

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

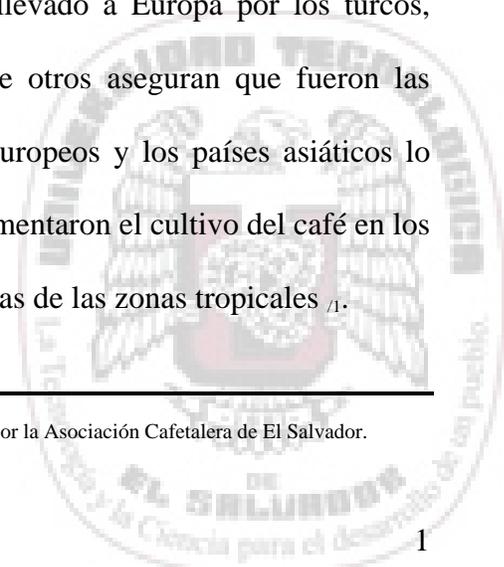
1.1 - MARCO HISTÓRICO.

1.1.1 – ORIGEN DEL CAFÉ.

El café se encuentra representado por un número considerado de especies que crecen en estado silvestre, donde el mayor número de estas se encuentra en el Continente Africano, y las menos numerosas en el Continente Asiático. En América, el café está representado por el género “Coffea Arábica” que se especula es el resultado del cruce de dos especies de las tierras bajas, tales como el género “Coffea Canephoras” y el género “Coffea Eugenoides”; esta última especie es la que más se parece al género “Coffea Arábica” y cuyo origen es de Abisinia (actualmente Etiopía) en África.

Las investigaciones del café sostienen que este fue llevado a Europa por los turcos, quienes conquistaron el Cairo en 1517; en tanto que otros aseguran que fueron las relaciones comerciales establecidas entre los países europeos y los países asiáticos lo que llevó el cultivo del café a Europa. Los europeos fomentaron el cultivo del café en los países Africanos, en su propio territorio y en sus colonias de las zonas tropicales ¹.

1 – Marco Histórico retomado y adaptado de la “Monografía del Café” elaborada por la Asociación Cafetalera de El Salvador.

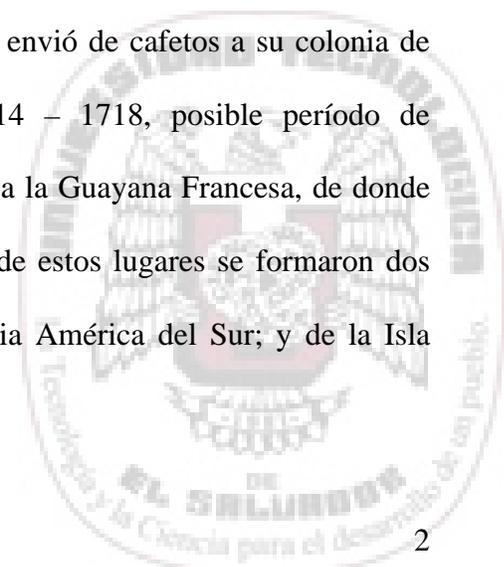


De acuerdo a la hegemonía que los países europeos ejercían sobre los territorios que producían el café, así era la inclinación a favorecer el consumo de este producto en sus habitantes. De ahí que Francia impulsara el consumo del café en su país y el cultivo del grano en sus colonias Africanas; en tanto que Inglaterra promovió dentro de su territorio el consumo del té y fortaleció el cultivo en la India, razón que justifica la preferencia de los ingleses por la bebida de té sobre la bebida de café.

1.1.2 - LA EXPANSIÓN DEL CAFÉ

En 1706, de la colonia de JAVA, se remite a Holanda una rama con frutos de cafeto de los cultivados en la isla y una mata nacida en los cafetos traídos de Arabia, que fue entregada al jardín botánico, el cual distribuyó los primeros granos entre todos los jardines botánicos de Europa; razón por la cual se le llamó al jardín botánico de Ámsterdam “La Almaciguera de Todos los Cafetales” , y a Holanda, el principal diseminador del café en el mundo.

En 1714 el jardín botánico de Ámsterdam preparó un envío de cafetos a su colonia de Surinam (Guayana Holandesa) en Sudamérica (1714 – 1718, posible período de introducción del cultivo). Posteriormente se introduce a la Guayana Francesa, de donde se supone que fue llevado a la Isla Martinica; y desde estos lugares se formaron dos polos de distribución: de la Guayana Holandesa, hacia América del Sur; y de la Isla Martinica, hacia el Caribe, América Central y México.



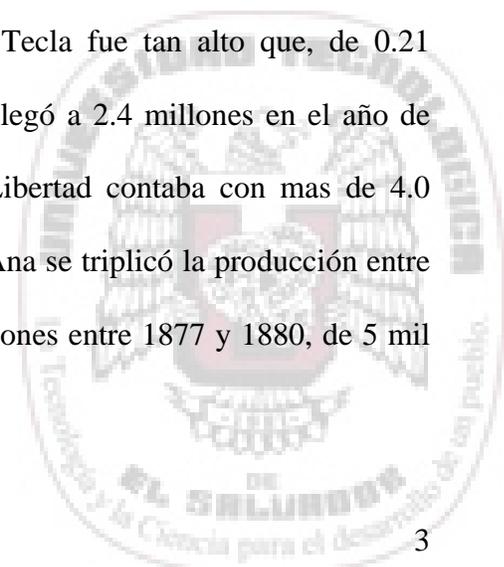
Según los datos históricos, algunas fuentes revelan que el café se introdujo en Haití y Santo Domingo en 1715, en Venezuela entre 1730 y 1732, en Cuba alrededor de 1748 y en 1755 en la isla de Puerto Rico. Por otra parte, la introducción del café en Colombia y Brasil se produjo entre los años de 1760 y 1770.

Se estima que en Centro América el período de introducción fue entre 1779 y 1796 en el país de Costa Rica, mientras que en El Salvador la introducción del café fue entre 1800 y 1820, en Guatemala en el año de 1835 y en Belice en 1837.

1.1.3 – EL CAFÉ EN EL SALVADOR.

En 1857 las plantaciones de café se desarrollaban en Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate; existiendo para el año 1861 en Santa Ana 1.6 millones de plantas de café en viveros, 0.69 millones de plantas trasplantadas y 0.60 millones de cafetos en producción, propagándose el cultivo a San Vicente y al volcán Chaparrastique.

Entre 1860 y 1880 el desarrollo del café en Santa Tecla fue tan alto que, de 0.21 millones de cafetos plantados en el año de 1861, se llegó a 2.4 millones en el año de 1880. En este año de 1880 el departamento de la Libertad contaba con mas de 4.0 millones de cafetos plantados, mientras que en Santa Ana se triplicó la producción entre 1877 y 1881, duplicándose con todo esto las exportaciones entre 1877 y 1880, de 5 mil sacos a 10.5 miles de sacos.



1.1.4 – DESARROLLO DEL SECTOR CAFETALERO.

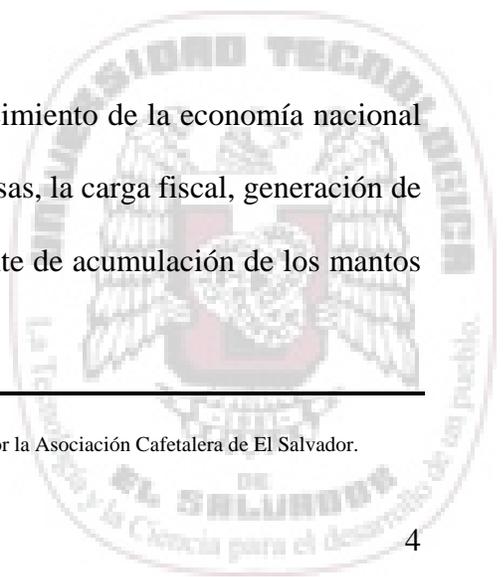
Dentro del plan de diversificación que ofreció el Gobierno de España a El Salvador, se desarrolló en nuestro país el cultivo del café, el cual se introdujo un siglo después del arribo de los españoles en América; es de mencionar que en la época colonial ya se producía café en El Salvador.

Al brasileño Antonio Coelho, se le atribuye el crédito de haberles demostrado a los salvadoreños el valor comercial del café y el de la introducción de nuevos métodos de cultivo. El adquirió una hacienda, denominándola “La Esperanza” (actualmente Urbanización La Esperanza-Colonia Médica), posiblemente como un insigne de la nueva alternativa agrícola ante el inminente colapso que se vaticinaba en el cultivo y producción del añil. Para 1870 los precios del café mostraban un comportamiento alcista y los del añil una tendencia a la baja ¹.

1.1.5 – LA DECADENCIA DEL SECTOR CAFETALERO.

La caficultura ha sido un sector importante para el crecimiento de la economía nacional por diversos aspectos, tales como: la generación de divisas, la carga fiscal, generación de empleo, servicios ambientales, y sobre todo, como fuente de acumulación de los mantos acuíferos.

1 – Marco Histórico retomado y adaptado de la “Monografía del Café” elaborada por la Asociación Cafetalera de El Salvador.

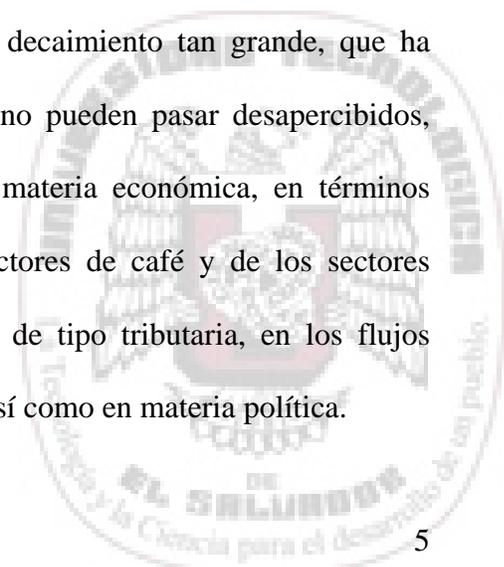


A pesar de su importancia, la caficultura tras un siglo de bonanza y prosperidad, sufrió a partir de 1990 el embate de la aplicación de políticas económicas orientadas al incremento de las tasas impositivas a la exportación de productos tradicionales, las que provocaron una baja sensible tanto en la producción como en las exportaciones.

Recientemente, se agregaron a los problemas de la producción internacional, algunos factores locales que hasta ahora no han sido tratados con acciones previsibles que permitan controlarlos, factores como: terremotos, repetitivas sequías, inundaciones por lluvias, delincuencia rural, políticas crediticias, infraestructura y otros de menor relevancia. En este sentido, el sector ha entrado en un período depresivo en términos financieros, ante el cual no se vislumbra, en el corto plazo, una verdadera alternativa de solución.

