de leguminosas que sirvió para lanzar la marca de Maggi.

En 1905 se fusiona con un gran productor de leche condensada, la Compañía Anglo Swiss Condensed con la que inicia un largo y continuo proceso de diversificación e internacionalización a través de productos como bebidas chocolatadas (Milo), Fórmulas Lácteas para infantes y Nescafé en 1938.

En 1974, Nestlé se convirtió en el principal accionista de la marca de cosméticos L’Oreal. Posteriormente adquiere los laboratorios farmacéuticos y oftálmicos Alcon.

En 1984, realiza una oferta de \$3 billones de dólares por la empresa americana Carnation. La operación se cerró en 1985, registrada como la más grande adquisición en la industria de alimentos.

El proceso de crecimiento de Nestlé, se ha visto fortalecido a través del Joint Venture con la empresa americana de cereales para el desayuno General Mills, llamado Cereal Partners Worldwide (CPW) en 1990 y adquisiciones como la de consorcio italiano de agua mineral San Pellegrino (1997), la empresa británica de alimentos para mascotas Spillers (1998) y la decisión de desinvertir en la marca Findus para concentrar esfuerzos en una línea de alimentos congelados Stoufers (1999).

La adquisición más reciente del Grupo es la marca Ralston-Purina transformándola en Nestlé Purina Pet Care (2002).

Actualmente cuenta con 468 fábricas en todo el mundo.

Con esta expansión, Nestlé ha logrado consolidarse como la empresa de alimentos más grande el mundo, por arriba de compañías como Phillips Morris, Pepsi Co, Unilever, Danone y Kellogg's. Para el año 2002, logró tener una participación en el mercado mundial de alimentos de 50.4 billones de dólares, lo que representa una participación cercana al 2% de un total de 3.5 trillones de dólares.

En nuestro país, Nestlé se estableció inicialmente como importador de productos alimenticios en 1930, cinco años más tarde construyó su primera Fábrica en Ocotlán, Jalisco donde se produce la Leche Condensada, iniciando así, su desarrollo en nuestro país.

Del mismo modo que a nivel mundial, a partir de la década de los 60's Nestlé México inició la adquisición de diversos negocios del mercado alimenticio nacional como el de quesos "Club" en Tlaxcala, donde actualmente se fabrican yogurt y quesos. Posteriormente realizó la compra de helados "Bambino" (1976) y de los productos cárnicos "Parma" (1978) en la Piedad, Michoacán. Para incrementar su participación en el mercado de helados, adquiere la empresa "Danesa 33" en 1988. Adquiere también la marca de café tostado y molido "Continental" para incursionar en otro segmento del mercado de café en nuestro país, enfocado principalmente para dar servicio a sector de hoteles y restaurantes bajo la marca "Food Services"

En 1989, inicia un Joint Venture con la marca "Kern's" de jugos y néctares enlatados en Mexicali, Baja California. En 1994 entra al negocio de las aguas embotelladas a través de otro Joint venture con Manantiales La Asunción y la marca "Santa María".

Su negocio de chocolates y confites lo inicia en 1992 con la apertura de una nueva fábrica en Toluca, Edo. de México junto a la ya existente de Nescafé. En 1995 con la intención de abarcar un mayor mercado, adquiere la empresa mexicana de chocolates "La Azteca".

Para el año 2000, incrementa su negocio de culinarios (línea Maggi) con la adquisición de la marca “Rosa Blanca” y “Consomate”. Un año más tarde, desinvierte en el negocio de cárnicos de “Parma”.

Nuestro país se encuentra dentro de los 8 mercados principales a nivel mundial, ocupando el lugar número siete, por arriba de Brasil y debajo de Estados Unidos (principal mercado), Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Japón. Estos ocho países generan más del 60% de las ventas mundiales.

De manera local, Nestlé tiene una participación del 6% con ventas en el 2002 de 2 billones de dólares.

Actualmente el Grupo Nestlé México cuenta con 14 centros fabriles distribuidos en 12 estados de la República, 29 Centros de Distribución, 3 Puntos de Almacenamiento, y 3 Puntos de Transferencia; generando en México más de 7,000 empleos directos e indirectos.

2.2. SITUACIÓN MUNDIAL DEL CAFÉ

Actualmente, el sector cafetalero a nivel mundial está cruzando por una crisis sin precedente cuya principal característica es una sobre producción de café muy por arriba del consumo a nivel mundial que ha ocasionado precios históricamente bajos y para muchos países, por debajo del costo de producción como es el caso de México.

Esta sobreproducción en gran medida es ocasionada por países emergentes como Indonesia y Vietnam, quienes con ayuda financiera del Banco Mundial han incrementado sus volúmenes de producción en pocos años, principalmente de café Robusta, inundando el mercado con producciones consideradas como de “Baja Calidad”.

Otro país que ha contribuido en este excedente de oferta ha sido Brasil, quien con sistemas de producción intensivos y la mecanización de sus procesos han logrado producir alrededor del 40% de la producción mundial y con costos de producción por debajo de los 0.50 usd / lb.

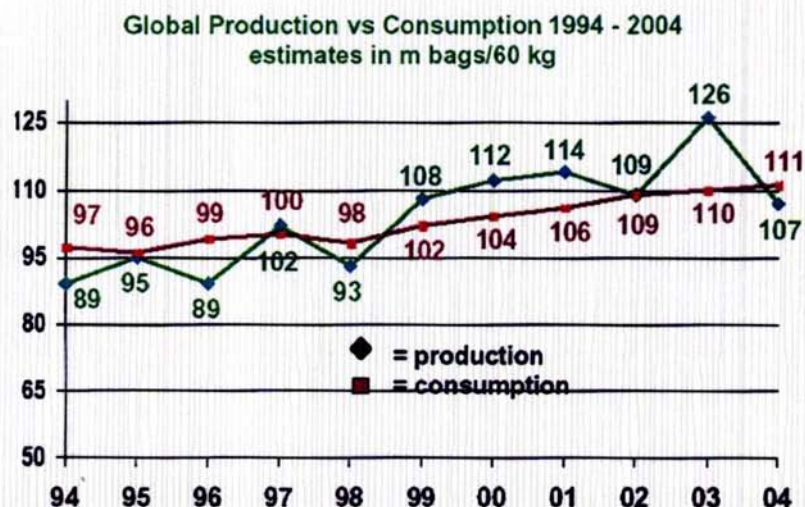
Además, Brasil ha estado trasladando sus zonas de producción a áreas donde el riesgo de heladas es mucho menor, por lo que esto ya no representa un factor de riesgo para su cosecha y por lo tanto, la especulación que se daba y que ocasionaba incrementos en el precio del café por el riesgo de una probable helada ha desaparecido. El único factor climatológico que puede afectar la producción de Brasil es una sequía, sin embargo desde 1998 no se ha presentado un fenómeno de esta magnitud.

Aunado a esta sobre oferta, se encuentra un consumo que se mantiene relativamente estable y que no crece al ritmo que la producción lo hace. Esto se le atribuye principalmente al mayor consumo de bebidas gaseosas y/o alcohólicas cuyas campañas de publicidad van dirigidas a los segmentos más jóvenes de la población.

Para contrarrestar este efecto, diferentes países han establecido campañas de Fomento al Consumo del Café, entre ellos Brasil y México donde el consumo per cápita es menor a 1 Kg mientras que en países industrializados el consumo per-cápita alcanza 7 kg por año.

Para el año 2004, el grupo Volcafé prevé una disminución considerable en la producción debido a que esta crisis ha obligado a muchos productores a cambiar a otros cultivos más rentables, incluso Vietnam ha venido disminuyendo su producción (Gráfico 1). Por lo tanto, se espera que para el 2005 se presente un alza considerable en los precios.

GRAFICO 1



FUENTE: Volcafé Group, Septiembre 2003

Actualmente, los principales países productores de café son:

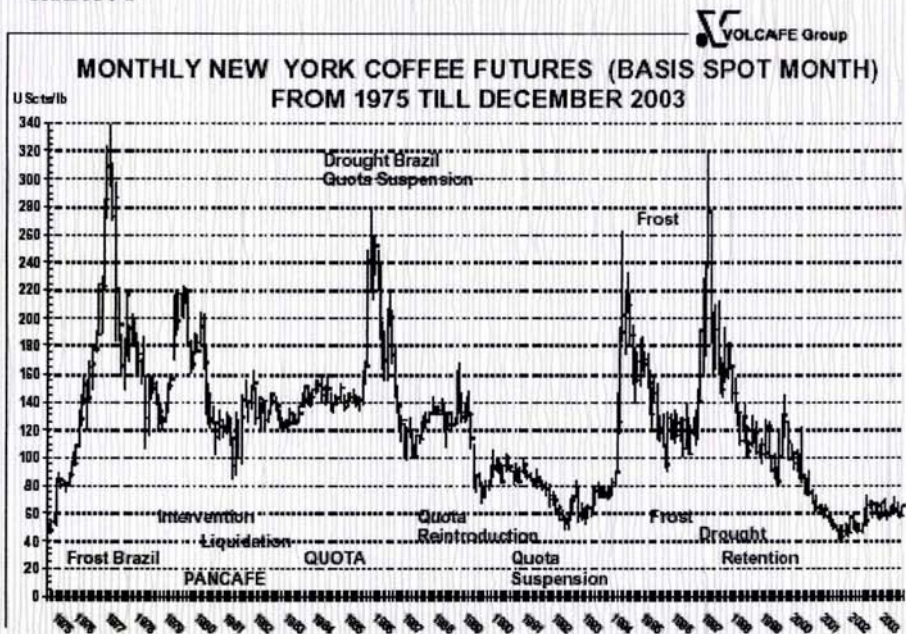
- Brasil
- Colombia
- Vietnam
- Indonesia
- México

Por otro lado, los países que tienen un mayor consumo son:

- Finlandia
- Suecia
- Japón
- Estados Unidos

En el gráfico 2, se muestra la evolución de precios de la Bolsa de Nueva York, donde se cotiza el café arábico. Como puede observarse, los fenómenos climatológicos han jugado un papel determinante en alzas significativas de precio, sin embargo, debido a los cambios climáticos y a la reubicación de las zonas productoras de Brasil anteriormente mencionado, las heladas y sequías ya no han presentado riesgos importantes. A partir del año 2000, el precio inició un constante descenso hasta llegar a niveles de 0.43 usd/lb y es hasta el mes de enero del 2004 cuando los precios presentan un ligero repunte alrededor de 0.70 usd/lb.

