

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

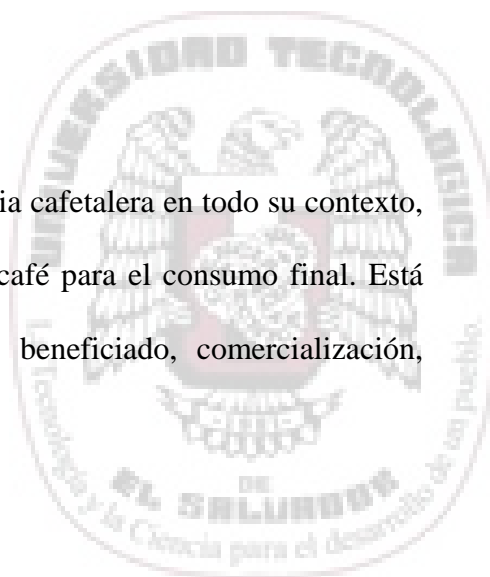
Proceso administrativo que entraña a una organización, el cual invita a la misma para que lleve a cabo el ejercicio de la planificación estratégica, definiendo los planes de largo y corto plazo; para que después actúe de acuerdo con dichos planes. En su conjunto, la administración estratégica es la aplicación del proceso global de administración en todas sus etapas.

BENEFICIO DE CAFÉ:

Es el lugar específico en donde se concentra la recolección del grano y se le adiciona valor agregado. Es decir, la transformación del café verde al café oro, mediante el desarrollo de las actividades de secado y preparación.

CADENA PRODUCTIVA:

Ciclo de producción que abarca el proceso de la industria cafetalera en todo su contexto, desde el cultivo hasta el procesamiento industrial del café para el consumo final. Está conformada por las etapas de: cultivo, recolección, beneficiado, comercialización, exportación, torrefacción y consumo.



COMPETITIVIDAD:

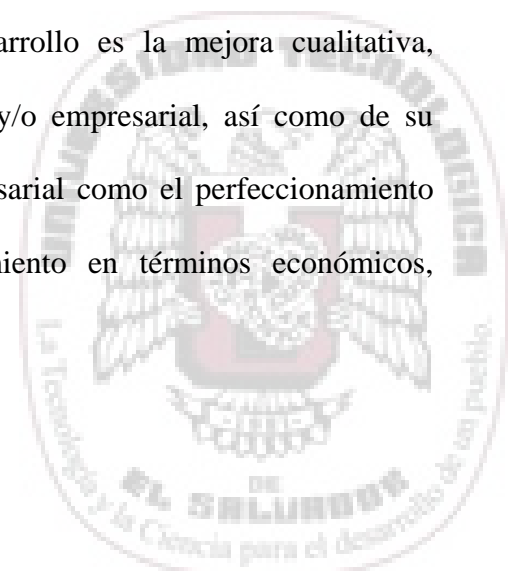
Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permiten marcar diferencias respecto a sus competidores.

CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Acción que supone un intento previamente planificado por las unidades de dirección, para mejorar el rendimiento general de los individuos, los grupos de trabajo y de la misma organización; mediante la modificación de la estructura, el control del comportamiento y el diseño y administración de los procesos operativos de la organización misma.

DESARROLLO EMPRESARIAL:

Partiendo de la premisa que establece que el desarrollo es la mejora cualitativa, cuantitativa y perdurable de un sistema económico y/o empresarial, así como de su funcionamiento; se puede definir el desarrollo empresarial como el perfeccionamiento continuo de los aspectos cualitativos y el crecimiento en términos económicos, financieros y productivos de la entidad.



DESARROLLO SOSTENIBLE:

Proceso de crecimiento en el que la tecnología, la explotación de los recursos y la organización social y política, satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las de las generaciones futuras.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficiencia de empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.

ESTRUCTURA:

El esquema de las interrelaciones y flujos de comunicación más o menos estables entre las partes de un sistema, las cuales pueden ser verificadas (identificadas) en cualquier momento dado.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN:

Es la pauta formal que indica de que forma se ejecuta la asociación, coordinación, interrelación y enlace de los diferentes estratos que conforman la cadena productiva.