1.1.6 – LA CRISIS ACTUAL DEL SECTOR CAFETALERO.

En los últimos tres años, tras una serie de reveses en términos económicos y financieros, el sector cafetalero de nuestro país ha llegado a un decaimiento tan grande, que ha provocado efectos en diversos sectores; efectos que no pueden pasar desapercibidos, dado el impacto que tienen en el medio social, en materia económica, en términos productivos, en la situación financiera de los productores de café y de los sectores asociados y de transacción: en la recaudación fiscal de tipo tributaria, en los flujos monetarios del sector productor y del sector familias, así como en materia política.



1.1.6.1 – EFECTO SOCIAL.

Según el Programa Mundial de Alimentos (PMA), existen 50 mil familias en riesgo de pasar hambre, de las cuales el 60%; es decir, un equivalente a 30 mil familias, se encuentran en situación de riesgo alimentario a causa de la crisis internacional del café; ya que estas familias radicadas en la zona occidental de nuestro país, dependen de las actividades de mantenimiento y recolección del grano ²; esto sin contar la población afectada del resto del país.

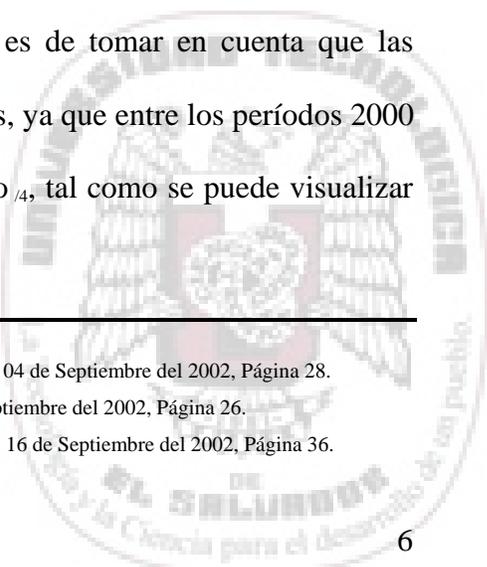
Otro efecto se visualiza en los ingresos de más de 20 mil productores que dependen exclusivamente de este cultivo (aseveración de PROCAFÉ), además de aquellos que combinan el cultivo del café con otras actividades productivas; en tanto que, los empleos que genera esta actividad oscilan alrededor de un promedio de 132 mil para las actividades de mantenimiento y recolección del grano ³.

Los empleos que el sector cafetalero ha generado, se han reducido en casi 80 mil puestos de trabajo durante los últimos 10 años; sin embargo, es de tomar en cuenta que las reducciones mas drásticas se dan en los últimos tres años, ya que entre los períodos 2000 y 2002 se han disminuido casi 75 mil puestos de trabajo ⁴, tal como se puede visualizar en el anexo 1.

2 - “50 Mil Familias en Riesgo de Hambruna: PMA” – La Prensa Gráfica, Miércoles 04 de Septiembre del 2002, Página 28.

3 - “Proponen Fondo Especial para el Café” – El Diario de Hoy, Miércoles 04 de Septiembre del 2002, Página 26.

4- “Gobierno Alista Plan de Empleo en Zonas Cafeteras” – La Prensa Gráfica, Lunes 16 de Septiembre del 2002, Página 36.



1.1.6.2 – EFECTO ECONÓMICO.

En la perspectiva económica se puede observar que la caída de los precios del café a escala internacional, no permite que la producción cafetera del país repunte como en años anteriores; por lo que se consideró que la cosecha del período 2001-2002 sería una de las peores en la historia⁵, situación que se confirmó al final del año.

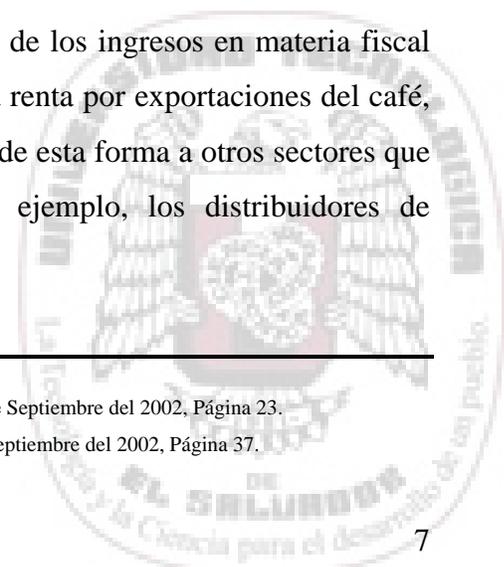
Lo anterior deja a nuestro país en riesgo de enfrentar una caída del Producto Interno Bruto (PIB), ante la disminución acelerada de los ingresos generados por exportación del grano, tal como lo refleja el anexo 5.

La tendencia a la baja de ingresos por exportaciones del grano, ha generado inestabilidad económica en el sector cafetalero, depresión de los flujos monetarios del sector familias del área rural como efecto de la pérdida de los empleos, y una disminución de las inversiones; las que actualmente oscilan en unos 197 millones de dólares⁶.

Adicionalmente, se ha experimentado una contracción de los ingresos en materia fiscal como efecto de la poca captación de impuesto sobre la renta por exportaciones del café, así como un recorte en el uso de insumos; afectándose de esta forma a otros sectores que de manera indirecta subsisten del café, como por ejemplo, los distribuidores de productos fertilizantes.

5 - “Anuncian la Peor Cosecha para el Café” – La Prensa Gráfica, Miércoles 04 de Septiembre del 2002, Página 23.

6 - “No Podemos Privilegiar a Ningún Sector” – La Prensa Gráfica, Lunes 16 de Septiembre del 2002, Página 37.



1.1.6.3 – EFECTO FINANCIERO.

Las finanzas del sector cafetalero constituyen un elemento mas, pues la crisis actual lo ha llevado a reestructurar en el año 2001, deudas por más de 260 millones de dólares; contratados originalmente a 20 años plazo con intereses bajos, mediante el “FICAFÉ”, que es el Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Parque Cafetalero ⁷.

La primera cuota de este fideicomiso venció a finales de Septiembre del año 2002 y un alto porcentaje de deudores no cumplieron con su obligación. Este incumplimiento fue atribuido a la caída de los precios internacionales, ya que los ingresos por exportación del grano ni siquiera cubrieron los costos de operación de los productores.

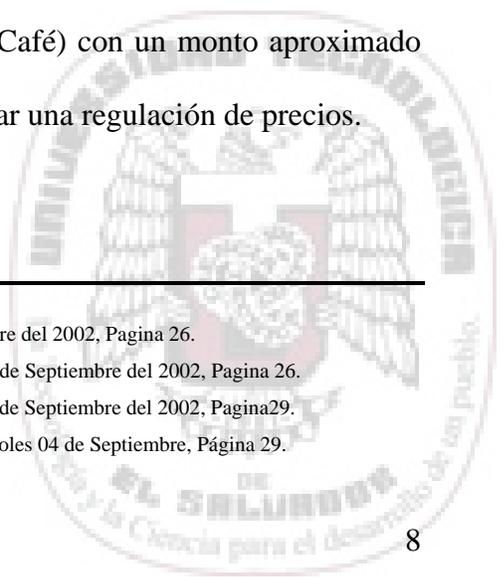
La tasa de interés del FICAFÉ es del 5%; en tanto que, las tasas por diversos empréstitos otorgados a los productores de café llegan hasta el 12% ⁸; razón por la que algunas de las propuestas de solución formuladas hasta el momento, orientan sus planteamientos hacia la creación de fondos de garantía (como la RECAF – Reserva Económica para la Caficultura propuesta por el Consejo Salvadoreño del Café) con un monto aproximado de 192.4 millones de dólares ⁹, las cuales buscan asegurar una regulación de precios.

7 - “No Podemos Endeudarnos Mas” – El Diario de Hoy, Miércoles 04 de Septiembre del 2002, Pagina 26.

8 - “36 Millones Disponibles para Cosecha de Café” – El Diario de Hoy, Martes 24 de Septiembre del 2002, Pagina 26.

“Campo Pagado por cooperativa de Cafetaleros” – La Prensa Gráfica, Jueves 26 de Septiembre del 2002, Pagina 29.

9 - “PROCAFE Lanza Propuesta para Reactivar Sector” – La Prensa Gráfica, Miércoles 04 de Septiembre, Página 29.



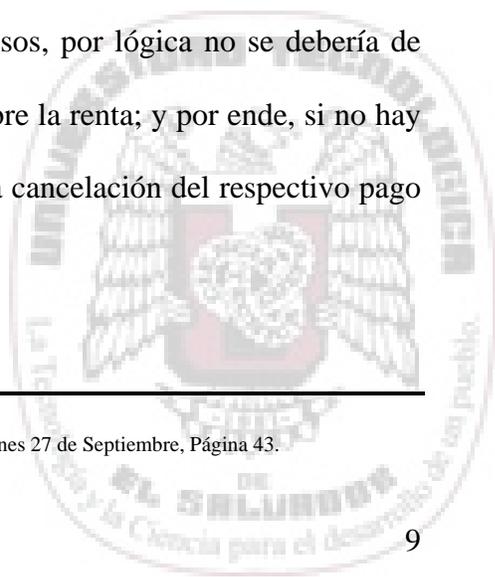
Definitivamente, los productores necesitan financiamiento para el mantenimiento y la recolección de la cosecha 2002–2003, pero el sector financiero no está anuente a efectuar mas desembolsos para este sector, por el riesgo que representaría la recuperación de estos empréstitos en el corto plazo

1.1.6.4 – EFECTO TRIBUTARIO.

La disminución de ingresos del sector cafetalero por la caída de los precios, expone al país a una posible ampliación del déficit fiscal; esto como un resultado directo de la contracción en la cuenta de ingresos corrientes, originados por los impuestos a las exportaciones del grano.

De acuerdo al código tributario, el 1.5 % de los ingresos brutos de los productores de café son retenidos en concepto de impuesto sobre la renta. Adicionalmente, estos efectúan el respectivo pago a cuenta mensual en razón de este impuesto, y al final de los ejercicios fiscales, enteran el correspondiente impuesto anual ¹⁰. Sin embargo, los productores sostienen que si actualmente no hay ingresos, por lógica no se debería de aplicar el cargo tributario por concepto de impuesto sobre la renta; y por ende, si no hay utilidades al final de un período, no debería aplicarse la cancelación del respectivo pago a cuenta mensual.