GRAFICO 2



FUENTE: Volcafé Group, Septiembre 2003

Del mismo modo ocurre en la evolución de precios de la Bolsa de Londres (LIFFE) donde se cotiza el café Robusta. A partir del año 2000 el precio cae y se ha mantenido alrededor de niveles de 750 usd/Tn.

A pesar de que Vietnam e Indonesia han anunciado desde hace más de un año, una reconversión de cultivos derribando fincas de café, no se ha podido observar un efecto palpable en la recuperación del precio. (Gráfico 3)

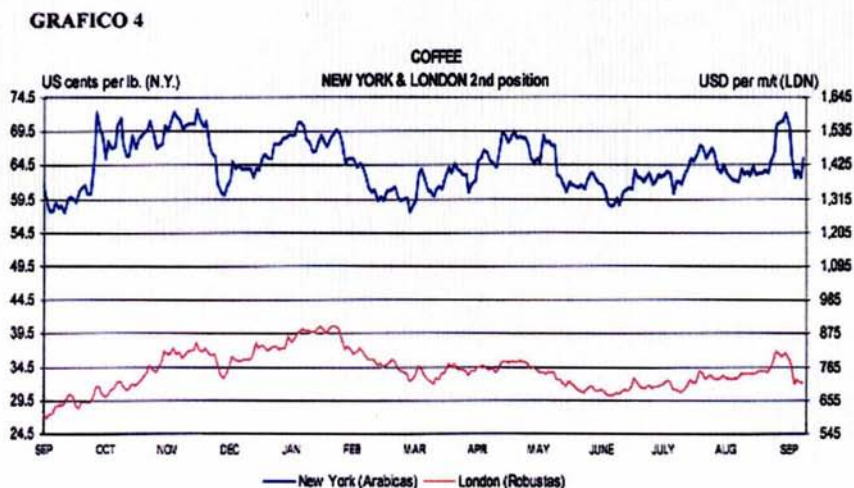
GRAFICO 3



FUENTE: Volcafe Group, Septiembre 2003

El Banco Mundial, en un comunicado realizado en septiembre del 2003, prevé un incremento del precio en 9% para el arábico y en 5% para el robusta durante el 2004.

En el gráfico 4 puede observarse el comportamiento de septiembre del 2002 a septiembre del 2003 de la Bolsa de Nueva York y Londres tanto en ctvs/lb como en usd/ Tn. Ambas Bolsas presentan un comportamiento muy similar y mantienen un GAP de aproximadamente 30 ctv/lb. Aquí se puede apreciar claramente la diferencia de precio entre uno y otro café.



FUENTE: Nestlé, Vevey Suiza, Septiembre 2003

2.3. SITUACIÓN NACIONAL DEL CAFÉ

En México existen aproximadamente 282,000 productores de café. Los principales estados productores son Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla y Guerrero. La superficie cultivada asciende a 760 mil Has y la variedad principal es la Arábica, mientras que la variedad Robusta únicamente se cultiva en un 3% de la superficie.

Estados con mayor superficie cultivada:

Chiapas:	29%
Oaxaca:	23%
Veracruz:	20%
Puebla:	8%
Guerrero:	7%
Hidalgo:	6%
San Luis Potosí:	3%
Otros:	4%

Sin embargo, el 69% de la superficie total nacional representa parcelas de no más de 2 Ha, son unidades productivas familiares donde el número de productores ubicados en zonas marginales que producen café en menos de 5 Ha representan el 87% del total nacional, y el número de productores indígenas asciende a 186,886.

Es una realidad que el 80 % de los municipios donde se produce café en el país son de alta y muy alta marginalidad.

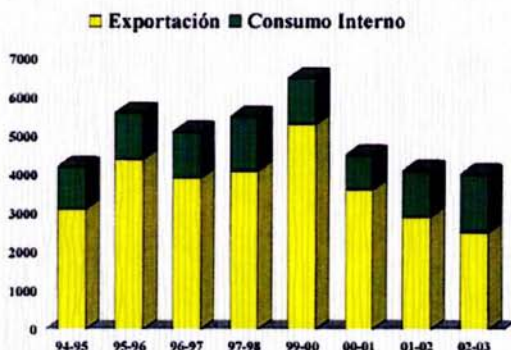
La producción de café es básicamente de la especie arábica, la cual corresponde al 95% de la cosecha. De este porcentaje el 82 % es Lavado y el 13 % Naturales. El resto es de café Robusta.

A nivel mundial, México es el quinto productor y exportador de café más importante y es líder mundial en la producción de café orgánico, abasteciendo prácticamente a la cuarta parte de la demanda del mercado.

Más del 80% de la producción nacional se destina a la exportación, siendo nuestro principal mercado los Estados Unidos (81% de las exportaciones). Otros mercados lo son la Comunidad Europea y Japón. Durante el ciclo 2000/2001 se exportaron 3.6 millones de sacos con un valor de 316 millones de dólares. Es importante mencionar que la única variedad que se exporta es la Arábica.

Sin embargo, las exportaciones han venido disminuyendo considerablemente en los últimos tres años, situación que agrava aún más al sector. Para la cosecha 02/03, el consejo mexicano del Café reporta un volumen exportado de 2.5 millones de sacos, mientras que el Grupo Volcafé menciona que la producción destinada para consumo interno en este mismo ciclo es de 1.5 millo de sacos. (Gráfico 5)

GRAFICO 5



Fuente: Elaborado con datos del Consejo Mexicano del Café, LMC Bulletin y Volcafé Market Review Report.

Muchas empresas exportadoras se han visto obligadas a cerrar como Oro Café en Chiapas y otras a disminuir sus centros de acopio, como es el caso de y Ecom Trading a nivel nacional. Pero esta crisis no solo ha provocado que comercializadores opten por salirse del negocio. Muchas fincas se encuentran abandonadas y en algunos casos se ha venido presentando un cambio a otros cultivos.

Los precios actuales se encuentran por debajo del costo de producción de café en nuestro país, que se calcula alrededor de los 70 ctv/lb y del cual tan solo la mano de obra representa el 80% del costo.

Ante esta situación, el Consejo Mexicano del Café (CMC) ha venido implementando diversos programas que abarcan no solamente el sector primario de la cadena productiva y transformadora del café, sino también incluyen actividades dirigidas a fomentar el consumo en la población.

Las principales actividades son:

- Censo cafetalero actualizado mediante credencialización de los productores y levantamientos georeferenciados de todas parcelas.
- Programa Fondo de Estabilización, Fortalecimiento y Reordenamiento de la Cafecultura, que busca otorgar un precio de garantía al productor cuando el precio internacional se encuentre por debajo de los 85 ctv/ lb. En las dos cosechas anteriores se manejó un precio base de 70 ctv/lb.
- Programa Voluntario de Retiro de Café de Calidades Inferiores, con el cual se persigue destruir el café de calidad inferior para garantizar al mercado la venta de café de “Calidad”.
- Fondo Emergente para Levantamiento de la Cosecha 2001/2002 para motivar a los productores a no abandonar sus fincas.
- Campaña de Fomento al Consumo del Café Mexicano y cambio de imagen tanto nacional como internacional.

Actualmente el consumo per cápita es de 0.7 kg anuales y con los trabajos de fomento al consumo se pretende llegar a 2.5 Kg. per cápita en 5 años y de 4 a 6 Kg. en 6 años.

Para muchos productores y algunos sectores del medio cafetalero estas actividades llevadas a cabo por el CMC no han dado buenos resultados, ya que se han presentado problemas en la ejecución de algunas actividades, particularmente en el retraso de la entrega de los cheques a los productores por el Fondo de Estabilización, Fortalecimiento y Reordenamiento de la Cafecultura.

En lo personal considero que el desempeño del CMC ha sido muy positivo en los últimos dos años, ya que además de estar pasando por un periodo de transformación y “profesionalización” de todo el personal que en él labora, se ha preocupado por mostrar una mejor imagen del café mexicano en el mercado mundial.

El trabajo que se ha realizado durante el Censo Cafetalero solo se le puede dar el adjetivo de titánico, ya que para reordenar el sector con información actual se ha georeferenciado toda la superficie sembrada de café, con lo que ahora se tiene información más precisa de la situación económica del productor y de la producción en campo.

Es un hecho que muchos productores añoran al extinto INMECAFE por el gran paternalismo que éste operaba, sin embargo el CMC ha estado actuando conforme a las necesidades de un nuevo mercado globalizado y altamente competitivo. Con algunos altibajos y errores derivados de la dificultad que representa manejar un sector cafetalero sumamente deteriorado, abandonado y politizado, el CMC está actuando de manera correcta para ayudar a los productores a salir adelante.

2.4. EL ASESOR AGRÍCOLA DENTRO DE NESTLÉ MÉXICO

2.4.1. Perfil Actual del Puesto

Es ocupado por un Ing. Agrónomo con orientación en Agroindustrias o Fitotecnia principalmente. Debe tener conocimientos básicos sobre manejo de cultivos tropicales, particularmente de café y cacao, así como de comercialización agrícola y manejo de commodities.

El manejo de sistemas de aseguramiento de calidad es clave para el desempeño de su trabajo, ya que debe supervisar que los proveedores cuenten con los procesos necesarios de aseguramiento de calidad que garanticen proporcionar materia prima dentro de las especificaciones de la empresa.

Requiere también saber cómo dirigirse y desenvolverse en comunidades de campesinos y ante autoridades gubernamentales ya que sirve como enlace entre la empresa y el sector agrícola, brindando la asesoría necesaria para mejorar y asegurar la calidad del café o cacao como materia prima estratégica para la empresa y atendiendo compromisos con diferentes niveles del sector cafetalero principalmente.

Dentro de sus actividades secundarias, se encuentra la negociación y adquisición de otras materias primas, como frijoles para la marca "Maggi" y harina de trigo para la fábrica de Toluca Chocolates. Coordina los trabajos de Manejo Forestal Sustentable de la Fábrica de Manantiales La Asunción por lo que además, requiere tener conocimientos en materia forestal.

El idioma inglés en un 80% es necesario, ya que en algunas ocasiones se realizan negociaciones con proveedores internacionales o realiza diversos proyectos agropecuarios con personal técnico de otros países.

Reporta directamente a la Gerencia del Departamento de Abastecimiento de Café y Cacao, la cual está adscrita a la Dirección de Asuntos Corporativos.

2.4.2. Evolución del Asesor Agrícola de Nestlé a través del tiempo

Originalmente era el encargado de brindar asesoría técnica a productores de café en Chiapas, Veracruz y Puebla para asegurar una producción suficiente que garantizara el abasto de café para la empresa.