EXPORTADOR:

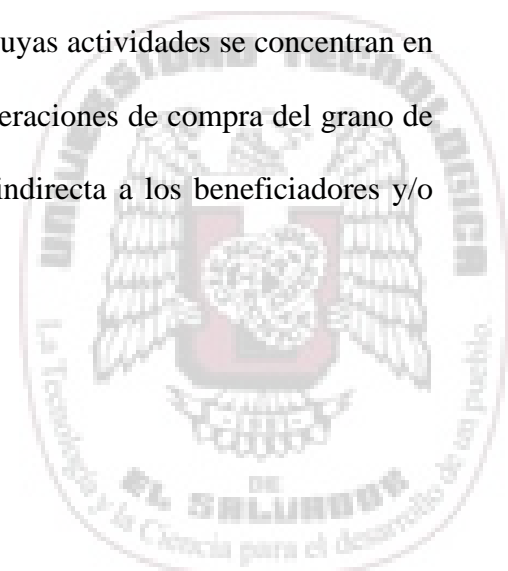
Persona natural ó jurídica que se dedica, como actividad principal, a realizar las gestiones de exportación del café de tipo oro a los mercados externos; mediante la negociación y consolidación de contratos directos pactados con los compradores internacionales, en términos de tiempo de entrega y cantidades a suministrar.

GESTIÓN EMPRESARIAL:

Proceso que contempla las diferentes etapas del proceso administrativo, siempre y cuando se logren los objetivos propuestos. Se parte del concepto de gestión simple, que es el logro de objetivos; por lo tanto, gestión empresarial es alcanzar los fines propuestos a través de la ejecución coordinada de los planes estratégicos y operativos.

INTERMEDIARIOS:

Personas naturales, personas jurídicas e instituciones, cuyas actividades se concentran en el desarrollo de dos operaciones fundamentales; las operaciones de compra del grano de café a los productores agrícolas y la venta directa o indirecta a los beneficiadores y/o procesadores industriales.



ORGANIZACIÓN:

Forma de asociación, coordinación, interrelación y enlace que poseen los diferentes estratos que conforman la cadena productiva del café en El Salvador, y su interdependencia con instituciones gubernamentales para la consecución de las metas y expectativas de corto y largo plazo

TECNOLOGÍA DE INNOVACIÓN:

Se refiere a la maquinaria y a los equipos utilizados para transformar recursos materiales en productos tangibles, o a los recursos y procesos intelectuales o analíticos usados para transformar la información en la idea de un servicio.

PARQUE CAFETERO:

Zona geográfica a lo largo y ancho del país donde es cultivado el café.

PRODUCTORES:

Personas naturales ó jurídicas que se dedican al cultivo del café para su comercialización, tanto en el mercado local a través de intermediarios, como en el mercado exterior a través de los exportadores.



PLAN:

Conjunto de acciones previamente definidas, para ser desarrolladas en un periodo de tiempo claramente determinado. Incluye los objetivos a alcanzar y una relación de los resultados esperados tras su ejecución.

PLANIFICAR:

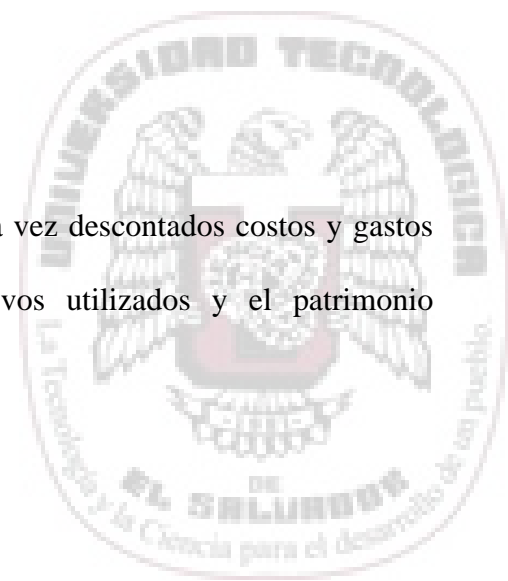
Acción desarrollada por los Directores o Ejecutivos de una organización, para definir los objetivos y mecanismos de operación para un período de tiempo. Implica pensar con antelación en metas y acciones basándose en algún método.

PLAN ESTRATÉGICO:

Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo, y la estrategia.

RENTABILIDAD OPERATIVA

Margen porcentual de la relación entre ganancias, una vez descontados costos y gastos en comparación con los ingresos totales, los activos utilizados y el patrimonio disponible.



TORREFACCIÓN:

Actividad substancial que consiste en someter la materia prima a un proceso de transformación que conlleve a obtener un café molido listo para el consumo final.