10 – “Aprueban Suspender Pago de Renta a Cafetaleros” – La Prensa Gráfica, Viernes 27 de Septiembre, Página 43.



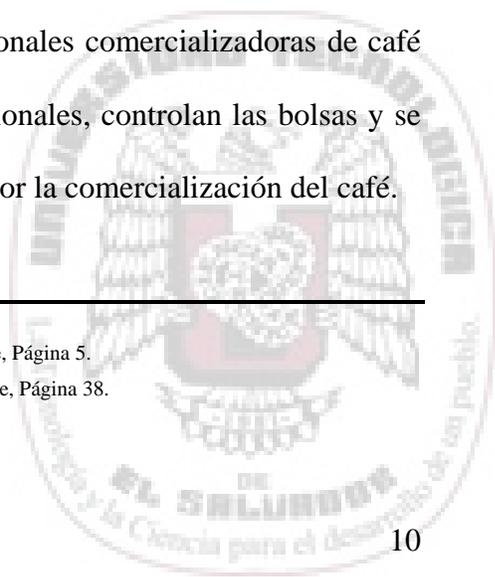
Esto creó serias discusiones entre las entidades de gobierno, ya que la Asamblea Legislativa en un momento favoreció la petición de los productores de café en lo que respecta a la exención del ISR a través de un decreto legislativo, en tanto que, el presidente Francisco Flores se pronunció en sentido negativo respecto a este tipo de decretos orientados tanto a la prórroga del FÍCAFE como a acciones de este tipo ¹¹; situación que ratificó con el veto presidencial emitido el día Miércoles 25 de Septiembre del año 2002 ¹².

En otras palabras, la crisis del café hasta ese momento ya había afectado a otros sectores vinculados con la producción agrícola y la comercialización, al provocar que estos fueran los que de una forma indirecta sufrieran mayormente el impacto de la carga tributaria, así como al estado como un todo, ante la reducción de ingresos corrientes por exportación que le permitiesen ampliar la cobertura de los servicios básicos y la ejecución de proyectos de desarrollo social.

En síntesis, el problema de la cadena de producción de café, se resume en el hecho fundamental de que cuatro o cinco empresas transnacionales comercializadoras de café para el consumo final, acaparan los mercados internacionales, controlan las bolsas y se quedan con la mayor parte de las ganancias generados por la comercialización del café.

11 – “Flores Canta Veto Presidencial” – La Prensa Gráfica, Lunes 23 de Septiembre, Página 5.

12 – “Flores Objeta Decreto Cafetero” – La Prensa Gráfica, Jueves 26 de Septiembre, Página 38.



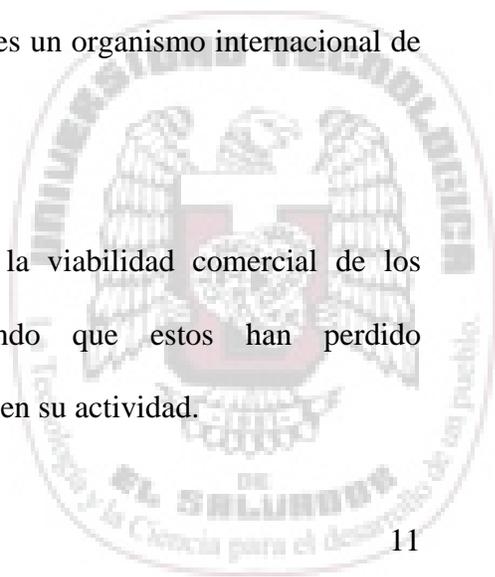
Basta comparar los cambios en la distribución de las utilidades del año 1990 y la distribución de las utilidades del año 2001 para visualizar las tendencias de cierre que posee el mercado monopsónico del café.

En la producción del período de 1990, el negocio mundial del café generó 44 billones de dólares, de los cuales el 25% quedó entre los productores agrícolas; pero en el año 2001, la producción elevó los ingresos a 61 billones de dólares que dejó a los países proveedores de grano únicamente el 9.8% de las ganancias según los datos estadísticos de Oxfam Internacional. Por lo que, la inequidad en la distribución de las ganancias hace necesaria la creación de alternativas que garanticen a los productores mayores utilidades.

1.1.7 – ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA CRISIS CAFETALERA.

En función de esta problemática, existen algunos estudios efectuados previamente sobre este tema, y cada uno de ellos aborda una temática y visión diferentes. Estos estudios han sido realizados por tres instituciones, dos de ellas son nacionales y con participación activa en la economía salvadoreña, mientras la tercera es un organismo internacional de apoyo para el desarrollo.

FUSADES ha basado su estudio en el análisis de la viabilidad comercial de los productos tradicionales de exportación, remarcando que estos han perdido competitividad y que es necesario un cambio sustancial en su actividad.



Este análisis planteado por FUSADES, es en parte lo que motivó a los cafetaleros a solicitar que se reclasifique al café como un producto no tradicional, buscando con ello una disminución en la carga tributaria por su producción y una habilitación para optar a la devolución del 6% anual del impuesto sobre la renta.

Por su parte, PROCAFÉ fundamentó su análisis en el aspecto financiero y mercadológico del negocio, planteando que el enfoque para rescatar al sector debe ir orientado hacia la creación de un fondo de garantía que permita regularizar los precios en el corto plazo. Así mismo, ofreció una propuesta llamada “RECAF” (Reserva Económica para la Conservación del Parque Cafetero) cuyo propósito sería garantizar la obtención de un precio equilibrado mediante el subsidio del diferencial de precio no recuperado.

Finalmente, OXFAM INTERNACIONAL analizó la problemática desde una perspectiva mundial, poniendo énfasis en los efectos sociales de la sobreproducción y mala calidad de este exceso de oferta.

Este organismo lanzó en el cuarto trimestre del año 2002 una campaña mundial en contra del café de mala calidad y de promoción hacia la diversificación de los cultivos; sin embargo, en coordinación con FUNDE y el Consejo Salvadoreño del Café, presentaron una propuesta en la cual, el sentido fundamental está centrado en la calidad del grano, por lo que acentúan con ello la importancia del café gourmet certificado.

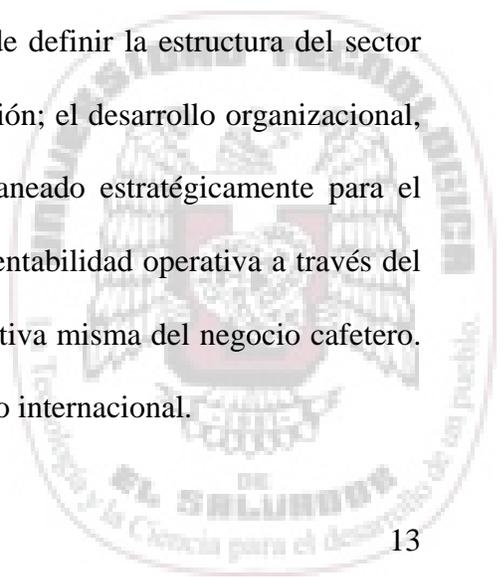


1.2 - MARCO TEÓRICO.

Para el desarrollo de un análisis integral de la gestión empresarial en el sector cafetalero a partir de los elementos estratégicos, estructurales y tecnológicos, que para el caso resultan ser los más importantes; es necesario establecer una plataforma teórica que permita estudiar cada una de las variables o indicadores de estos factores a evaluarse.

Es por esta razón, que la base de investigación se diseña a partir de una perspectiva teórica fundamentada en ocho temáticas principales a desarrollarse bajo un modelo específico de pensamiento metodológico:

La gestión empresarial, en función de la toma de decisiones y ejecución de actividades para el logro de objetivos; el desarrollo empresarial, en función del crecimiento económico, financiero y productivo del sector cafetalero; la administración estratégica en su etapa de planeación y diseño de estrategias competitivas; la competitividad, desde la perspectiva de la ventaja fundamentada en la administración de la calidad total; el análisis y diseño de organizaciones, con el propósito de definir la estructura del sector cafetalero y su adaptación a propuestas de transformación; el desarrollo organizacional, como herramienta para la modelación del cambio planeado estratégicamente para el largo plazo; la tecnología, como medio generador de rentabilidad operativa a través del incremento de la productividad; y la rentabilidad operativa misma del negocio cafetero salvadoreño dadas las tendencias de cambio del mercado internacional.



1.2.1 – LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

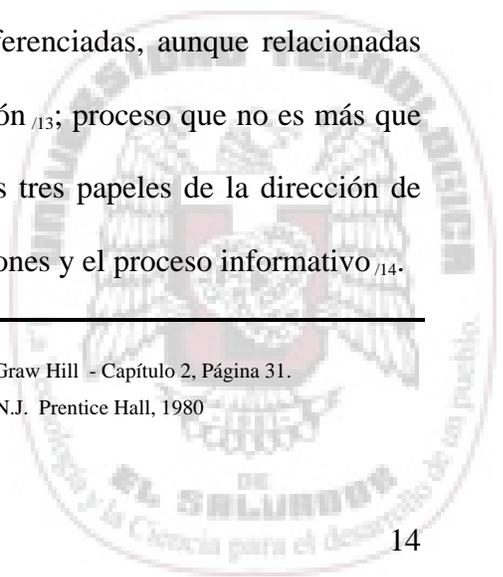
Partiendo de la definición de que “Gestión” es el logro de los objetivos, podemos afirmar que “Gestión Empresarial” es el logro de los objetivos tácticos, estratégicos y operativos de una organización empresarial. En tal sentido, hablar de Gestión Empresarial es referirse a todos los mecanismos de los que se valen las organizaciones para desarrollar las actividades que les llevarán a alcanzar la condición que deseen en un contexto de mercado, comúnmente llamada “Visión Empresarial”.

La Gestión Empresarial se podría definir como la conjugación de dos grandes procesos que se desarrollan dentro, fuera y alrededor de las organizaciones; los cuales son: el proceso de “Toma de Decisiones” y el proceso de ejecución de las acciones que garanticen el logro de los objetivos sociales y empresariales de las organizaciones.

Por lo tanto, todas las etapas del Proceso Administrativo, el diseño de los mecanismos para la administración, la ejecución de las actividades internas y externas de una organización, las funciones claramente definidas y diferenciadas, aunque relacionadas entre sí; constituyen conjuntamente el proceso de gestión ¹³; proceso que no es más que el proceso administrativo en todo su contexto, mas los tres papeles de la dirección de una organización: el rol interpersonal, la toma de decisiones y el proceso informativo ¹⁴.