Con residencia en las zonas productoras de café, se daba a la tarea de apoyar a los productores que eran proveedores de la empresa en el control de la Broca del Café (*Hypothenemus hampei*, Ferr.) y de la Roya del Cafeto (*Hemileia vastratix*, Berk y Br.), las cuales son las principales plagas del café en nuestro país.

El Asesor Agrícola era, además, el responsable de realizar las compras físicas de café directamente a los productores. La compra consistía en realizar un muestreo del lote de café en pergamino o bola, obtener el rendimiento, la cuantificación de defectos y posteriormente enviarlo a un Beneficio Seco para su maquila. Una vez en Oro o verde, el café era enviado a la Fábrica de Toluca.

Con el paso del tiempo, la plantilla de Asesores Agrícolas se fue reduciendo y las responsabilidades se concretaron básicamente en realizar la compra física del café en campo, asegurar su calidad y supervisar su embarque a la Fábrica, dejando a un lado la labor de Asistencia Técnica.

A partir de 1999, la compra de café a productores a través de personal de Nestlé en campo desaparece con la finalidad de hacer más “eficiente y económica” la operación, por lo que el personal de campo se traslada en su totalidad a las Oficinas Centrales de Nestlé en la Ciudad de México, dejando a un lado la Asistencia Técnica directa al productor a través de personal de Nestlé. Es en este año cuando las actividades del Asesor Agrícola dan un giro y se transforma en un comprador o “Trader” de materias primas agrícolas.

Los proveedores directos ya no son los pequeños productores, sino pequeñas y medianas empresas con Beneficios Secos que ofrecen el servicio de maquila a Nestlé.

En el 2000, después de una reestructuración, se deja únicamente a un “Asesor Agrícola”, el cual es el encargado de monitorear la cosecha de café y de iniciar un cambio en la manera de operar de las empresas Beneficiadoras de Café a nivel nacional mediante el establecimiento de Sistemas de Aseguramiento de Calidad en los proveedores que funcionan principalmente como Beneficios de café para la empresa.

A partir del año 2001, el Asesor Agrícola vuelve a transformarse en un puesto mucho más dinámico que le exige contar con conocimientos no solamente agronómicos, sino administrativos, legales y financieros.

Con su base de operaciones en el corporativo en la Ciudad de México, el nuevo Asesor Agrícola retoma la asesoría a proveedores y productores sobre el manejo y control de la Calidad del Café, además de involucrarse en la parte administrativa de la compra de café y de todas las actividades de la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao.

Actualmente sirve de apoyo para actividades de importación de café, “Hedging”, pagos a proveedores, es el responsable de la compra de frijoles como materia prima para la marca “Maggi”, colabora con el área Jurídica para la realización de contratos con proveedores y se encarga de supervisar y ejecutar compromisos relacionados al sector rural que la empresa adquiere a través de diferentes organismos y dependencias gubernamentales.

Es el responsable del Manejo Forestal Sustentable del rancho de la Fábrica de agua embotellada Manantiales La Asunción en Tlahuapan, Puebla, lugar donde se manejan las marcas “Santa María” y “Pureza Vital”. Para llevar a cabo estas actividades cuenta bajo su supervisión una cuadrilla de 10 personas para los trabajos en el rancho y de un Ing. Forestal aprobado por SEMARNAT para realizar los estudios dasométricos e informes técnicos ante la autoridad.

2.4.3. El Ingeniero Agrícola de la UNAM dentro de la Iniciativa Privada

Una de las principales ventajas como egresado de Ing. Agrícola, es la amplia gama de conocimientos generales que el Plan de Estudios otorga al egresado, a través de materias del área Socioeconómica como Comercialización, Administración, Derecho Agrario y Economía; materias agronómicas como Agricultura de Zonas Áridas, Tropicales y Templadas, Producción de Forrajes y Manejo y Conservación de Semillas; así como asignaturas técnicas: Maquinaria Agrícola, Fitopatología, Climatología y Topografía; las cuales brindan un panorama general desde la producción en campo de un cultivo hasta su comercialización así como de los procesos que intervienen a lo largo de estas etapas.

Vienen a reforzar la preparación otras asignaturas que tienen un enfoque más orientado a la investigación como pueden ser Experimentación Agrícola y Genotecnia.

Las siete Prácticas de Campo son indudablemente una parte fundamental en la formación, ya que ayudan a forjar el carácter y lo preparan para poder tratar y negociar con el productor. Además permiten tener una visión real de la situación del campo y del manejo de una gran diversidad de cultivos en diferentes condiciones agro-ecológicas, económicas y sociales.

Con todo lo anterior, el Ing. Agrícola puede contar con las herramientas necesarias para especializarse en cualquier área laboral. Sin embargo, lo que más afecta al egresado es la deficiente preparación académica que se le brinda por una parte importante de la plantilla magisterial, la cual carece de un compromiso real por que el alumno aprenda, provocando que el egresado en ciertas ocasiones no cuente con las herramientas mínimas indispensables para desenvolverse de manera eficiente dentro de una iniciativa privada que tiende a preferir cada día más a egresados de Universidades Privadas.

A diferencia de los egresados de otras Universidades, el Ing. Agrícola cuenta con una formación agronómica más general enfocada más a la investigación y al aspecto social del agro mexicano, mientras que, en el caso particular de los egresados del Tecnológico de Monterrey, se tiene una formación bilingüe y dirigida al sector agro-empresarial. Por otro lado, egresados de la

Universidad Autónoma Chapingo, cuentan con un alto grado de especialización, lo que les da un nivel muy elevado como técnicos especialistas en un tema, sin embargo este alto nivel de especialización en su formación les impide conocer otras áreas agronómicas.

El Plan de Estudios como se mencionó anteriormente, es muy completo y variado, especialmente la orientación de Agroecosistemas. Desde mi punto de vista, y a partir de la experiencia laboral que he tenido trabajando en la iniciativa privada, el actual Plan de Estudios debería reforzarse con los siguientes dos puntos sin descuidar la orientación social que nos caracteriza como Ingenieros Agrícolas: 1) Exigir un segundo idioma y el dominio de PC, los cuales indiscutiblemente son necesarios e imprescindibles para lograr colocarse en la iniciativa privada; y 2) Incluir en el tronco común materias enfocadas al agro-negocio y relacionadas con sistemas de aseguramiento de calidad enfocados a la inocuidad alimentaria.

III. DESEMPEÑO PROFESIONAL

3.1. PROCESO DE SELECCIÓN

Desde mi punto de vista, la experiencia de trabajar para una empresa como Nestlé México, inicia al momento en que uno entra al proceso de selección.

El primer “filtro” consiste en resolver diversos exámenes de aptitudes y conocimientos que el Departamento de Selección de Personal aplica a todos los postulantes para cualquier puesto y que pueden llegar a durar hasta cuatro horas.

Una vez aprobados los exámenes, se sostiene en una entrevista con la Jefatura de Selección de Personal, en la cual se evalúa el desenvolvimiento del candidato, su nivel de inglés y sus intereses personales para determinar si cubre con el perfil general que la empresa requiere.

Posteriormente se realiza otra entrevista con el jefe directo del Asesor Agrícola, el Gerente de Abastecimiento de Café y Cacao. Durante esta entrevista se evalúan los conocimientos generales que tiene el postulante del sector cafetalero principalmente y se plantean de manera más concreta el tipo de actividades a desempeñar. Cabe mencionar que la empatía que exista con el jefe directo puede resultar un factor importante durante el proceso de selección.

La siguiente prueba, la cual considero es la más difícil, consiste en una serie de evaluaciones junto con los candidatos “finalistas” al puesto. En mi caso, tuve que competir por el puesto con dos agrónomos, uno egresado del Tecnológico de Monterrey y otro de la UAM.

El objetivo de esta prueba es analizar el comportamiento del candidato ante un ambiente altamente competitivo que en momentos se vuelve hostil, así como su capacidad para trabajar en equipo, bajo presión, su autocontrol, liderazgo y tenacidad. Durante esta prueba, se tiene todo el tiempo a un psicólogo por candidato que analiza todos sus movimientos, actitudes y respuestas, además de que es filmado todo el tiempo.

Finalmente, se le realiza al candidato seleccionado un examen médico que consiste principalmente en análisis de sangre (VIH y drogas) y una visita a su domicilio para “verificar” que toda la información proporcionada durante el proceso de selección sea verídica, así como para conocer el estilo de vida y costumbres que tenga.

Una vez aprobadas estas pruebas, se procede a la firma de un contrato de tres meses, periodo durante el cual se evaluará el desempeño del nuevo empleado, que si cumple con las expectativas puestas en él y si sabe adaptarse al ambiente laboral, podrá firmar un contrato por tiempo indefinido.

3.2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Al iniciar mis actividades profesionales recibí una breve descripción de las actividades que realiza la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao, entre las cuales se encuentran:

- Compra de café a través de Beneficios y Terceros.
- Compra de cacao
- Importación de café y cacao
- Compra de Harinas y Frijol
- Pagos a proveedores
- Registro de estadísticas de compra y de calidad
- Relaciones con Instituciones gubernamentales relacionadas con el campo (INIFAP, SAGARPA, SEMARNAT, Consejo Mexicano del Café)
- Hedging (Manejo de compra – venta de futuros de café)
- Manejo Forestal de la Fábrica Manantiales La Asunción

Las primeras actividades que me programaron fueron visitas a la Fábrica llamada Acra ubicada en la Col. Anáhuac y al Complejo Industrial en Toluca, el cual se compone por la fábrica Toluca Cafés, Toluca Chocolates y Toluca Culinarios.

Durante estas visitas conocí el proceso de recepción de materias primas y elaboración de chocolates, café soluble y productos culinarios (frijoles enlatados y salsas Maggie). Para el caso de la fábrica Acra, aprendí el proceso para la obtención de cocoa, licor de cacao y manteca. Estos tres productos semi elaborados son llevados posteriormente a la Fábrica Toluca Chocolates.

El Principal objetivo de estas visitas es conocer los sistemas de control de calidad de materias primas, el mecanismo de recepción de las mismas y la manera en que afectan los retrasos en las entregas y el que no se cumplan con los estándares de calidad.

Estas visitas y un recorrido a la zona cacaotera de Tabasco y Chiapas con el responsable del abasto del cacao fueron toda la capacitación inicial que recibí. A partir de entonces no recibí mayor capacitación y se me exigieron trabajos como si ya estuviera totalmente involucrado con la

operación de compra y de toda la empresa. Desde luego esto representó un gran reto, ya que no se puede conocer toda la manera de operar de una empresa tan grande como Nestlé México en unos cuantos días.