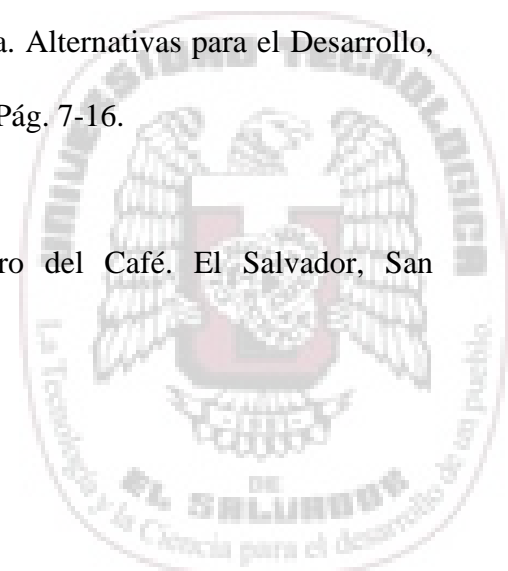


BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Cafetalera Salvadoreña, Monografía del Café, Dos Siglos de Historia en la Caficultura Salvadoreña, El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 19-101.
- Gibson, James L; et al. Las Organizaciones, Estructuras, Procesos. 8ª. ed. McGraw-Hill. México. D.F., 1998. Pág. 9-77.
- Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera.8ª. ed. Prentice-Hall. México. D.F., 2000. Pág.357-420.
- Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1991.Pág. 58-215.
- Horne, Van. Administración Financiera.10ª. ed. Prentice-Hall. México. D.F., 1998. Pág.179-388.
- Koontz, Harold; et al. Administración, Una Perspectiva Global. 11ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1999. Pág.498-636.
- Mintzberg, Henry. Dentro del Extraño Mundo de las Organizaciones. 1ª. ed. Casa Nueva. México, D.F., 1992. Pág. 31- 253.



- Oster, Sharon M. Análisis Moderno de la Competitividad. 3ª. ed. Oxford University Press. México, D.F., 2000. Pág. 17 - 248.
- Stoner, James A.F.; et. al. Administración. 6ª. ed. Pearson Educación. México, D.F., 2000. Pág. 11-469.
- Thompson Jr., Arthur A.; et. al. Administración Estratégica. 11ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 3 – 251.
- Fundación Salvadoreña para Investigaciones del Café. Memoria de Labores. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 8-27.
- Fundación Salvadoreña para Investigaciones del Café. Memoria de Labores, 10 Años de Aportes Técnicos a la Caficultura Salvadoreña. El Salvador, Nueva San Salvador, 2002. Pág. 11-71.
- Fundación Nacional para el Desarrollo. Revista. Alternativas para el Desarrollo, Ejemplar 74. El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 7-16.
- Fundación Nacional para el Desarrollo. Foro del Café. El Salvador, San Salvador, Septiembre 2002.



- Espitia, Ricardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.

- Inclán, Roberto. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Sonsonate, 2003.

- Díaz de Beltránd, Teresa Amalia. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.

- Beltránd, Ovidio. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.

- Contreras, José Ciro. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Nahuizalco, 2003.

- Barrientos, Eduardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Santa Ana, 2003.

- Hernández R., Roberto. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.



- Laínez, Carlos Eduardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Nueva San Salvador, 2003.

- Martínez, Rafaél. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Sonsonate, 2003.

- Torres, Laura. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.

- Flores, Francisco. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.

- Café, www.procafe.com.sv

- Café, www.consejocafe.org.sv



ANEXOS





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
I. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO:

Nosotros como estudiantes desarrollamos una investigación de campo con fines totalmente educativos para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Para ello, hacemos uso del presente instrumento con el único propósito de recopilar información respecto a las condiciones presentes y expectativas del sector cafetalero frente a la situación que este enfrenta en la actualidad.

Fecha: _____, Departamento: _____
Lugar: _____

INDICACIONES:

- Marque con una X la respuesta que a su criterio considere correcta.
- En aquellas preguntas que se requiera de su comentario, le rogamos ser lo mas breve posible

CUESTIONAMIENTOS:

1. ¿A su criterio, que resultados han obtenido los productores agrícolas de café en los últimos años?