13 – Las Organizaciones – Gibson, Ivancevich y Donnely - Octava Edición - McGraw Hill - Capítulo 2, Página 31.

14 – La Naturaleza del Trabajo Gerencial - Henry Mintzberg - Englewood Cliff, N.J. Prentice Hall, 1980



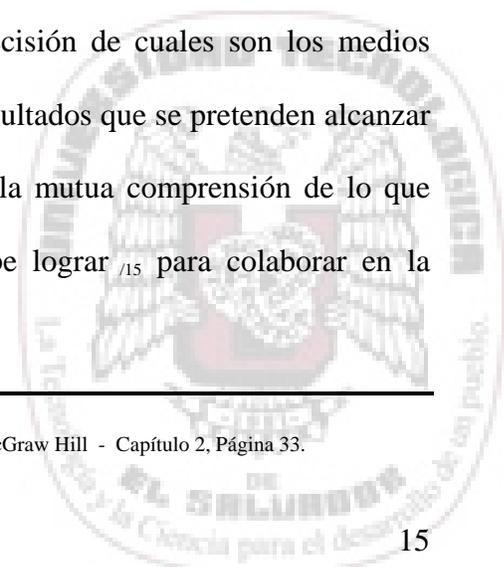
Bajo el contexto anterior, efectuar el análisis de la Gestión Empresarial del sector cafetalero, implicó desglosar los diferentes componentes del proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) aplicados en los diferentes estratos del sector mismo; principalmente en el estrato de los productores, dado el modelo de participación agrícola con que se cuenta actualmente; mas el ingrediente de la ejecución, que es el punto principal en el proceso de gestión, pues los individuos son los verdaderos gestores en todo caso.

Los gestores son los que planifican las actividades, organizan las estructuras y la distribución de roles, dirigen las organizaciones y el desarrollo de las tareas, además de controlar la obtención de los resultados y la asignación de recursos; por lo que, en el sector cafetalero hubo que determinar los roles y las funciones específicas de cada participante.

1.2.1.1 - FUNCIÓN PLANIFICACIÓN.

Incluye la definición de los fines a alcanzar y la decisión de cuales son los medios adecuados para alcanzarlos, en el entendido que los resultados que se pretenden alcanzar a través de las actividades de planificación suponen la mutua comprensión de lo que cada uno de los miembros de una organización debe lograr ¹⁵ para colaborar en la consecución de los objetivos globales.

15 – Las Organizaciones – Gibson, Ivancevich y Donnely - Octava Edición - McGraw Hill - Capítulo 2, Página 33.



Por lo que en un análisis de la gestión empresarial del sector cafetalero, se necesitó determinar previamente la existencia o ausencia de planes tanto estratégicos como de tipo táctico operativo y establecer si entre los diferentes estratos de la cadena productiva existe un conocimiento de estos planes y del compromiso que les corresponde.

1.2.1.2 - FUNCIÓN ORGANIZACIÓN.

Incluye todas las actividades de gestión que convierten las actividades de planificación en una estructura de tareas y autoridad. De una forma práctica podríamos decir que la función de organización supone: 1- Diseñar la responsabilidad de cada participante en una estructura de organización, 2- Decidir las agrupaciones por funcionalidad con fines concretos y actividades claramente definidas.

Una función de organización supone la inclusión de diferentes grupos de actuantes con distintas actividades en el ciclo productivo, los cuales deben integrarse en un todo coordinado. Las relaciones entre planificación y organización son muy claras. La función de planificación cristaliza sus decisiones sobre los fines o propósitos a alcanzar dentro de un plazo de tiempo y sobre los medios para alcanzar dichos propósitos; es decir, una relación de los ¿Qué? y los ¿Cómo?. En tanto que la organización se centra en determinar el “Quién” será el ejecutor de las actividades planificadas; es decir, en dividir los fines y propósitos en grupos coordinados destinados a alcanzarlos¹⁶.

16 – Las Organizaciones – Gibson, Ivancevich y Donnely - Octava Edición - McGraw Hill - Capítulo 2, Página 33.

En este sentido, para analizar este aspecto en el sector cafetalero fue necesario conocer su estructura de organización global institucional, sus estructuras de organización disgregadas, las funciones y actividades de cada uno de los participantes de la cadena, y el grado de compromiso y relación entre la organización y los resultados actuales.

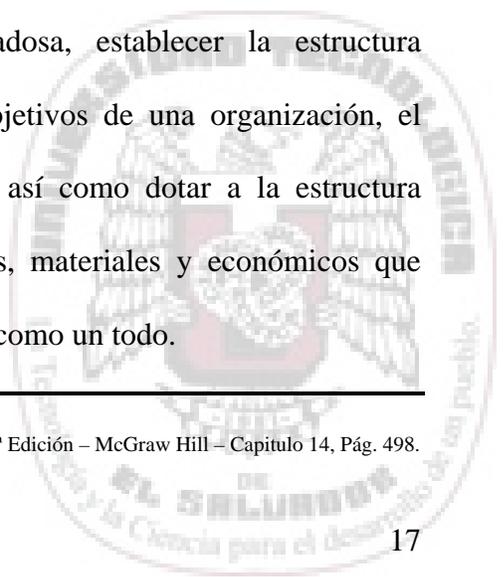
1.2.1.3 - FUNCIÓN DIRECCIÓN.

La función de dirección supone en si misma la aplicación del primer papel de la dirección que es el rol interpersonal ya que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Es importante diferenciar entre Administración y Liderazgo, ya que, si bien es cierto que los administradores mas eficaces son por lo general líderes eficientes y que dirigir es una de las funciones esenciales de los administradores, también es cierto que la Administración no se reduce a dirigir¹⁷.

Administrar implica realizar una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que mas contribuya a alcanzar los objetivos de una organización, el cumplimiento de los planes de corto y largo plazo, así como dotar a la estructura organizacional de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización como un todo.

17 – Administración una Perspectiva Global - Harold Koontz, Heinz Wehrich - 11ª Edición – McGraw Hill – Capitulo 14, Pág. 498.



En este sentido, analizar el liderazgo y la dirección del sector cafetalero significó determinar: el nivel de planeación con que opera, la estructura de organización y su funcionalidad y el sistema de manejo coordinado de las actividades de cada uno de los participantes en la cadena productiva en función de su modelo estratégico.

1.2.1.4 - FUNCIÓN CONTROL.

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y los planes elaborados para alcanzarlos ¹⁸. En función de este concepto, evaluar el control en el proceso de gestión empresarial del sector cafetalero implicó determinar el cumplimiento de los planes estratégicos, el análisis de las desviaciones, la existencia de planes de contingencia y el replanteamiento de estrategias de cambio, adaptación y desarrollo.

En síntesis, referirnos a la Gestión Empresarial dentro del sector cafetalero es hablar no sólo de su componente estratégico y estructural, sino incluso de las acciones, mecanismos, instrumentos y otros que hacen posible la consecución de los objetivos de los participantes de la cadena productiva. La Gestión implica analizar: el ¿Qué vamos a hacer?, planteado por la Planeación Estratégica; el ¿Quién lo va a hacer?, definido por la Organización; el ¿Cómo lo debemos hacer?, que lo define la Dirección; la medición de los resultados obtenidos, a través del Control, más los medios para realizarlo.

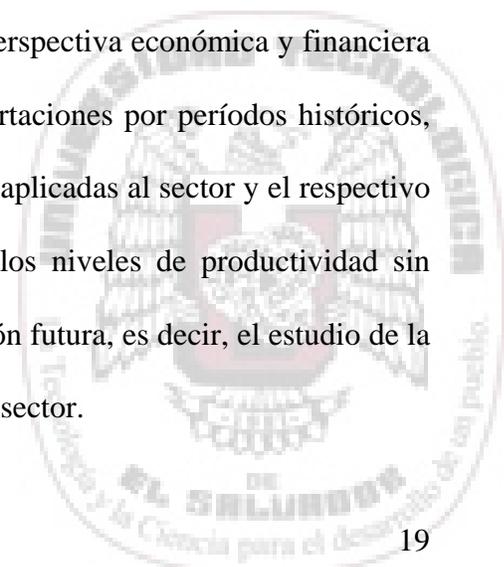
18 – Administración una Perspectiva Global - Harold Koontz, Heinz Wehrich - 11ª Edición – McGraw Hill – Capítulo 18, Pág. 636.

1.2.2 – EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Partiendo del concepto de “Desarrollo Empresarial” adoptado para efectos de la investigación, el cual ha sido definido como “El crecimiento del sector cafetalero en términos productivos, económicos, financieros y operativos”; el tema ha sido abordado a partir de esos cuatro aspectos.

En otras palabras, para determinar como la Gestión Empresarial ha tenido incidencia en el desarrollo empresarial de los productores de café, se realizó un análisis de los niveles de productividad por ciclos de tiempo basándonos primeramente en información documental de tipo histórica, y evaluada en el cuestionario de investigación. en función de la toma de decisiones, desarrollada hasta ahora por el gobierno, a través de la definición de políticas respecto al sector.

Así mismo, dado que la Gestión Empresarial abarca el proceso de ejecución de las acciones que garanticen el logro de los objetivos sociales y empresariales de las organizaciones, su incidencia fue explorada desde la perspectiva económica y financiera a través del establecimiento de las relaciones de exportaciones por períodos históricos, las políticas de financiamiento que han sido dictadas y aplicadas al sector y el respectivo análisis de la capacidad de generar un aumento de los niveles de productividad sin causar deterioros que comprometan ciclos de producción futura, es decir, el estudio de la capacidad de generar desarrollo sostenido que posee el sector.



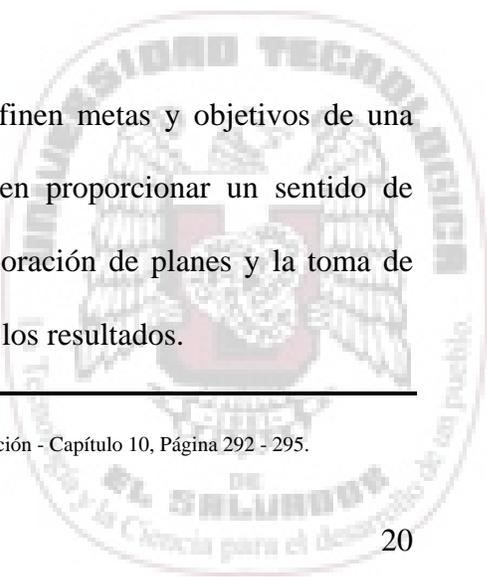
1.2.3 – LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Partiendo del concepto de planeación, que afirma que este es un proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzarlas; y del concepto de estrategia, que se define como un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización¹⁹, podemos decir que planeación estratégica es aquel proceso en el cual se definen los objetivos y metas de una organización, los medios para alcanzarlos, las políticas de acción, se definen los recursos necesarios y el tiempo para alcanzar el fin organizacional. Así mismo, podemos afirmar que la administración estratégica es la respuesta esquematizada que la organización tiene ante los cambios del medio y que se desarrolla a lo largo de un período de tiempo.