Mis principales actividades consistían meramente en trabajos de apoyo administrativo, como la elaboración de los Avisos de Venta para el Consejo México del Café de las exportaciones de café soluble, y recopilando información del mercado mundial de café.

Se me asignó llevar un registro de la calidad del café recibido en Fábrica Toluca Cafés que sirviera como herramienta para evaluar la confiabilidad de los proveedores, así como para realizar el informe de fin de año a la Dirección sobre el sistema de Pago por Calidad. Este reporte incluye cuanto café se premia y se castiga, la evolución de la calidad en los últimos años, cuál es el motivo por el que más se castiga y/o se premia al café, y la calidad del café entregado por los principales proveedores.

En Mayo del 2001 asistí al Curso de Evaluación Sensorial de Café Verde que organiza la empresa para proveedores y diversas instituciones gubernamentales para homogeneizar criterios sobre la calidad del café. Este curso me permitió entrar de manera oficial al Panel de catación de Café del Corporativo, el cual es el responsable de evaluar las muestras del café que se exporta de México a otras Fábricas de Nestlé en el mundo, principalmente España, Corea y Reino Unido.

En este mismo mes empiezo a realizar trabajos en campo, como la supervisión del pignorado de café en Tapachula, Chis. y visitas a las instalaciones de los diferentes proveedores de esta zona, entre los cuales destacan Industrializadora de Cafés Holanda (actualmente Cafés La Providencia), Comercial Sabher, Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste (EGOS) y Cafés y Semillas del Sur en Huixtla.

Para Junio del 2001, empiezo a colaborar en el proyecto de “Establecimiento del NQS (Nestlé Quality System) en proveedores de café”. Este proyecto consiste en asesorar a los proveedores en la implementación de sistemas de control y monitoreo de calidad que vayan de acuerdo con las políticas de Nestlé. Como parte del proceso de compra de café es sumamente importante, ya que

en un futuro cercano no se harán operaciones comerciales con proveedores que no cuenten con un sistema de aseguramiento de calidad que cumpla con las Normas Internas de Nestlé.

Para poder cumplir con esto es necesario contar con conocimientos previos sobre Sistemas de Aseguramiento de Calidad, por ejemplo las Normas ISO, ya que uno es el responsable tanto de asesorar como de aprobar a los proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa. Como resultados en este proyecto, tengo cuatro proveedores aprobados en el estado de Veracruz y uno en Chiapas. Para este año se tiene programado aprobar cinco más.

Actualmente, la calidad es un eslogan que manejan la gran mayoría de las empresas y cobra una mayor importancia particularmente en las que se dedican a la elaboración de alimentos. Como Ingenieros Agrícolas, que de manera directa o indirecta estamos involucrados con la producción de alimentos, es indispensable conocer al menos las Normas ISO así como las BPF's (Buenas Prácticas de Fabricación) y el HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) y que no se contemplan dentro del plan de estudios actual.

A partir de Junio del 2001, adquiero la responsabilidad de llevar el control de pagos a proveedores de café extranjeros, exclusivamente cuando se le otorga a la empresa permiso de importar café Robusta por CUPO para consumo nacional y bajo PITEX para exportar café soluble.

Para Julio de este mismo año, colaboro en el desarrollo y revisión de contratos de abasto con proveedores (Beneficios) de café, participando directamente con la Unidad de Jurídico de la empresa. Estos contratos se realizan de manera anualizada con algunos proveedores los cuales sirven como centros de acopio de café de Nestlé. En estos contratos se especifican los volúmenes que se comprometen a entregar, las calidades y un precio por maquila de café y por el servicio de acopio.

Durante Agosto se me asigna como auxiliar en el Manejo Forestal de la Fábrica Manantiales La Asunción. En esta "fábrica" se embotella el agua de Manantial "Santa María" y "Nestlé Pureza Vital". Localizada en el municipio de Tlahuapan, Puebla, cuenta con una superficie de 238ha

con suelos catalogados por SEMARNAT como de Aptitud Preferentemente Forestal, y en donde se ubica el manantial del cual se emplea el agua para su embotellamiento y comercialización.

Los trabajos que se realizan en este predio son básicamente de prevención de incendios, saneamientos para control de plagas, reforestación y atender la visitas de inspección forestal que realiza la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). A partir de Marzo del 2002, asumo la total responsabilidad del manejo del predio, para lo cual se me asigna una cuadrilla de 10 personas para los trabajos antes mencionados, y en septiembre del 2002 a un Ing. Forestal para realizar trámites ante SEMARNAT y con quien de manera conjunta se desarrolló un Plan de Trabajo para todo el predio.

Con personal de la Fábrica Toluca Chocolates realicé un recorrido por la zona cacaotera de Tabasco para realizar muestreos de lotes de cacao debido a problemas sensoriales que se habían venido presentando de manera regular en las recepciones de esta materia prima. El objetivo de este recorrido era realizar preliberaciones a diversos lotes de cacao en las bodegas de los proveedores ED & F Man, IMCO y Barry Callebaut.

En septiembre del 2001, como parte del Panel de Catación del Corporativo y responsable del establecimiento del NQS en proveedores de café, se me asigna organizar de manera conjunta con la Unidad Corporativa de Aseguramiento de Calidad los cursos de Evaluación Sensorial de Café para proveedores. Mi participación se concentra en la organización del curso, coordinar las visitas de los asistentes a la Fábrica Toluca Cafés y brindar una exposición sobre los factores que afectan la calidad del café desde su cultivo hasta el almacenaje. Este curso se realiza de una a dos veces al año y desde mi ingreso a Nestlé México he organizado cuatro cursos, dos en el Corporativo, uno en Fortín de las Flores, Veracruz y otro en Tezonapa, Ver.

Durante este mes, colaboro en la presentación de Nestlé México en la Expo Café 2001 realizada en el WTC de la Ciudad de México, en la cual se exponen las actividades que realiza la empresa en el sector cafetalero nacional: Zonas de compra, Fomento a la Investigación a través del INIFAP, etc. Del mismo modo participo en la edición 2002. Sin embargo para el 2003 y dadas las tendencias de la Expo de dirigirse más al mercado de las Barras de Café o Coffee Shops, se

decide no tocar el tema del campo y enfocarse al mercado vending, por lo que la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao no participa en la Expo.

A finales de este mes, asisto al curso “Costo Estándar” en el Centro Nestlé de Formación en Ocoyoacac, Edo. de México, en el cual se plantean todos los factores que incrementan los costos de producción en la operación de Nestlé y como poder disminuirlos.

Durante Octubre del 2001, el Presidente de la República, el Lic. Vicente Fox Quesada, hace una invitación a Nestlé México de participar en el Programa de Atención a Microrregiones con Alto Índice de Marginación que lleva la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). En dicho programa se invita a la iniciativa privada a adoptar una comunidad que sea considerada por el INEGI con Alto Índice de Marginación con acciones que le permitan a sus habitantes incrementar su calidad de vida.

De la lista de comunidades que nos fueron proporcionadas se eligió el Municipio de Tezonapa, Veracruz por tener antecedentes comerciales y de investigación en la zona.

Participé en el equipo de trabajo que desarrolló el Programa de Apoyo para la Microrregión de Tezonapa, el cual abarca cinco puntos esenciales: Capacitación / Educación, Capital de Trabajo, Infraestructura, Fomento a la Productividad y Rehabilitación del Campo Experimental Las Palomas. Dicho programa integra la participación del Gobierno Federal, Estatal y Municipal, los productores y Nestlé México.

A partir de Octubre del 2001 realizo de manera periódica recorridos en zonas productoras de café del estado de Chiapas para monitorear la cosecha y los flujos de café.

De Octubre del 2001 a Febrero del 2002 estuve realizando visitas periódicas a Tezonapa ya que fui designado como responsable de arrancar este proyecto organizando a las Asociaciones de Productores de Café “Productores Cafetaleros de Tezonapa SSS” y “Sociedad de Solidaridad Social del Beneficio de Paraíso La Reforma” a quienes se les entregó equipo de morteadado para un beneficio seco y dos laboratorios de catación de café; se desarrolló un esquema de

financiamiento para éstas asociaciones a través de un proveedor en Fortín de las Flores, Ver, para el mayor acopio y pronto pago del café a los productores; estableciendo dos viveros de café en las comunidades de Paraíso La Reforma y Limonestilla; organizando reuniones con el gobierno municipal, la Delegación Estatal de SEDESOL en Veracruz e INIFAP para presentar el proyecto y solicitar su participación; y coordinando un curso de evaluación sensorial en Fortín de Las Flores, Ver.

Con el INIFAP participé en la elaboración de un convenio de coordinación que involucra la continuidad de los trabajos de investigación en café y cacao que Nestlé México ha venido financiado desde 1992 y el acuerdo para producir 1.5 millones de plantas de café robusta mejorado mediante embriogénesis somática. Estas plantas de café, servirán para incrementar la productividad de los cafetales de Tezonapa, así como para incrementar la densidad de plantación de 600-700 plantas por Ha que existen actualmente a 1,200/Ha.

Una vez en marcha el proyecto, se asignó a otra persona para radicar en Veracruz y darle seguimiento, mientras que yo fui reasignado a mis actividades habituales en las Oficinas Corporativas y para servir como apoyo al proyecto desde México en lo administrativo, apoyando ocasionalmente en los trabajos de capacitación, establecimiento de viveros y como enlace entre la empresa, SEDESOL y el Gobierno Municipal.

En Abril del 2002, junto con la Unidad de Jurídico de Nestlé México y Gobierno Municipal de Tezonapa, realizo un convenio de coordinación para financiar la construcción de una Telesecundaria como parte de los trabajos del Proyecto de Apoyo para esta Microrregión.

En Mayo asisto al curso “Finanzas Para No Financieros” en el Centro Nestlé de Formación, donde se explican los diversos indicadores del funcionamiento del negocio que la empresa maneja.

En junio empiezo a involucrarme como auxiliar en la operación del Manejo de Futuros de Café Verde (Hedging) y para Agosto asisto al curso “Introducción al Manejo de Opciones y Futuros Agrícolas” impartido por la Chicago Board of Trade. Esto me permite desenvolverme y

comprender mejor un aspecto de la comercialización agrícola que pocos profesionistas conocen y que actualmente está tomando mucho auge en grandes empresas comercializadora de granos.