Muy Buenos	<input type="checkbox"/>	Regulares	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>	Malos	<input type="checkbox"/>

2. ¿Usted conoce la Misión y la Visión de los productores agrícolas de café?
SI NO

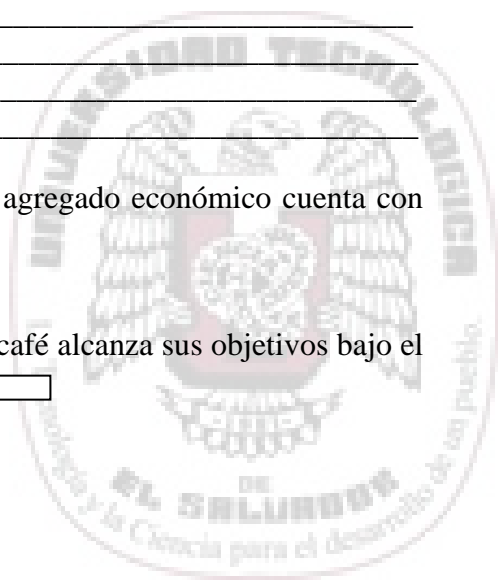
3. Si usted conoce la Misión y la Visión de los productores agrícolas de café, menciónelas en forma breve.

Misión _____

Visión: _____

4. ¿Considera usted que el sector cafetalero como un agregado económico cuenta con planes estratégicos? SI NO

5. ¿En términos generales, considera que el sector del café alcanza sus objetivos bajo el esquema de organización actual? SI NO



6. ¿Como considera usted la administración del sector del café por parte de los organismos rectores y reguladores?

Altamente Eficiente	<input type="text"/>	Deficiente	<input type="text"/>
Eficiente	<input type="text"/>	Totalmente Deficiente	<input type="text"/>

7. ¿A partir de los resultados financieros que se han obtenido en el sector durante la ultima década, como evalúa usted la toma de decisiones por parte de las instituciones rectoras?

Altamente Eficiente	<input type="text"/>	Deficiente	<input type="text"/>
Eficiente	<input type="text"/>	Totalmente Deficiente	<input type="text"/>

8. ¿Cómo calificaría usted la calidad del café salvadoreño?

De Alta Calidad	<input type="text"/>	De Calidad Deficiente	<input type="text"/>
De Buena Calidad	<input type="text"/>	Café Malo	<input type="text"/>

9. ¿Cómo califica la capacidad productiva del sector cafetalero frente a las condiciones del mercado internacional?

Altamente Eficiente	<input type="text"/>	Deficiente	<input type="text"/>
Eficiente	<input type="text"/>	Totalmente Deficiente	<input type="text"/>

10. A partir de la situación financiera actual del sector cafetalero, ¿Cómo evalúa usted la capacidad de competencia del negocio cafetero local en el mercado internacional?

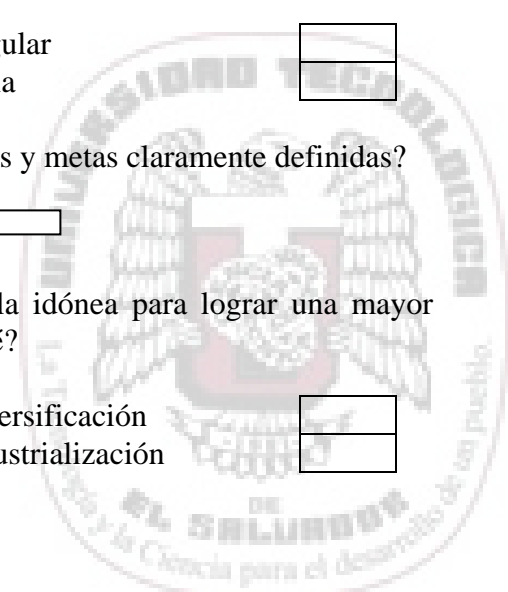
Excelente	<input type="text"/>	Regular	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>	Mala	<input type="text"/>

11. ¿Considera que el sector cafetalero posee estrategias y metas claramente definidas?

SI NO

12. ¿Qué estrategia considera usted que debería ser la idónea para lograr una mayor competitividad en el mercado internacional del café?

Certificación de Café	<input type="text"/>	Diversificación	<input type="text"/>
Normas de Etiquetado	<input type="text"/>	Industrialización	<input type="text"/>



13. ¿Si usted se enfrentara a un cambio estratégico como el mencionado en el numeral anterior, invertiría en el negocio cafetalero? SI NO

14. ¿Qué propone usted como fuente de financiamiento para efectuar las inversiones necesarias ante un cambio estratégico y tecnológico del sector cafetalero?

Condonación de Deuda	<input type="checkbox"/>	Préstamos Blandos	<input type="checkbox"/>
Fondos de Garantía	<input type="checkbox"/>	Recursos Propios	<input type="checkbox"/>

15. ¿En cual de los siguientes factores considera usted que los productores de café han experimentado algún grado de crecimiento?