Siendo entonces la administración estratégica una forma concreta y esquematizada para tomar decisiones respecto al futuro de las organizaciones; el análisis de la gestión del sector cafetalero se efectuó a partir de los planes estratégicos que posee, y la evaluación de los resultados obtenidos en función de ellos.

Si decimos que en la administración estratégica se definen metas y objetivos de una organización, en el negocio cafetalero las metas deben proporcionar un sentido de dirección, permitir enfocar el esfuerzo, facilitar la elaboración de planes y la toma de decisiones; siendo finalmente el parámetro evaluador de los resultados.

19 – Administración – Stoner, Freeman, Gilbert Jr. - Sexta Edición - Pearson Educación - Capítulo 10, Página 292 - 295.

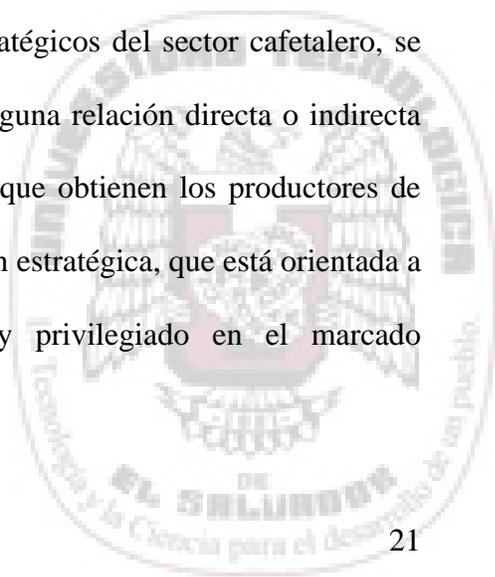


La administración estratégica consta de dos grandes áreas: la planificación estratégica, y la implantación o ejecución de la estrategia. Dentro de la planificación estratégica se incorporan diferentes apartados que muestran y dan a conocer el porqué de una organización, sus fines o propósitos, sus proyecciones en el corto y largo plazo, así como los medios, recursos, herramientas, técnicas, e instrumentos que utilizará para hacer de esas proyecciones una condición real con el paso del tiempo.

Algunos de estos apartados son: la misión empresarial, la visión, los planes estratégicos, los planes tácticos u operativos, los sistemas de control y otros de menor jerarquía que son componentes de estos elementos principales.

La elaboración de un plan estratégico definitivamente representa el establecimiento de una estrategia para la organización misma y alrededor de ella; de ahí que se le considere al plan estratégico como el plan maestro de una organización; es decir, como el instrumento que facilitará el logro de los resultados esperados.

En virtud de todo esto, el análisis de los aspectos estratégicos del sector cafetalero, se llevo a cabo con el propósito de establecer si existe alguna relación directa o indirecta entre los planes estratégicos y los resultados actuales que obtienen los productores de café; utilizando para ello la herramienta de la planeación estratégica, que está orientada a la obtención de un posicionamiento competitivo y privilegiado en el mercado internacional.



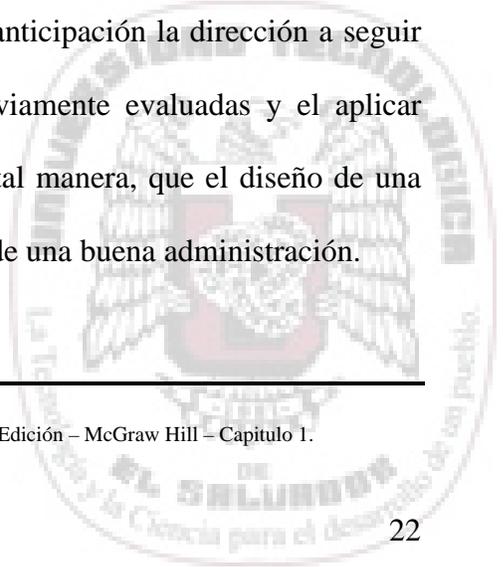
Para ello se analizó, evaluó y reformuló los siguientes componentes: Visión empresarial, misión empresarial, estrategias corporativas, estrategias de negocios, planes operativos, objetivos y metas, resultados actuales y esperados, recursos disponibles.

Lo anterior obedece al hecho de que una buena gestión define sus estrategias a partir de dos necesidades directas: la de diseñar el modelo bajo el cual se llevaran a cabo los negocios para evitar que estos vayan a la deriva directo al fracaso; y la necesidad de modelar las decisiones y acciones independientes de los involucrados dentro de un plan de acción coordinado²⁰ que logre la unión y sinergia del esfuerzo para lograr los objetivos empresariales y sociales de las organizaciones mismas.

Si hace falta una estrategia, no se cuenta con un marco de referencia para formular las acciones coherentes que conjuguen las operaciones de los diferentes departamentos en un único esfuerzo.

Entre los elementos de una compañía, nada garantiza más el éxito de su gestión, que trazar con la mayor precisión posible y con la debida anticipación la dirección a seguir en el largo plazo, el tomar medidas estratégicas previamente evaluadas y el aplicar enfoques de negocios competitivamente efectivos; de tal manera, que el diseño de una buena estrategia y una adecuada ejecución sean signos de una buena administración.

20 – .Administración Estratégica Conceptos y Casos - Thompson, Strickland – 11ª Edición – McGraw Hill – Capítulo 1.



La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la competencia y de las dificultades internas /21.

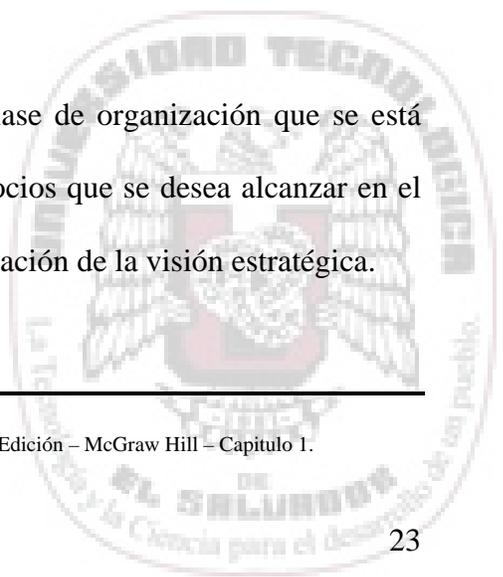
Desde la creación de una estrategia, hasta la ejecución y evaluación de los resultados, es necesario seguir un conjunto de etapas correlacionadas y concatenadas de tal forma que una depende de la otra. En cada una de las siguientes etapas se lleva a cabo un conjunto de acciones que condicionan en parte los resultados de la subsiguiente:

- 1- Desarrollo de la visión estratégica.
- 2- Determinación de objetivos.
- 3- Creación de la estrategia.
- 4- Puesta en práctica y ejecución de la estrategia.
- 5- Evaluación y ajustes correctivos en la implementación.

➤ **DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.**

El punto de vista de la administración acerca de la clase de organización que se está tratando de crear, y de la clase de posición en los negocios que se desea alcanzar en el mediano y largo plazo, constituye la base para la formulación de la visión estratégica.

21 – .Administración Estratégica Conceptos y Casos - Thompson, Strickland – 11ª Edición – McGraw Hill – Capítulo 1.



➤ **DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.**

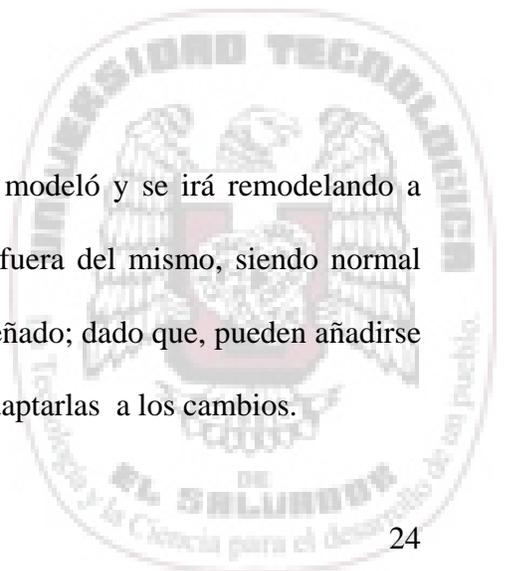
El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión y de la misión en indicadores de desempeño específicos; en otras palabras, indicadores para evaluar el progreso, el crecimiento y el desarrollo.

➤ **CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

La estrategia representa las respuestas de la administración a aspectos decisivos; tales como, si debe estar concentrada en un sólo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; etc.

Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones; convirtiéndose entonces, en una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

Entonces, la estrategia global del sector cafetalero se modeló y se irá remodelando a medida que los acontecimientos trasciendan dentro y fuera del mismo, siendo normal que en su desarrollo difiera de la estrategia original diseñado; dado que, pueden añadirse nuevas características o eliminarse otras con el fin de adaptarlas a los cambios.



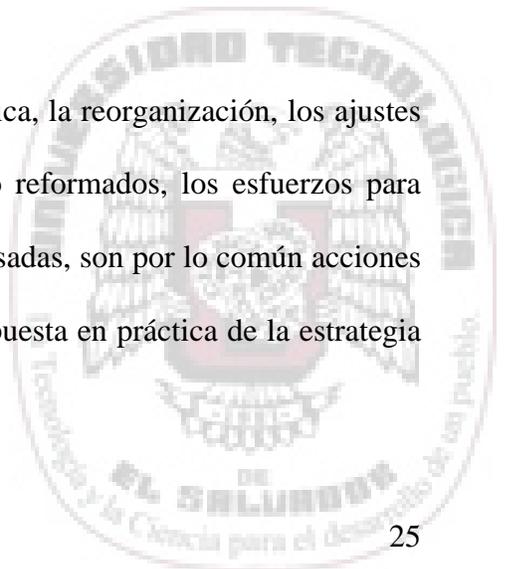
➤ **PUESTA EN PRÁCTICA Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La tarea de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia dé resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; donde la habilidad administrativa consiste en idear y diseñar los instrumentos necesarios para implantar la estrategia, ejecutarla en el tiempo y producir resultados.