Durante septiembre del 2002 nuevamente junto con la Unidad de Jurídico, desarrollo un convenio de colaboración con la Delegación de SEMARNAT en Puebla para la reforestación de 10 ha en el Parque Nacional La Malinche y la donación de \$200,000 pesos como apoyo para la construcción de una caseta forestal. El convenio se firma en Octubre. El dinero se entregó exactamente un año después, mientras que los trabajos de reforestación quedan pendientes para el año 2004, ya que durante el presente año no se consiguió la planta en cantidad y calidad suficiente para llevar a cabo la reforestación.

También durante septiembre del 2002, asisto a una reunión convocada por el Consejo Hidalguense del Café para exponer ante diferentes organizaciones de productores de café los requisitos para ser proveedor de Nestlé. Sin embargo, debido a la falta de organización y desinterés de los productores para organizarse, no se logra establecer una comercialización directa y se les canaliza con proveedores de la zona.

En Noviembre del 2002, se recibe la visita del Presidente Ejecutivo de Nestlé S.A. al mercado de México, y dentro de su agenda incluye la visita a la Microrregión de Tezonapa para supervisar los trabajos realizados con los productores. Participo de manera directa en la organización de la visita trabajando con el Municipio y representantes del Gobierno Estatal y Federal, ya que a la visita también asisten el Gobernador del Estado de Veracruz, Miguel Alemán; la Secretaria de Desarrollo Social, Josefina Vázquez Mota; y el secretario de Agricultura, Javier Usabiaga.

Como parte de las actividades de apoyo a la Microrregión de Tezonapa, el 6 de enero del 2003 se realiza una donación de tres trailers de alimentos para la población infantil. Se me asignó la coordinación de la entrega con el DIF Municipal, así como la logística del evento. Para la entrega tuve el apoyo de dos compañeros, sin embargo, debido a la gran cantidad de alimentos, el difícil acceso a muchas comunidades y la poca gente de Nestlé que participó, la entrega duró cinco días.

En Febrero del 2003, debido a recortes de personal, asumo la responsabilidad de la compra de frijoles para la línea de Maggie y Harina de Trigo para la División Food Services y Fábrica Toluca Chocolates.

Para Abril del 2003, participo en una reunión con la Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Puebla y el INIFAP para elaborar un programa de apoyo a la cafecultura de la Sierra Norte del Puebla. Sin embargo, por falta de organización por parte de los productores, no se logra concretar nada.

Dos meses más tarde, en junio, se me convoca para participar en el equipo de trabajo para desarrollar las Políticas de Nestlé México dentro de la SAIN (Sustainable Agriculture Initiative Nestlé) la cual viene desde la matriz en Vevey, Suiza y es obligatoria para todos los mercados donde opere Nestlé. Me toca desarrollar la Política de Manejo Forestal Sustentable, la cual se aplicaría en la Fábrica Manantiales La Asunción y la Política sobre el uso eficiente del agua durante el beneficiado húmedo del café.

En julio se me comisiona a buscar lotes de café clasificados como Altura o Estrictamente Altura al Estado de Veracruz para un proyecto especial de la División de Nesspreso en Vevey, Suiza. Lamentablemente durante, no encuentro café que cumpla con las especificaciones de calidad que pide Nesspreso y el proyecto se abandona. La División Nesspreso se dedica a la comercialización de café tostado y molido en cartuchos diseñados para una cafetera especialmente diseñada por esta misma División. Manejan café de los mejores orígenes del mundo y están enfocados a un público “conocedor” de café y con un muy alto poder adquisitivo. En México esta línea aún no se comercializa.

En Septiembre del 2003, el Consejo de Administración de Nestlé S.A se reúne en México y dentro de sus actividades está la visita a la Fábrica Manantiales La Asunción, por lo que junto con la Dirección y la Gerencia organizamos la exposición sobre los trabajos forestales realizados en los últimos cinco años.

A lo largo de todo este tiempo, he jugado un papel de “comodín” dentro de la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao, cubriendo durante vacaciones o incapacidades a cualquiera de los cinco miembros que forman el equipo de trabajo. Esto me ha permitido involucrarme en más actividades y responsabilidades de las que conforman mi puesto, conociendo mejor toda la operación tanto de compra de café como de cuestiones técnicas y de relaciones públicas.

De este modo y con la experiencia adquirida a lo largo de dos años y medio de trabajo en la empresa Nestlé México, a continuación describo el proceso de compra de café, en el cual he participado principalmente en la asesoría a proveedores sobre establecimiento de controles de calidad, brindando asesoría técnica a productores y apoyando en la parte administrativa de la compra.

IV. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA DE CAFÉ

4.1. PRESENCIA DE NESTLÉ MÉXICO EN EL SECTOR CAFETALERO

Nestlé México participa en la compra de alrededor 700,000 sacos de la cosecha nacional, de los cuales aproximadamente 200,000 sacos corresponden a la variedad Robusta. Es el principal comprador de la cosecha Nacional que se destina para consumo interno.

Los principales estados donde adquiere el café son Chiapas (35%) y Veracruz (25%), el resto corresponde a los estados de Puebla, Hidalgo y Guerrero. En estos cinco estados se encuentran los principales proveedores quienes acopian café no solamente de sus entidades federativas, sino también de otros estados como Oaxaca.

Los principales proveedores se localizan en las siguientes regiones:

Tapachula, Chiapas

Huixtla, Chiapas

Córdoba, Veracruz

Veracruz, Veracruz

Xalapa, Veracruz

Tlapacoyan, Veracruz

Xicotepec de Juárez, Puebla

Atoyac de Alvarez, Guerrero

Tulancingo, Hidalgo

Debido al rol y a la importancia que tiene dentro de la Cafeticultura Nacional, Nestlé ha mantenido un estrecho contacto con Instituciones y Organizaciones de productores desarrollando nuevas tecnologías que promuevan la productividad del campo y, particularmente en los últimos 5 años, fomentando una nueva cultura de “Calidad del Café” en todos los niveles de la Cadena Producto Café.

A partir de 1986, se trabajó de manera estrecha con el extinto INMECAFE en la investigación para el desarrollo del Manejo Integrado de la Broca del Café (*Hypothenemus hampei*, Ferr); sistemas de cultivo desde el establecimiento del semillero; y difusión de tecnología para el beneficiado ecológico del café. Estas actividades se vieron plasmadas en la publicación denominada "El Cultivo del Cafeto en México", la cual se realizó de manera conjunta por el INMECAFE y Nestlé en diciembre de 1990.

Al desaparecer el INMECAFE en 1992, la continuidad de los trabajos de investigación y desarrollo se llevaron a cabo con el Instituto de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), con quien se consolidó el desarrollo de Sistemas de Manejo Integrado de la Broca a través de un convenio de un convenio que investigación financiado por Nestlé y que continúa actualmente.

Dentro de este convenio se incluye el apartado del mejoramiento genético de café, mediante el cual se mandaron dos especialistas del INIFAP a capacitarse con estudios de Doctorado en el Centro de Investigación Nestlé en Tours, Francia durante dos años. Cabe mencionar que uno de los especialistas es el Dr. Alfredo Zamarripa Colmenero, actual Director de Cultivos Industriales del INIFAP y quien registró la variedad "Oro Azteca" de café arábica.

Otra de las actividades realizadas en conjunto con el INIFAP, es la creación de un banco de germoplasma de clones de Robusta Mexicano (Romex) desarrollados previamente por el INMECAFE y de los cuales se ha evaluado tanto su rendimiento en campo como su rendimiento industrial (extractabilidad de sólidos solubles). Los estudios de evaluación de estos clones se ha realizado también en Filipinas, Ecuador y diferentes países de África para verificar su potencial.

Junto con el Centro de Investigación de Tours, se desarrolló la técnica de reproducción por Embriogénesis Somática de Café Robusta, y la cual actualmente se lleva a cabo en el Campo Experimental del INIFAP en Rosario Izapa, Chiapas en un laboratorio especialmente construido con financiamiento de Nestlé.

Como se puede observar, en los últimos años, se le ha dado una mayor importancia a la investigación del Café Robusta, debido a la demanda que existe por parte del sector industrial de café a nivel nacional, a la reducida producción nacional y a las restricciones por parte del Gobierno para importar esta especie.

Actualmente, Nestlé México está participando en el Programa de Atención a 250 Microrregiones con Alto Índice de Marginación, que la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) mantiene con la participación de diferentes empresas. Su participación se enfoca en un proyecto para el Desarrollo Integral de la Región Cafetalera de Tezonapa, Veracruz.

Esta Microrregión, considerada como de “Muy Alta Marginación” por el INEGI, se localiza en el límite del estado de Veracruz con Oaxaca y Puebla, en la zona conocida como Sierra Negra y/o Sierra de Zongolica. Cuenta con un Clima Tropical Sub-Húmedo, Altitud 0-700msnm y sus principales cultivos son Caña de azúcar, Hule y Café.

4.2. CLASIFICACIÓN DEL CAFÉ

4.2.1. Principales Diferencias Entre Especies

Tanto el Café Arábica o criollo (*Coffea arabica*) como el robusta (*Coffea canephora*), son empleados por la industria del café soluble, la cual aprovecha las cualidades de ambos cafés para realizar mezclas con características sensoriales particulares.

Nuestro país es productor principalmente de la especie *Coffea arábica* y las variedades más populares son la Typica, Mundo Novo, y Caturra, que fueron introducidas durante la década de los 50's, y la Garnica que es un Híbrido desarrollado por el extinto INMECAFE.

En el caso de la especie *Coffea Canephora* su participación en la producción nacional es poco significativa ya que tan solo el 3% de la superficie cultivada de café corresponde a esta especie. Su cultivo se ubica principalmente en ciertas zonas bajas de los estados de Chiapas y Veracruz y su importancia radica en el uso que hace de ella la industria productora de café soluble. Como su nombre lo indica, es una especie de gran vigor y rusticidad. Su tamaño puede llegar a ser 3 o 4 veces mayor que el café arábica. El cuadro 1 muestra las principales diferencias entre ambas especies:

CUADRO 1

	ARABE	ROBUSTA
Género:	<i>Coffea</i>	<i>Coffea</i>
Especie:	<i>arabica</i>	<i>canephora</i>
	Variedades: Típica, Catuai, Caturra, Bourbon, Guatemala, Colombia, Mundo Novo, Garnica, Oro Azteca	Clones: Robusta, Romex
Origen:	Etiopía	África Central
Altitud óptima:	900 – 2400msnm	0- 800msnm
Tipo de polinización:	Auto polinización	Cruzada
Sistema Radicular:	Profundo	Superficial
Semilla:	Alargada y tamaño mediano a grande	Redonda de tamaño pequeño
Temperatura óptima:	17 – 23° C	18 – 27° C
Precipitación óptima:	1500 – 2000 mm	1500 – 3000 mm
Contenido de cafeína:	0.6 – 1.5 %	1.5 – 3.0 %
Características de taza:	Acidez, cuerpo y aromático Susceptible a la Roya del cafeto, Broca del café y Nematodos	Sin acidez, con cuerpo y sabor amargo – astringente. Resistente a la Roya del cafeto, Broca del café y Nematodos

4.2.2. Clasificación según la NMX-F-1996-SCFI

Las principales clases y tipos de café que se producen en México están contempladas en la norma NMX-F-1996-SCFI y menciona 11 tipos diferentes de café:

- **Estrictamente Altura**

Se produce en las zonas con alturas mayores a 900 a más metros sobre el nivel del mar. Este tipo de café en el tostado debe ser brillante y de color uniforme, con un porcentaje de mancha no mayor del 1.0%, y con un contenido de granos vanos no mayor del 0.5%. En taza debe tener un sabor limpio y las características de Excelente Aroma, Buena Acidez, Buen Cuerpo y Buen Sabor.