Factor Financiero	<input type="checkbox"/>	Factor Exportación	<input type="checkbox"/>
Factor Producción	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores.	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cómo calificaría usted la estructura de organización que posee el sector cafetalero respecto a sus capacidad para enfrentar la situación actual?

Altamente Eficiente	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>	Totalmente Deficiente	<input type="checkbox"/>

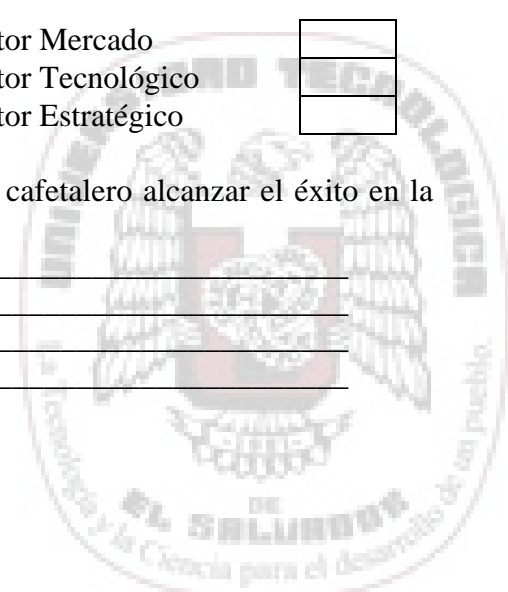
17. ¿Para usted, una Integración del sector cafetalero como factor de cambio, fortalecería el desarrollo y la generación de oportunidades de negocios de los diferentes actores de la cadena productiva? SI NO

18. ¿Qué factores de la estructura de organización del sector cafetalero considera como deficiencias para el desarrollo del sector mismo? (Puede marcar más de un factor)

Factor Político	<input type="checkbox"/>	Factor Mercado	<input type="checkbox"/>
Factor Financiero	<input type="checkbox"/>	Factor Tecnológico	<input type="checkbox"/>
Factor Producción	<input type="checkbox"/>	Factor Estratégico	<input type="checkbox"/>

19. ¿Cuáles son los factores que permitieron al sector cafetalero alcanzar el éxito en la década pasada?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



Si usted tiene algún comentario respecto a la presente investigación y/o instrumento utilizado, le agradeceremos nos lo haga saber mediante su respectiva descripción en la presente hoja adjunta.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Expresé a continuación sus comentarios.



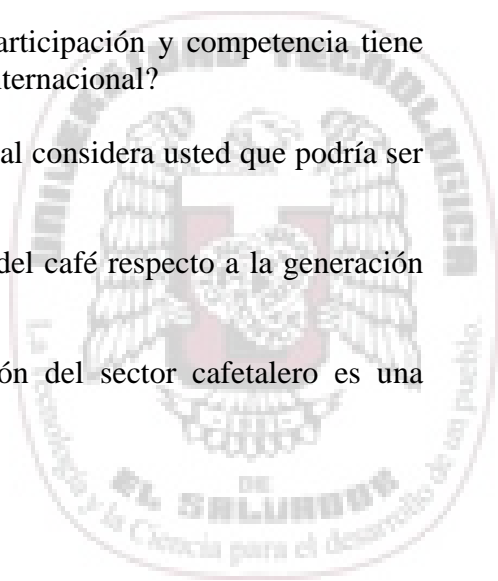


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Nosotros, egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, desarrollamos una investigación de campo a través del presente guión de entrevista con el propósito de recopilar información respecto a las condiciones actuales y las expectativas del sector cafetalero frente a la situación que este enfrenta.

Fecha: _____, Departamento: _____
Lugar: _____

1. ¿Cómo ve usted la situación actual del sector cafetalero?.
2. ¿A que aspectos considera usted que se puede atribuir la situación actual?
3. ¿A qué aspectos considera usted que se le puede atribuir el hecho que la depresión internacional de los precios nos afecte, después de una reciente época de alto rendimiento?
4. ¿Cree que la Gestión Empresarial ha tenido algún impacto en esta situación?
5. ¿Si el sector cafetalero ha sido favorecido con políticas proteccionistas y de financiamiento, porque cree usted que aun no logra un nivel de desarrollo financiero?
6. ¿En que factores considera que el sector cafetalero ha logrado experimentar un crecimiento significativo?
7. ¿Para usted, el sector cafetalero cuenta con un modelo estratégico de participación y competencia en el mercado internacional?
8. ¿La existencia o falta de un plan estratégico de participación y competencia tiene algún impacto en la competitividad en el mercado internacional?
9. ¿En caso de un cambio en el modelo estratégico, cual considera usted que podría ser el cambio fundamental y prioritario a realizar?
10. ¿Cómo evalúa usted la alternativa de certificación del café respecto a la generación de competitividad?
11. ¿Considera usted que la estructura de organización del sector cafetalero es una estructura idónea para enfrentar la situación actual?