➤ **EVALUACIÓN Y AJUSTES EN LA IMPLEMENTACIÓN.**

La visión, los objetivos, la estrategia misma y el enfoque para la ejecución de la estrategia, nunca son factores concluyentes; pues los cambios en el medio ambiente y los ajustes son parte normal y necesaria dentro de un proceso de administración estratégica bien delimitado y definido, proceso en el cual la aplicación de alguno o varios de los aspectos de la puesta en práctica y/o ejecución tal vez no están resultando tan bien como se pretende.

Las revisiones de presupuestos, los cambios en la política, la reorganización, los ajustes de personal, las actividades y los procesos de trabajo reformados, los esfuerzos para cambiar la cultura y las prácticas de compensación revisadas, son por lo común acciones que tal vez sea necesario emprender para apresurar la puesta en práctica de la estrategia o mejorar su puesta en marcha.



La marcha de los acontecimientos externos e internos garantiza que la visión, los objetivos, la estrategia de una organización y los enfoques para la ejecución de la estrategia se vuelvan a estudiar constantemente, se reconsideren y a la larga se revisen.

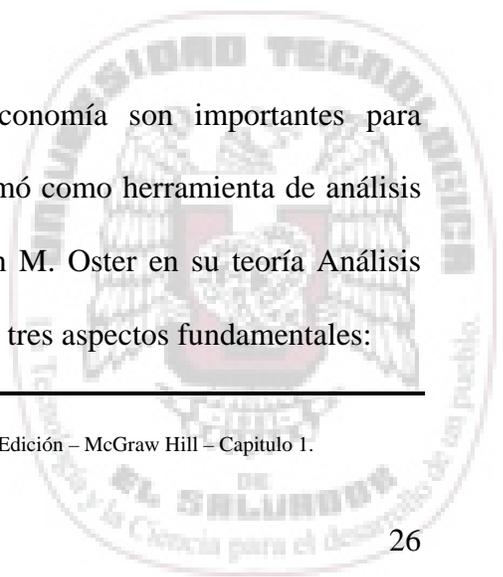
Esta es la razón por la cual la tarea de evaluar e iniciar ajustes correctivos, es tanto el final como el principio del ciclo de la Administración Estratégica ²³; por lo que es la evaluación del sector cafetalero lo primero que se debe efectuar si se pretende desarrollar acciones correctivas en su gestión.

En el desarrollo de la investigación únicamente se abordaron los tres primeros pasos para el proceso de creación de una estrategia (desarrollo de la visión estratégica, determinación de objetivos, creación de la estrategia). Los dos pasos restantes (la puesta en práctica y ejecución de la estrategia, y la evaluación y ajustes correctivos en la implementación.) no fueron efecto de análisis y desarrollo.

1.2.4 – COMPETITIVIDAD.

Algunas de las ideas fundamentales de la microeconomía son importantes para comprender la planeación estratégica, por lo que se tomó como herramienta de análisis de la competitividad el esquema planteado por Sharon M. Oster en su teoría Análisis Moderno de la Competitividad, que centra su estudio en tres aspectos fundamentales:

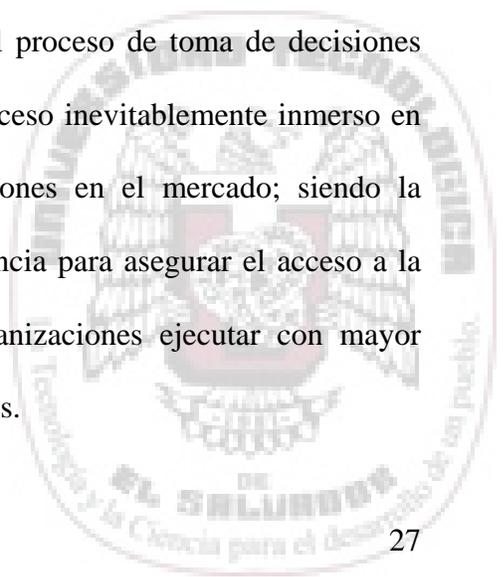
23 – .Administración Estratégica Conceptos y Casos - Thompson, Strickland – 11ª Edición – McGraw Hill – Capítulo 1.



- *La naturaleza de la estrategia competitiva:* en este apartado Sharon M. Oster, sostiene que la estrategia se desarrolla en un medio ambiente en el cual las organizaciones están en contacto continuo unas con otras y en el cual los resultados de las elecciones organizacionales dependen de lo que hacen otras personas, por lo que se vuelve necesario analizar cómo el entorno modela, plantea y afecta elecciones estratégicas disponibles para las organizaciones.

- *La importancia del cambio:* en este apartado se plantea que una estrategia es un plan para llevarnos de un punto a otro; es decir, que es el medio que permite recorrer la brecha existente entre dos puntos equidistantes que son el presente y el futuro esperado de una organización. En este recorrido el cambio es esencial para el movimiento, de manera que se puede pensar y utilizar la planeación estratégica como una forma de crear y mantener el cambio, abordando las oportunidades creadas por la naturaleza cambiante del mercado.

- *Las elecciones implicadas en el desarrollo de una estrategia:* en este tercer elemento se hace referencia al hecho fundamental de que el proceso de toma de decisiones orientadas al desarrollo de una estrategia es un proceso inevitablemente inmerso en un contexto de información limitada y de fricciones en el mercado; siendo la planeación estratégica, una fuente de vital importancia para asegurar el acceso a la información especializada que permita a las organizaciones ejecutar con mayor grado de acierto dicho proceso de toma de decisiones.

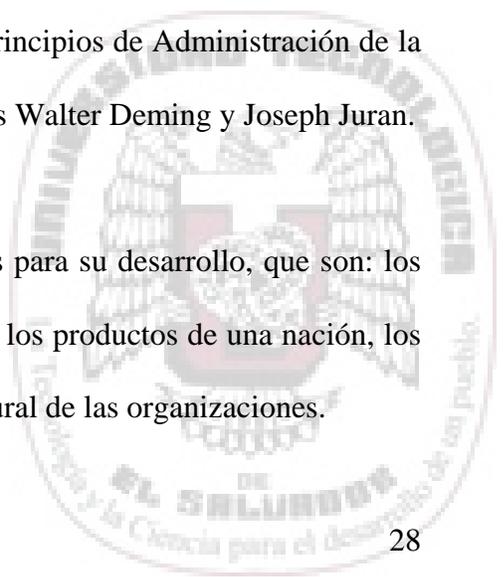


De hecho, estas imperfecciones en la información son las que crean las posibilidades para los gerentes y para las organizaciones de convertir al proceso administrativo en algo más interesante pero menos seguro; siendo entonces la planeación estratégica la que permitirá mejorar las elecciones que hagan las organizaciones, reconociendo que las incertidumbres de los mercados perduran inevitablemente.

Ahora bien, es importante mencionar que una de las tendencias en las presiones que ejercen los países productores de café está orientada a generar un cambio para regular el mercado internacional; de tal manera que se regule el mercado por calidad y orígenes mediante la certificación del grano, dejando a un lado la regulación por precios que ha venido operando hasta este momento.

En tal sentido, existen diversos modelos para poder analizar la ventaja competitiva de nuestro sector cafetalero respecto a los competidores en el mercado internacional; donde dos de los principales enfoques que pudieron ser utilizados son los siguientes: La Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter, y los modelos de Administración Total de la Calidad que parten de los principios de Administración de la Calidad y cuyos principales precursores son los doctores Walter Deming y Joseph Juran.

El modelo de Porter plantea cuatro factores principales para su desarrollo, que son: los recursos de una nación, las condiciones de demanda de los productos de una nación, los proveedores y por último el marco estratégico y estructural de las organizaciones.



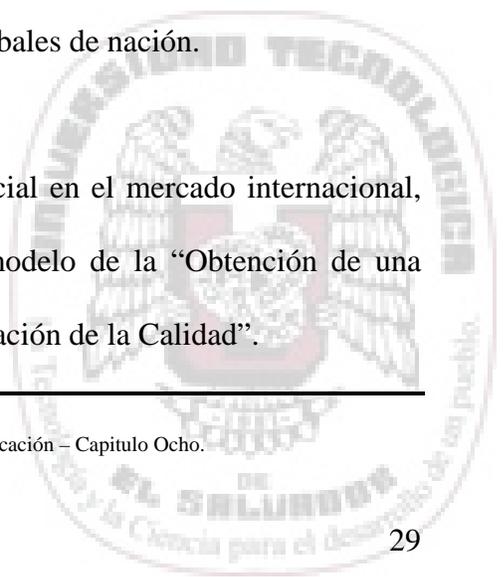
En tanto que los enfoques orientados a la “Obtención de una Ventaja Competitiva Global por Medio de la Administración de la Calidad” toman como punto de partida cinco aspectos fundamentales²⁴:

- El enfoque de sistemas.
- Las Herramientas de la Administración de la Calidad Total.
- El enfoque dirigido a los clientes.
- El papel de la Dirección.
- La participación del Recurso Humano.

Tomando en cuenta que las tendencias de las presiones de los países productores de café están orientadas a la promoción de la certificación del producto y a la obtención de una normativa emitida por la Organización Internacional del Café, que regule el mercado por calidad; el logro de una ventaja competitiva para el sector cafetalero salvadoreño debe ir siendo modelada en función de una estrategia que tenga su base en el manejo de estándares de calidad por sobre algún modelo que analice los aspectos o componentes de una ventaja diseñada a partir de los componentes globales de nación.

Este modelo debe garantizar un posicionamiento especial en el mercado internacional, por ello, el modelo de análisis aplicado ha sido el modelo de la “Obtención de una Ventaja Competitiva Global por Medio de la Administración de la Calidad”.

24 – .Administración - Stoner, Freeman, Gilbert Jr. – Sexta Edición – Pearson Educación – Capitulo Ocho.



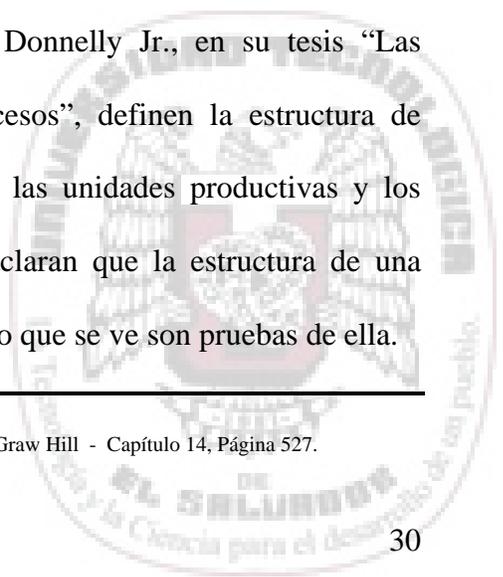
1.2.5 – ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES.