- **Altura**

Se producen en las zonas altas de 900 o más metros sobre el nivel del mar. El aspecto de este café debe ser un tostado de color brillante y uniforme, estar bien desmanchado con un porcentaje de mancha del 1.0 al 1.5% y no más del 1.0% de granos vanos. En taza debe tener un sabor limpio con características de Buen Aroma, Buena Acidez, Buen Cuerpo y Buen Sabor.

- **Extra Prima Lavado**

Se produce en zonas altas de 700 a 900msnm. Este tipo de café en el tostado debe tener color y brillo con un contenido máximo de granos vanos del 1% y una tolerancia no mayor del 2% de mancha o imperfecciones. En taza debe tener un sabor limpio y las características de Buen Aroma, Acidez, Buen Cuerpo y Sabor.

- **Prima Lavado**

Se producen en zona media de 600 a 900msnm. Este tipo de café debe tener un aspecto uniforme en cuanto a color y brillo, con un porcentaje de mancha del 1.5 al 3.0 % y el 1.5% de grano vano. En taza debe tener un sabor limpio con buenas características de Aroma, Acidez, Cuerpo y Sabor.

- **Buen Lavado**

Se produce en las zonas bajas de 400 a 600msnm, procesado por Beneficios Húmedo y Seco. Este tipo de café no presenta características especiales, sin embargo, debe presentar un aspecto uniforme en cuanto a color y brillo, con porcentaje de mancha o imperfecciones del 1.5 al 3.0% y no mayor del 2.0% de granos vanos. En taza debe tener un sabor limpio sin otras características que la del café sano.

- **Desmanche de Lavado**

Son los granos defectuosos y dañados que se separan de la preparación de los cafés lavados para exportación, estos defectos son: Fermentados, Agrios, Moho, Negro, Quebrados, Pequeños y todos los que corresponden en la lista de imperfecciones en la Bolsa de Nueva York.

- **Desmanche de Natural**

Son los granos defectuosos y dañados que son separados de la preparación de cafés naturales o corrientes de 1ª (primera) para obtener mejores precios, estos defectos son: Fermentados, Agrio, Mohoso, Negros y Quebrados y otros elementos como piedras, palos pequeños y otros objetos irregulares.

- **Natural Tipo “A”**

Es el que común y comercialmente conocemos como café natural (tipo Atoyac) el cual se obtiene del fruto o Café Cereza que se corta y se seca con todas sus envolturas en patios asoleaderos sin pasar por el Beneficio Húmedo, su aspecto en grano verde es el presentar su película amarillo-rojiza y sus características en Taza son un sabor mieloso agradable.

Los cafés naturales de la Región de Atoyac de Alvarez, Guerrero; son de los más cotizados en el mercado nacional e internacional, debido a que sus características son diferentes de otras zonas del país. Este tipo de café es adquirido por las Plantas de Café Solubles por su consistencia y buen sabor.

- **Natural Tipo “B”**

Corresponden a otros naturales de menor calidad que también son obtenidos del fruto café cereza que se corta y se seca con todas sus envolturas en patios asoleaderos sin pasar por el proceso de beneficiado húmedo pero que provienen de regiones en donde las condiciones ambientales y de proceso no son del todo adecuadas, cuyas características en taza son de un sabor ordinario y aspecto.

Por lo que respecta a la variedad Robusta de la especie *Coffea canephora*, estas se clasifican en:

- **Robusta Lavado**

Es el café obtenido mediante un proceso de beneficiado húmedo.

- **Robusta Natural**

Corresponde al café obtenido de frutos café cereza secado al sol y a través de un beneficio seco.

4.2.3. Clasificación del café adquirido por Nestlé

La empresa cuenta con un sistema propio de clasificación del café mucho más simplificado que el mencionado en la NMX-F-1996-SCFI, en el cual solamente se contemplan cinco tipos de cafés los cuales se describen en el cuadro 2:

CUADRO 2

Tipo de Café	Especificaciones		
	Taza	Humedad	Defectos
Prima Lavado	Sana, libre de olores y sabores ajenos al café. Presencia de acidez, aroma y cuerpo	12.4% máx.	4%
Desmanche	Con aroma, acidez y cuerpo, se tolera cierta presencia de sabores indeseables	12.4% máx.	36%
Natural	Sana, con aroma y cuerpo. Libre de olores y sabores extraños	12.4% máx.	16%
Atoyac	Sana, aroma y sabor afrutado. Libre de olores y sabores extraños	12.4% máx.	12%
Robusta	Sana, sabor amargo característico a Robusta libre de olores y sabores extraño	12.4% máx.	16%

Cabe mencionar que la definición de Taza Sana, es aquella libre de sabores indeseables como fermento, moho, tierra o químico.

La empresa reconoce que un café clasificado como Altura o Estrictamente Altura es muy superior a un Prima Lavado, sin embargo no se adquiere este tipo de café para la producción normal de café soluble, salvo casos en que existe algún proyecto especial que requiera de un café Gourmet.

4.3. SISTEMA DE COMPRA A TRAVÉS DE BENEFICIOS Y TERCEROS

4.3.1. Requisitos para ser proveedor de Nestlé.

Para ser proveedor de Nestlé se requieren varios elementos que la inmensa mayoría de productores cafetaleros no posee y que de alguna manera le son difícilmente alcanzables si actúa de manera individual.

Los principales requisitos para formar parte de la plantilla de proveedores son:

- Estar dado de alta ante Hacienda, es decir, que cuente con un RFC y personalidad moral o física.
- Contar con cuenta de cheques, ya que los pagos se realizan mediante transferencia electrónica.
- Instalaciones propias de Beneficio seco para evitar el intermediarismo (Coyotaje) y porque únicamente se recibe Café Oro.
- Capacidad para mantener una calidad homogénea y de realizar embarques de al menos 200 sacos.
- Compromiso e interés de mantener una relación comercial a largo plazo.
- Buenas Prácticas de Fabricación en sus procesos.

Desafortunadamente a nivel productor, el café se comercializa principalmente en pergamino o cereza seca y en cantidades muy pequeñas que pueden ir desde 15 hasta 450 Qq por cosecha (10 a 300 sacos de 69kg), Al no contar con instalaciones de morteo (Beneficio seco) y a los bajos volúmenes que manejan, se ven incapacitados para realizar una entrega de 200 sacos de Café Oro.

Esta situación, lejos de ser un impedimento real, representa una oportunidad para que los productores chicos y medianos se organicen en sociedades para el acopio, beneficiado y comercialización de su producto. Los productores, que por diversas razones no desean o no pueden organizarse y solo quieren vender su café, se les canaliza con alguno de los diferentes “Beneficios” con los que cuenta Nestlé.

4.3.2. Qué es un Beneficio y un Tercero dentro de Nestlé.

Una vez que se cumplen los requisitos anteriormente mencionados, el proveedor puede ser considerado como un “Beneficio” o un “Tercero”.

Un Beneficio son aquellas pequeñas y medianas empresas o Asociaciones de Productores que bajo un contrato de maquila y/o de abasto por cosecha, operan como centros de compra de Nestlé. A través de éstos se pone un precio al café pergamino y a la cereza seca para que pequeños productores independientes puedan vender su café en pequeñas o medianas cantidades. Al Beneficio, únicamente se le paga un precio fijo por los servicios de maquila y envasado del café pergamino o cereza seca. El Beneficio es responsable de la estandarización de la calidad del café y de que cumpla con las especificaciones solicitadas por Nestlé.

Dependiendo de la confiabilidad y antigüedad de cada Beneficio, se le pueden otorgar ciertas facilidades financieras como puede ser otorgarle un Fondo Revolvente al inicio de la cosecha para el mayor acopio y pronto pago del café a los productores y/o pagos anticipados del café en un 80 a 90% de su valor al realizar la Orden de Compra respectiva.

Los proveedores considerados como Terceros, son principalmente empresas exportadoras de tamaño mediano y grande quienes cuentan con una mayor solvencia económica y que en ocasiones pertenecen a grandes corporaciones comercializadoras de café a nivel mundial, como el caso de Exportadora de Café California (Nuemann Group), Becafisa (Volcafe Group), y Expogranos Mexicanos (Mercon Coffee Inc). A estos proveedores no se les proporciona ningún apoyo financiero.

De manera inicial, todo proveedor nuevo comienza siendo considerado un Tercero, y con el paso del tiempo puede llegar a convertirse en un Beneficio.

Actualmente, para la cosecha 03-04, se ha optado por eliminar el fondo revolvente a algunos Beneficios y se les ha obligado a buscar otras fuentes de financiamiento. También se les ha comenzado a “exigir” cada vez más manejar órdenes de compra diferidas, las cuales se mencionan en el siguiente apartado. La única “ventaja” con la que cuentan los Beneficios es

manejar un volumen alto relativamente asegurado durante la cosecha y a partir del cual ellos deberán cubrir sus gastos de operación y obtener una módica ganancia.

4.3.3. Tipos de órdenes de compra

Para la compra de Café verde, se manejan dos tipos de Órdenes de Compra: Spot y Forward o Diferidas y ambas se realizan en base a los programas de producción de café soluble en Fábrica Toluca.

La Orden de Compra Spot, consiste en una operación “tradicional” de compra-venta. Se pacta un precio fijo y una fecha de entrega a corto plazo que puede ser de una semana a un mes, dependiendo de la capacidad de maquila del proveedor y de las necesidades de la Fábrica. Este tipo de operaciones se realizan principalmente con los Beneficios.