12. ¿Para usted, una integración del sector cafetalero como factor de cambio, fortalecería el desarrollo y la generación de oportunidades de negocios de los diferentes actores de la cadena productiva?
13. ¿Qué indicadores considera usted como las principales deficiencias de la estructura de organización del sector cafetalero?
14. ¿En caso de experimentarse un cambio estratégico basado en el aspecto que usted mencionó como prioritario, cual debería ser el cambio tecnológico que se debe experimentar?
15. ¿Qué observaciones o señalamientos haría usted respecto a las causas y efectos de la situación actual en que se encuentra el sector cafetalero?.
16. Para concluir, ¿Qué sugerencias u observaciones haría usted para que el sector cafetalero salga de la situación en que se encuentra actualmente?

Muchas Gracias.



PLATEA PARA EL CAFÉ
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO
PLANEACION, TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASOCIADA

COMPONENTE ESTRATEGICO	TIPO DE ESTRATEGIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRATEGIAS DE PRODUCCION	LA PRODUCCION AGRICOLA	FASE 1 - REACTIVACION DEL PARQUE CAFETALERO	FASE 2 - RENOVACION DEL PARQUE CAFETALERO	FASE 3 - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN CAMPO		
	LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	FASE 1 - PROMOCION DE LAS PLANTAS DE TORREFACCION	FASE 2 - ASENTAMIENTO DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL	FASE 2 - ASENTAMIENTO DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL	FASE 3 - DIVERSIFICACION Y ASEGURAMIENTO DE LA CONTINUIDAD INDUSTRIAL	FASE 3 - DIVERSIFICACION Y ASEGURAMIENTO DE LA CONTINUIDAD INDUSTRIAL
ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACION GLOBAL LOCAL	FASE 1 - PROMOCION DE LA GESTION EMPRESARIAL	FASE 2 - LA INTEGRACION SECTORIAL	FASE 3 - LA INTEGRACION CENTROAMERICANA Y EL PLANO INTERNACIONAL	FASE 3 - LA INTEGRACION CENTROAMERICANA Y EL PLANO INTERNACIONAL	FASE 4 - APERTURA AL MERCADO INTERNAICIONAL
ESTRATEGIAS DE CAMBIO	ADMINISTRACION DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO	FASE 1 - PLATAFORMA PARA LA GESTION DEL CAMBIO	FASE 2 - TRANSFORMACION TECNOLÓGICA EN LA PRODUCCION AGRICOLA	FASE 2 - TRANSFORMACION TECNOLÓGICA EN LA PRODUCCION AGRICOLA FASE 3 - TRANSFORMACION TECNOLÓGICA EN LA PRODUCCION INDUSTRIAL	FASE 3 - TRANSFORMACION TECNOLÓGICA EN LA PRODUCCION INDUSTRIAL	FASE 4 - EL AUTO SOSTENIMIENTO
ESTRATEGIAS DE MERCADO	COMPETENCIA EN LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES E INTERNACIONALES	FASE 1 - CONQUISTA DEL MERCADO LOCAL	FASE 1 - CONQUISTA DEL MERCADO LOCAL	FASE 1 - CONQUISTA DEL MERCADO LOCAL	FASE 2 - CONQUISTA DE LOS MERCADOS REGIONALES.	FASE 3 - LA APUESTA POR LOS MERCADOS INTERNACIONALES.
ESTRATEGIAS FINANCIERAS	RESCATE Y CONVERSION FINANCIERA AUTO SOSTENIDA	FASE 1 - EL FONDO DE DOBLE FLUJO	FASE 2 - SANEAMIENTO DE LA CARGA FINANCIERA	FASE 2 - SANEAMIENTO DE LA CARGA FINANCIERA	FASE 3 - EL FINANCIAMIENTO PARA LA NUEVA PLATAFORMA DE NEGOCIOS.	FASE 4 - EL AUTO SOSTENIMIENTO DE LOS CAPITALES DE INVERSION.