Quienes entienden que es necesario contar con una estructura de organización para garantizar una gestión eficaz, señalan también que la carencia de ella lleva a la confusión y al fracaso. Si no existe un organigrama de las relaciones en la organización, se producirán situaciones ilógicas e incoherentes; por lo que las unidades de dirección de las organizaciones deben complementar su acción con normas para cada nivel de gestión de tal manera que se oriente mejor el esfuerzo y los recursos.

Cualquier organización que trabaje sin un plan estratégico y sin una estructura de organización que permita viabilizar el plan, se politizará y presentará problemas en su desarrollo. De ahí que una estructura de organización es consecuencia de un proceso de toma de decisiones por parte de las unidades de dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en toda organización: la división del trabajo, las bases para la división funcional, las dimensiones funcionales y el empoderamiento ²⁵.

James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., en su tesis “Las Organizaciones - Comportamiento, Estructura y Procesos”, definen la estructura de organización como el conjunto de pautas que siguen las unidades productivas y los grupos de trabajo de una organización. Así mismo aclaran que la estructura de una organización es abstracta y que no se ha visto jamás, y lo que se ve son pruebas de ella.

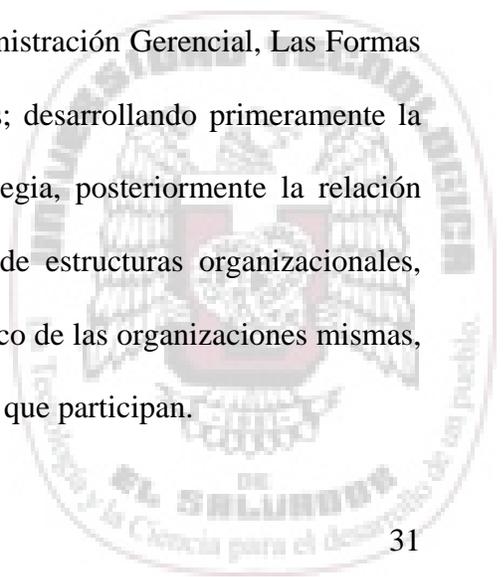
25 – Las Organizaciones – Gibson, Ivancevich y Donnelly - Octava Edición - McGraw Hill - Capítulo 14, Página 527.



La importancia que tiene una estructura de organización está determinada por el grado de influencia sobre el comportamiento de los grupos asociados, determinando así los rasgos de control y diferenciación de una organización; de ahí que esta puede ser creada o diseñada particularmente por cada ente organizacional a partir de diferentes objetivos y en función de sus propias expectativas, metas, enfoques de gestión y resultados esperados tanto para el corto como para el largo plazo; como por ejemplo:

- Estructura hacia un objetivo determinado.
- Estructura respecto a actividades.
- Estructura de acuerdo a funciones.
- Estructuras respecto a ubicación territorial.
- Estructura respecto a producto.
- Estructuras respecto al cliente.
- La organización por Matriz.

Henry Mintzberg en su teoría “Dentro del Extraño Mundo de las Organizaciones” hace un enfoque basado en tres elementos básicos: La Administración Gerencial, Las Formas de Organización y La Sociedad de las Organizaciones; desarrollando primeramente la importancia de la Dirección Gerencial y de la Estrategia, posteriormente la relación Planificación-Dirección; para luego entrar al diseño de estructuras organizacionales, llegando finalmente al diseño del pensamiento estratégico de las organizaciones mismas, su parte política y su configuración dentro del medio en que participan.



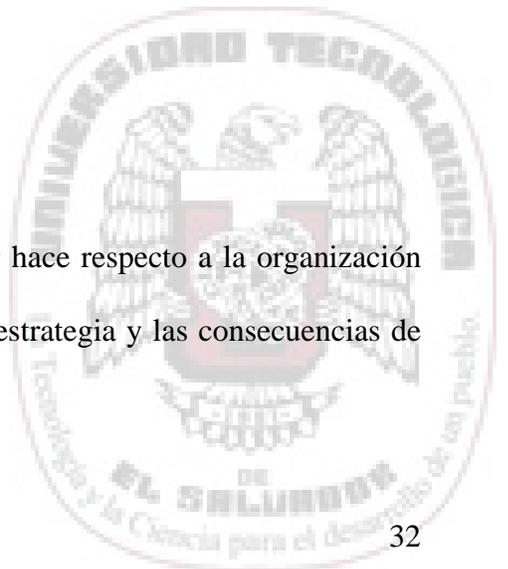
Henry Mintzberg desarrolla en su tratado, diferentes modelos de análisis de las estructuras de las organizaciones desde una perspectiva de clasificación y calificación de las mismas a partir del estudio de sus condiciones de funcionamiento, sus fortalezas internas, sus debilidades internas y externas, su pensamiento delimitado, su visión como conglomerado y otros aspectos relevantes.

De ahí, que Mintzberg plantea los siguientes modelos de organizaciones, que son en sí, modelos de análisis de las estructuras, que permiten determinar sus fortalezas, ventajas, desventajas, enfermedades y opciones de transformación:

- La Organización Empresarial.
- La Organización Maquinal.
- La Organización Diversificada.
- La Organización Profesional.
- La Organización Innovadora.
- La Organización Misionera.

1.2.5.1 – LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.

De acuerdo a la caracterización que Henry Meintzberg hace respecto a la organización diversificada, se presenta la estructura, el contexto, la estrategia y las consecuencias de este tipo de organización.

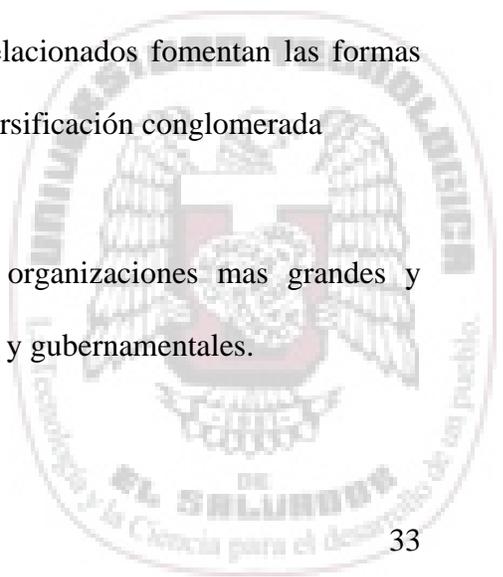


➤ **ESTRUCTURA.**

- Divisiones basadas en el mercado, débilmente acopladas a un punto o eje de control y administración central.
- Las divisiones dirigen los negocios de forma autónoma; es decir, una descentralización limitada que las somete al punto o eje de control que normaliza el proceso.
- Tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia una configuración de agrupación o bloque como un instrumento de manejo por parte del punto o eje de control.

➤ **CONTEXTO.**

- Diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios, la diversificación de subproductos y productos relacionados fomentan las formas intermedias, siendo la forma mas pura de la diversificación conglomerada
- Se encuentra de forma característica en las organizaciones mas grandes y maduras, y cada vez mas, en las esferas públicas y gubernamentales.



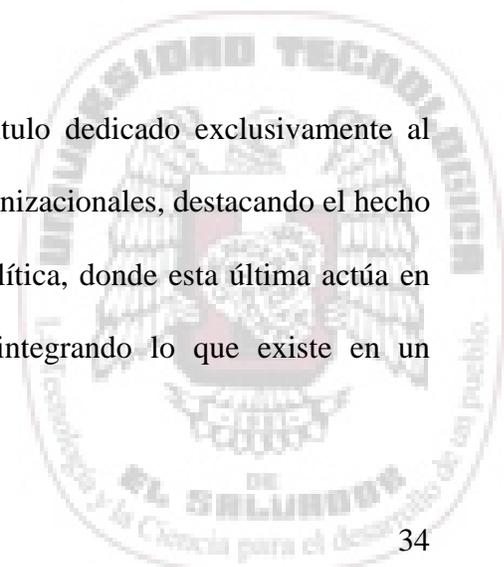
➤ **ESTRATEGIA.**

- El punto o eje de control bajo el esquema de estrategia corporativa dirige la cartera de negocios asociados, en tanto que las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales

➤ **CONSECUENCIA.**

- Resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas.
- La diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación.
- las mejoras en el funcionamiento en los mercados de capital pueden hacer que los negocios independientes sean mas eficaces.
- El punto o eje de control del negocio puede llevar a un comportamiento socialmente insensible o irresponsable.
- A pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública los peligros son aun mayores debido a la naturaleza no medible de muchos objetivos.

Adicionalmente, Henry Mintzberg desarrolla un capítulo dedicado exclusivamente al análisis del componente político en las estructuras organizacionales, destacando el hecho de la contravención existente entre coordinación y política, donde esta última actúa en contraposición y en detrimento de la primera, desintegrando lo que existe en un momento dado.

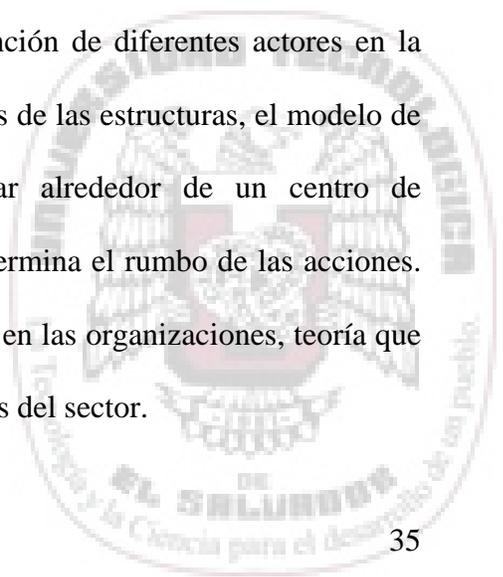


De ahí que se plantee en su tratado un análisis de los juegos políticos que se dan en las estructuras de organización, y de los sistemas de influencia; entre los cuales, la influencia política es considerada en términos de legitimación como una fuerza ilegítima pero impositiva; que fundamente su fuerza en el poder y que puede generar el conflicto al volverse la fuerza dominante en las estructuras.

Lo que caracteriza a las estructuras organizacionales politizadas es la ausencia de un orden convencional, fundamentando su accionar en las decisiones y actuaciones desarrolladas en términos de poder ejercitado en formas no legítimas de organización.

En adición a esto, Henry Mintzberg realiza un planteamiento del ciclo de vida en las estructuras de organización giradas alrededor de un centro de acción política que, de acuerdo a su teoría es un modelo de organización que inevitablemente busca perdurar cambiando constantemente, pero encaminándose tarde o temprano a la defunción, producto de la falta de orden esquemático.