Las operaciones Forward o Diferidas se realizan en su mayoría con Terceros y consisten hacer un contrato de compra – venta de café para entregarse hasta seis meses después de cerrada la operación. Las entregas de estas operaciones se programan en épocas en las que el flujo de café en el mercado disminuye, generalmente a finales e inicios de cosecha (septiembre–diciembre). Para esto, el proveedor debe adquirir el café durante los picos de cosecha (enero-julio) y almacenarlo en sus propias instalaciones hasta la fecha de entrega pactada, lo que representa para él un acarreo financiero y en ocasiones problemas de calidad si no cuenta con instalaciones adecuadas para el almacenaje.

Estas operaciones pueden ser de la siguiente manera:

- Precio Fijo
- Fijación de precio con diferencial a futuro

Una operación con precio fijo, como su nombre lo indica, se caracteriza por que al momento de pactar la compra-venta el precio es fijo y no varía en caso de que el precio en Bolsa sufra cambios drásticos tanto al alza como a la baja.

La operaciones con diferencial a futuro consisten en fijar un diferencial, previa negociación con el proveedor, sobre una de las posiciones del mercado de futuros de café de la Bolsa de Nueva York (NYBOT) y fijar el precio antes de la entrega física del café. Es decir, si estamos en el mes de marzo y se cierra una operación para entregarse en septiembre, se negocia un diferencial sobre la posición de septiembre de la NYBOT y antes de que el proveedor embarque el café se toma el nivel que tenga la posición de septiembre, se le aplica el diferencial pactado y queda el precio final. El riesgo de hacer esta operación radica en que la Bolsa puede presentar un alza considerable y resulte en ganancia para el proveedor y pérdida para la empresa o viceversa en caso de una baja en el precio.

4.4. FIJACIÓN DEL PRECIO DIARIO Y HEDGING

El mecanismo para fijar el precio diario para el café arábica consiste en tomar el cierre del día anterior de la posición vigente de la NYBOT, el cual está dado en dólares por 100 libras. A este precio se le aplica un diferencial para cada tipo de café según la clasificación de la empresa (Lavado, Natural, Atoyac y Desmanche). Este diferencial se establece en base a los diferenciales actuales que se apliquen al café mexicano en el mercado internacional para lo cual constantemente se establece comunicación con personal de comercializadoras mundiales como Mercon Coffee, Volcafe y Neumann Group. Cabe mencionar que el precio de la NYBOT es puesto en determinados puntos aprobados, por lo que el diferencial contempla si es puesto en origen y de acuerdo al prestigio y volumen de la cosecha de cada país productor.

Una vez obtenido el precio en dólares por 100 libras para cada tipo de café ya con el diferencial aplicado, se emplea el tipo de cambio del Diario Oficina de la Federación para transformarlo a pesos mexicanos.

De esta manera, se obtiene un precio que va de acuerdo a los movimientos del mercado mundial del café y con un tipo de cambio oficial.

Cabe mencionar que se manejan dos precios, uno para los proveedores considerados como Terceros y otro para los Beneficios. Para el caso de los Beneficios, con lo que se tiene un contrato de abastecimiento y maquila de café se incluye en el precio los costos pactados por maquila y servicio en dicho contrato. Por otro lado, para los terceros no se considera este aspecto, por lo que regularmente el precio de café para un tercero es ligeramente menor por algunos centavos de peso mexicano.

Para el caso del café Robusta es totalmente diferente. Debido a la escasez de este café en el país y a la decisión del gobierno a mantener la frontera cerrada a la importación, en cada inicio de cosecha se realizan negociaciones con autoridades gubernamentales y con las principales asociaciones de productores de café Robusta para pactar un precio semi fijo para toda la cosecha, el cual puede variar de acuerdo al flujo de café Robusta en el país. Es importante mencionar que

invariablemente, este café se ha pagado en los últimos años muy por arriba del precio de la Bolsa de Londres (LIFFE).

Para evitar pérdidas por variaciones bruscas en el precio internacional del café, se maneja un esquema de compra-venta contratos de futuros agrícolas, llamado también Hedge o Hedging.

El Hedging no es otra cosa más que la disminución del riesgo de un cambio en el precio de un commodity, en este caso del café. Para esto se cuenta con un sistema de cobertura a través de contratos de futuros de café que se compran en la NYBOT.

Un contrato de futuros es un acuerdo legalmente válido para realizar o aceptar la entrega de una cantidad estandarizada en una calidad estandarizada de un commodity en un lugar estandarizado durante un plazo estandarizado por un precio determinado en un mercado de futuros establecido. (Ver Anexo A)

Dentro de la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao, hay un encargado de toda la operación financiera y contable de este sistema, quien es el responsable de comprar Contratos de Futuros (lotes) de café a futuro de acuerdo a las posiciones y fechas de vencimiento de la NYBOT para el café. De esta manera se tiene asegurado un precio para determinado periodo de tiempo independientemente de los cambios que existan en la Bolsa.

Por ejemplo, si se quiere tener una cobertura y asegurar un precio para el café durante un año. Se compra un determinado número de contratos de futuros equivalentes al volumen requerido para la fábrica. Con esto se garantiza un precio para el café durante este periodo de tiempo. Durante este tiempo el precio en bolsa puede subir o bajar, sin embargo estas fluctuaciones no afectan de manera importante nuestro precio asegurado a través de los contratos de futuros.

Al momento de realizar la compra física, es decir, hacer la operación de entrega del café por parte de algún proveedor, se vende el contrato de futuros correspondiente al volumen físico comprado y entregado en fábrica. Si el precio del café sufrió un alza considerable con relación al nivel de nuestro contrato de futuros, esto implica que el precio por el físico es más caro, pero al momento

de vender el contrato al nivel actual que es más caro, se obtiene un margen o “ganancia virtual” que compensa el precio ya que si por un lado se está pagando más caro el físico también se vende el contrato de futuro más caro, lo implica una compensación del precio físico.

De esta manera Nestlé México se “protege” ante alzas inesperadas en el precio del café. Como política se tiene prohibido realizar especulaciones sobre el precio y emplear el manejo de Futuros para obtener “ganancias” adicionales. Este sistema de cobertura o Hedging es empleado por todos los grandes exportadores y comercializadores de café en el mundo.

Como parte de las actividades de compra de café, se tiene la capacitación a proveedores sobre el manejo de contratos de futuros para que ellos también cuenten con herramientas que les permitan protegerse ante alzas de precio y que puedan afectarlos financieramente, ya que se tiene la experiencia de algunos ex proveedores que por especular con el precio terminan con adeudos gigantescos perdiendo todo su capital de trabajo.

4.5. EL SISTEMA DE PAGO POR CALIDAD Y LA RECEPCIÓN DE CAFÉ EN FÁBRICA.

Como un incentivo a que los proveedores entreguen una mejor calidad de Café, se cuenta con un Sistema de Pago por Calidad, que consiste en aplicar premios o castigos al café entregado. Los tres parámetros que se evalúan son la humedad, la taza (sensorial) y la cantidad de defectos físicos.

Los parámetros que son susceptibles de premio son la taza y los defectos. Si un proveedor entrega un café con una cantidad menor de defectos a la especificada o si el perfil en taza es muy superior al estándar, se le reconoce con un sobreprecio que puede ser del 1% al 2%. Por el contrario, si entrega un café fuera de la especificación, es acreedor a un descuento que puede llegar hasta 8% o bien que se le rechace su café.

Al momento de descargar un embarque, el 100% de los sacos son muestreados y se obtiene una muestra representativa la cual el laboratorio de la fábrica le mide la humedad y la cantidad de defectos físicos. Posteriormente es tostada y molida para ser evaluada por el panel de catación de la fábrica. Si el café cumple con las normas de calidad es aceptado y los resultados de su evaluación se ponen a disposición del personal de Abastecimiento de Café y Cacao quien es el responsable de asignar los premios o castigos.

Sin embargo, si el café es rechazado por la fábrica, se bloquea el lote y se notifica al personal de Abastecimiento de Café y Cacao, quien a su vez hace la reclamación directamente con el proveedor quien tiene la obligación de reponer el café.

En situaciones donde el proveedor no esta de acuerdo con un castigo o rechazo, se solicita una evaluación adicional la cual es realizada por la Unidad Corporativa de Aseguramiento y Control de Calidad y por el panel de catación de las Oficinas del Corporativo. El proveedor tiene el derecho de presenciar esta nueva evaluación que puede resultar benéfica o perjudicial dependiendo del nuevo resultado y del criterio del Panel de Catación. Por ejemplo, un café que ha sido evaluado en Fábrica con una mayor cantidad de defectos y un perfil en taza dañado que

podría representar un castigo del 4% sobre el precio pactado, al hacer reevaluación del mismo en el Corporativo puede dar como resultado que el castigo aumente o disminuya. El resultado que arroje esta última evaluación se considera como definitivo.

4.6. EL CONTROL DE CALIDAD Y LA DIFUSIÓN DE LA MISMA

El término calidad como concepto aislado es totalmente subjetivo, ya que el comportamiento de cualquier producto, proceso o servicio, puede ser considerado indistintamente como bueno o malo al ser juzgado por diferentes individuos; particularmente si los juicios se hacen basándose en lo que cada uno espera cuando los adquiere o los contrata.

Actualmente en el ramo cafetalero, no existe un mismo criterio para la descripción de calidad del café por parte de productores y comercializadores. Cada uno de ellos, a su manera, interpreta el término Calidad.

La Calidad del Café, en el amplio sentido de la palabra, incluye las propiedades físicas, químicas y sensoriales detectadas por el consumidor y depende de infinidad de factores. Unos están relacionados al medio ambiente y no se pueden controlar y otros dependen de la acción humana.

Para Nestlé México, la calidad debe controlarse en cada etapa del proceso productivo ya que al final la calidad se mide de tres maneras, por las características físicas del grano crudo, por la cantidad de defectos en verde y finalmente por las cualidades y defectos que se presentan en taza y que son las que detectará el consumidor final.

Con la finalidad de crear una cultura de sobre la calidad del café y homologar criterios de evaluación, Nestlé México realiza dos veces al años en sus oficinas centrales cursos de evaluación sensorial de café (catación) para proveedores, productores y diversas instituciones como el Consejo Mexicano del Café, INIFAP y Sanidad Vegetal.

En estos cursos, impartidos tanto por la Unidad de Control y Aseguramiento de la Calidad (UCAC) como por la Unidad de Abastecimiento de Café y Cacao, se enseña a diferenciar el café Arábico del Robusta por sus características físicas y por el perfil que presentan en taza. Para el café Arábico también se enseña a distinguir un café Lavado, obtenido mediante el proceso de beneficiado húmedo y un café Natural, el cual únicamente pasa por el proceso de beneficio seco.

Además se enseñan todos los factores que afectan el perfil sensorial del café desde el campo hasta la preparación en la taza. El Asesor Agrícola es el encargado de exponer los factores y

situaciones que afectan la calidad del café desde la producción en campo hasta su almacenaje y brinda algunas herramientas que le permitirán al proveedor o productor identificar en que etapas de su proceso tiene fallas.

Además de la capacitación en catación, se pide que los proveedores cuenten con un sistema de aseguramiento de calidad que cumpla con los estándares básicos de su propio sistema de aseguramiento de calidad, el Nestlé Quality System (NQS).

Para Nestlé no es necesario que sus proveedores cuenten con una certificación ISO, ya que cuando se establecieron las Normas ISO, éstas fueron desarrolladas principalmente para empresas de servicios y no de alimentos. Por esta razón Nestlé desarrollo sus propias Normas de Calidad que incluyen tanto el área administrativa como la parte de elaboración de alimentos. Esta última busca principalmente que todo alimento elaborado por Nestlé así como las materias primas empleadas sean producidas bajo un esquema de inocuidad y seguridad alimentaria.

A los proveedores no se les solicita que cubran con todos los elementos del NQS, solo exige que cumplan con un nivel básico de inocuidad y seguridad, el cual se enfoca en el establecimiento de Buenas Prácticas de Fabricación e Higiene, capacitación a empleados, y monitoreos constantes de la calidad de la materia prima o producto semi terminado a lo largo del proceso de elaboración.

Este proyecto lleva tres años y actualmente solo se cuentan con tres proveedores aprobados y tres más próximos para finales de este año. Cabe mencionar que es una tarea bastante complicada, ya que esto implica un cambio de la mentalidad y en la forma de trabajar de gran parte del sector cafetalero, donde anteriormente no existían controles de ninguna especie y el concepto de calidad era manejado de manera muy diferente y a la conveniencia de comercializadores y productores.

El Asesor Agrícola es el responsable de capacitar y auditar a los proveedores de café para que cumplan con este requisito.

V. CONCLUSIONES

El proceso de compra de café, como ya se mencionó, no es sencillo ya que abarca diversas actividades directamente con los productores, con los comercializadores e instituciones gubernamentales.

Si bien se tienen catalogadas a este tipo de empresas por varios sectores de la población y organizaciones no gubernamentales como las culpables de las desgracias del productor, es un hecho que su forma de operar se encuentra bajo los lineamientos de un mercado internacional considerado como oficial (NYBOT y LIFFE) y legal, además de formar parte en nuestro país de una cadena productiva muy compleja y sumamente politizada donde la falta de información y profesionalismo de algunos grupos de productores hace que la sociedad los vea como víctimas de sistemas arbitrarios de compra y fijación de precio. En primer lugar por que en México no se cuenta con un criterio estandarizado de lo que es un café de calidad, lo que hace que absolutamente todos los productores del país afirmen que su café es de excelentísima calidad por cualquier razón que ellos argumenten, y con lo cual se sienten con el derecho de exigir un precio elevadísimo en relación al precio internacional.

Considero que todas las actividades de Nestlé México en relación a la capacitación sobre catación de café, el sistema de pago por calidad y el exigir sistemas de aseguramiento de calidad a las empresas beneficiadoras del café, contribuyen de manera muy positiva para crear una cultura de calidad del café mexicano a lo largo de toda cadena productiva, lo cual se complementa de manera perfecta con las campañas promocionales que ha implementado el Consejo Mexicano del Café para mejorar la imagen del café mexicano dentro y fuera del país.

Entre otras actividades que ayudan a homologar los criterios de evaluación de la calidad del café, es la creación de la denominación de origen para el café Veracruz y del Consejo Regulador del Café Veracruz A.C. como organismo autorizado para certificar el café bajo esta denominación. Cabe mencionar que los fundadores del Consejo Regulador fueron capacitados por Alejandro Fera Morales, mexicano que trabaja para Nestlé S.A en Vevey, Suiza como responsable de la calidad del café que compra la empresa a nivel mundial.

Como puede apreciarse, Nestlé México tiene un papel protagónico en la transformación del sector cafetalero en lo que a calidad se refiere.

Sin embargo, muchos aspectos del proceso de compra no son parejos o justos con el proveedor. Por ejemplo, el Sistema de Pago por Calidad tiene un premio tope de 2%, mientras que el castigo no tiene un límite claramente definido y puede llegar a ser hasta de un 8% o más en casos muy específicos donde el proveedor entregue un café con una desviación en su calidad muy fuerte.

La ayuda financiera (Fondo Revolvente) que se le venía proporcionando a los Beneficios tiende a disminuir paulatinamente, esta situación solo ocasionará que algunas empresas desaparezcan y que otras, las que cuenten con mayor liquidez o herramientas para obtener créditos, crezcan y absorban la parte del mercado que tenían las primeras; originando de este modo desempleo en ciertas zonas.

Otro aspecto importante del proceso de compra es el financiamiento al INIFAP para el mejoramiento genético de café y del apoyo a la Microrregión de Tezonapa.

Es un hecho que ser proveedor de Nestlé México es sumamente complicado para muchos pequeños y medianos productores, pero considero que lejos de ser un impedimento representa una gran oportunidad para que los productores aprendan a organizarse, ya sea en Cooperativas, Sociedades de Solidaridad Social o cualquier otra forma jurídica, se quiten el traje de campesinos marginados y entren en un proceso de transformación a pequeños “empresarios” agrícolas bajo un esquema de productividad y competitividad que se adapte a esta nueva condición del mercado mundial. Definitivamente no es fácil y no aplica para el 100% de los casos, pero quienes lo han hecho de una manera seria y responsable han encontrado en Nestlé México la oportunidad de crecer en diferentes niveles por toda la capacitación que ofrece la empresa y por algunas ventajas de financiamiento, las cuales ya se describieron durante el análisis del proceso de compra.

El mayor obstáculo con el que se pueden topar los productores o empresas que deseen realizar operaciones comerciales con Nestlé, es que es una empresa orgullosa que no perdona los incumplimientos, engaños o declaraciones difamatorias en su contra de proveedores o

asociaciones de productores. Esta situación le ha cerrado las puertas de manera definitiva a varios líderes de productores y empresas que han intentado renovarse y profesionalizarse dejando atrás prácticas comerciales no leales.

Retomando el tema de la calidad, ésta se ha convertido en una especie de eslogan que manejan la gran mayoría de las empresas y cobra una mayor importancia particularmente en las que se dedican a la elaboración de alimentos.

Como Ingenieros Agrícolas, que de manera directa o indirecta estamos involucrados con la producción de alimentos, es indispensable conocer las Normas de Calidad ISO, así como las BPF's (Buenas Prácticas de Fabricación) y el HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) lo que nos permitiría tener un mejor desempeño en empresas procesadoras de alimentos.

Es realmente importante exigir al alumnado, el dominio de PC y cuando menos un nivel intermedio de inglés, ya que todo aquel que aspire a trabajar en la iniciativa privada que no tenga estas dos habilidades puede considerarse obsoleto y fuera de mercado.

La actitud es otro elemento importante a considerar. El equipo magisterial de la carrera de Ingeniería Agrícola debe estar preparado para desarrollar una actitud en cada alumno de profesionista agrícola con la visión social y de investigación que nos caracteriza, pero también con una visión de negocio para complementar nuestra formación.

Trabajar para una empresa como Nestlé México significa enfrentarse diariamente a infinidad de retos en un entorno laboral sumamente competitivo e inundado por profesionistas egresados de universidades privadas. Considero que cualquier egresado de la UNAM es tan capaz como cualquier egresado de otra Universidad privada para trabajar en este ambiente, especialmente siendo Ingenieros Agrícolas, ya que como lo mencioné anteriormente, contamos con mucho más elementos que otras Universidades no cuentan.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez J., Antonio, 2002. *"La Calidad del Café de México"*. Edición Especial Excelsior No. 4, Abril-Mayo. México.
2. Consejo Mexicano del Café. 2001. Estadísticas Básicas. www.cmc.org.mx
3. Giesemann, Roberto, 2002. *"Lo mejor del Café"* . Edición Especial Excelsior Abril-Mayo. México.
4. Herrera, Francisco Javier, 2002. "Ordenamiento de la Producción Cafetalera, Hacia la Denominación de Origen y Certificación de la Calidad del Café". Edición Especial Excelsior No. 4, Abril-Mayo. México .
5. Irueste Alejandro, Mercedes, 1998. *"Procesos de Auditorias"*. Memorias del Primer Congreso de Calidad ISO 9000, ISO 14000, QS 9000, Realidades y Perspectivas. UNAM, México.
6. LMC Bulletin Report, 2001. USA. June, July, December.
7. Nestlé México S.A, 2001. *"Estudio sobre la producción de Café en México"* . México .
8. ASERCA, 2002. Revista Claridades Agropecuarias. *"La Cafeticultura Nacional"*. Consejo Mexicano del Café, México.
9. NMX-F-551-SCFI-1996. Café verde: Especificaciones y métodos de prueba. Declaratoria de vigencia, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1997.
10. Chicago Board of Trade, 2002. Memorias del Curso de Introducción a los Mercados y Contratos de Futuros y Opciones Agrícolas, México.
11. Consejo Mexicano del Café, 2002. Resultados Preliminares del Padrón Nacional Cafetalero 2001/2002, México, www.cmcafe.org.mx
12. www.nestle.com
13. www.nestle.com.mx

ANEXO A

ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO DE FUTUROS DE CAFÉ NYBOT

Unidad de Compra-Venta:

Contrato de Futuros de Café "C" (también conocido como lote de Café)

Horario de Operaciones:

9:15 – 13:30 hrs Tiempo de Nueva York

Precio Base:

Centavos de dólar americano por libra o dólares por 100 libras

Volumen estandarizado de cada Contrato:

37,500 lbs (aproximadamente 247 sacos de 60 kgs)

Fluctuación Mínima:

5 cts / 100 lbs

Puertos de entrega:

Bodegas autorizadas en Nueva York, San Francisco (menos 0.75 ctv/lb), Nueva Orleans (menos 1.25 cts/lb) y Miami (menos 1.25 cts/lb).

Meses de entrega (Posiciones)

Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Diciembre.