Debido a que en el sector cafetalero hay una intervención de diferentes actores en la cadena productiva, se adoptará como modelo de análisis de las estructuras, el modelo de organización diversificada; que describe el accionar alrededor de un centro de coordinación que dirige los aspectos estratégicos y determina el rumbo de las acciones. Esto conjugado con el análisis del componente político en las organizaciones, teoría que permitirá comprender las relaciones y tensiones políticas del sector.



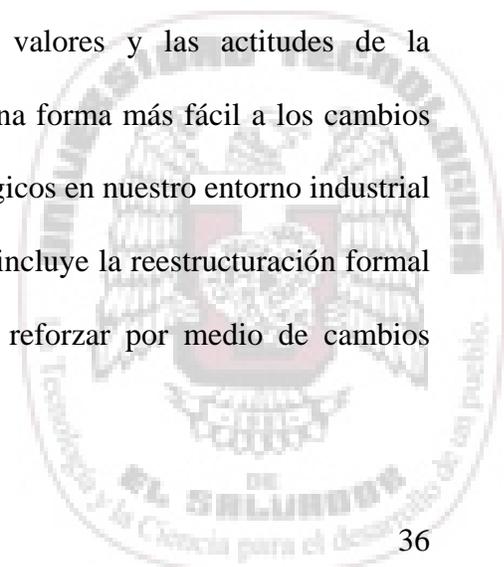
1.2.6 – DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una técnica de gestión que se utiliza para realizar cambios importantes en la organización. Al tratarse de una práctica dirigida a efectuar cambios, supone un profundo conocimiento de las ciencias de la conducta por parte de un agente de cambio para lograr mejoras en el desempeño de una organización.

Los problemas éticos giran en torno a las relaciones de poder en la organización entre todos los que participan en el esfuerzo para el cambio.

La tendencia actual es utilizar el término desarrollo organizacional para hacer referencia a un conjunto específico de intervenciones para el cambio, de destrezas, actividades, instrumentos o técnicas que se utilizan para que las personas y las organizaciones sean más eficaces.

El desarrollo organizacional es una estrategia de reeducación dirigida a modificar no sólo los sistemas de creencias, sino también los valores y las actitudes de la organización, de forma que esta pueda adaptarse de una forma más fácil a los cambios constantes y acelerados en materia de recursos tecnológicos en nuestro entorno industrial y en la sociedad en general. Además, dicha estrategia incluye la reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambios normativos y conductuales.



El desarrollo organizacional, en la práctica actual tiene ciertas características distintivas:

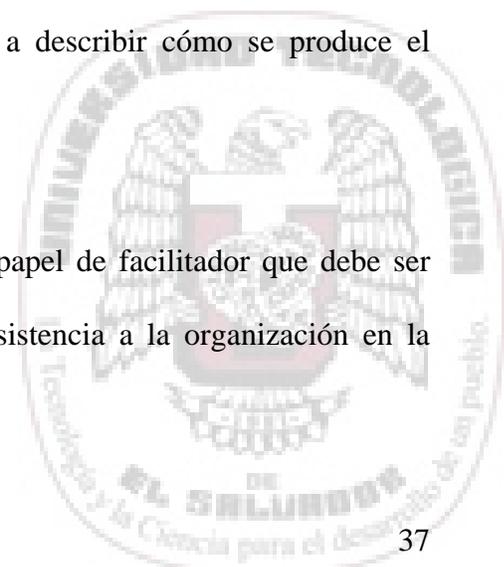
Es planeado y a largo plazo: Es un enfoque para el cambio basado en datos que involucra a todos los elementos que forman parte de la planificación empresarial. Esto supone fijar objetivos, planificar la acción, ponerla en práctica, seguirla y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario.

Está orientado a la solución de problemas: Porque pretende aplicar la teoría y la investigación, partiendo de diversas disciplinas entre las que se incluye la ciencia de la conducta, para solucionar los problemas de la organización.

Refleja un enfoque de sistemas: Porque es a la vez sistémico y sistemático. Es la fórmula más clara para vincular los recursos humanos y el potencial de una organización a su tecnología, su estructura y sus procesos de gestión.

Está orientado a la acción: Ya que se centra en sus logros y en sus resultados. A diferencia de los enfoques del cambio, que tienden a describir cómo se produce el cambio organizacional, el énfasis se pone en la acción.

Requiere agentes de cambio: El proceso requiere el papel de facilitador que debe ser desarrollado por un agente de cambio, que brinde asistencia a la organización en la nueva orientación de su funcionamiento.



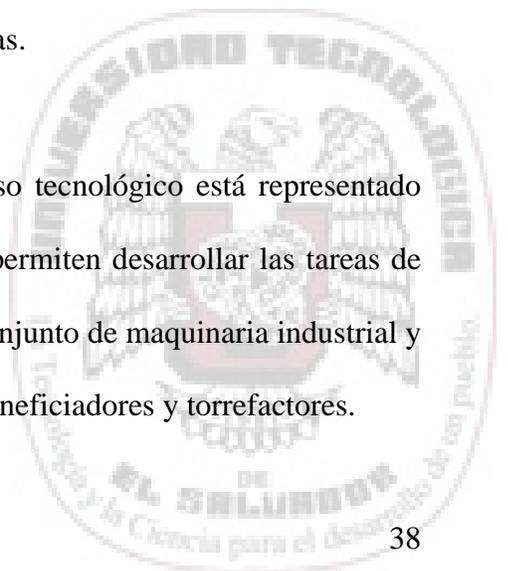
Comprende los principios del aprendizaje: Su característica principal es la confianza en la reeducación para efectuar el cambio. La reeducación conlleva la aplicación de principios fundamentales del aprendizaje.

El desarrollo organizacional exige, para ser eficaz, una participación activa de los gestores. Son ellos quienes han de determinar los objetivos, elegir las intervenciones para lograr estos objetivos y llevar a cabo las acciones planeadas.

1.2.7 – LA TECNOLOGÍA DE INNOVACIÓN.

La tecnología es un componente en el proceso de transformación para la generación de un producto terminado o prestación de un servicio. Por tanto, la tecnología se puede referir 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. El sistema técnico usado por una organización para producir y ofrecer su producto o servicio influye significativamente en la naturaleza de las estructuras organizacionales efectivas.

En el caso del sector cafetalero salvadoreño, el recurso tecnológico está representado básicamente por aquellas maquinarias que facilitan y permiten desarrollar las tareas de tipo agrícola para el caso de los productores, y por el conjunto de maquinaria industrial y equipos de tecnología de información para el caso de beneficiadores y torrefactores.



En este sentido, hablar de tecnología de innovación en el sector cafetalero implica el desarrollo de un proceso de análisis constituido por las siguientes etapas:

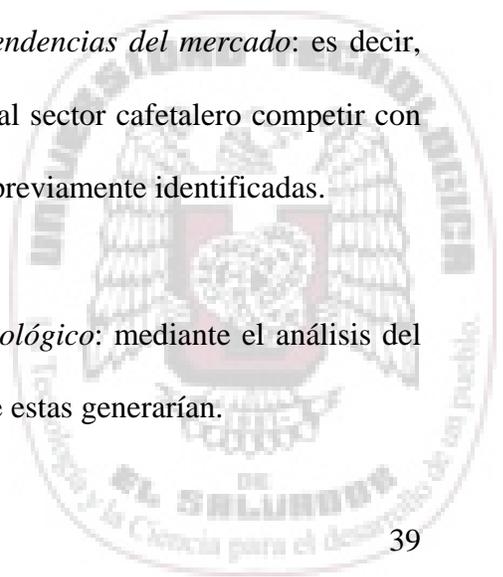
- *Análisis de la tecnología actual:* que supone una evaluación de la tecnología con que cuenta cada uno de los diferentes participantes de la cadena productiva para el desarrollo de su actividad económica.

- *Definición de las tendencias de transformación del mercado cafetero:* las cuales permiten establecer los recursos tecnológicos necesarios para enfrentar los cambios en las condiciones de competencia internacional.

- *Determinar las oportunidades de competencia en el mercado cafetero:* factor que permite modelar una estrategia de participación, y definir los recursos tecnológicos de tipo industrial, informático y técnico, necesarios para competir en las nuevas brechas de mercado.

- *Identificación de la maquinaria necesaria según tendencias del mercado:* es decir, establecer las maquinarias y equipos que permitan al sector cafetalero competir con alto rendimiento en las nuevas brechas de mercado previamente identificadas.

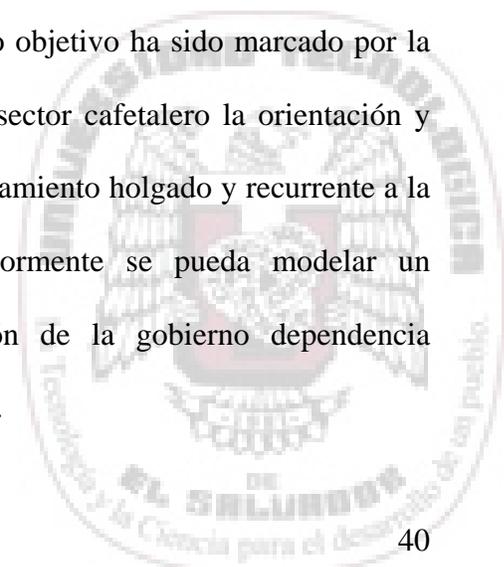
- *Evaluación de las Inversiones para el cambio tecnológico:* mediante el análisis del costo beneficio y de las tasas internas de retorno que estas generarían.



1.2.8 – RENTABILIDAD OPERATIVA.

Tomando como base que se efectuó una evaluación de la incidencia que tiene el cambio tecnológico en los niveles de rendimiento operativo del sector cafetalero, la investigación se llevó a cabo bajo un enfoque orientado a determinar los puntos que han ocasionado los problemas financieros, las circunstancias por las cuales no han resultado favorables las políticas de financiamiento y que se necesita para el rescate de los capitales disponibles para inversión en el negocio cafetalero. Para ello se realizó la evaluación de la rentabilidad operativa en función de los siguientes aspectos principales, con miras a su transformación:

- *Identificación de las inversiones para la gestión de cambio:* Que significó identificar claramente los aspectos en los cuales deberá invertirse para gestar un cambio en el sector cafetalero, a la luz de los resultados de la investigación y en función de la propuesta de transformación que resulte viable.
- *Las Barreras de la Carga Financiera:* Cuyo único objetivo ha sido marcado por la acción de determinar los efectos que tiene en el sector cafetalero la orientación y puesta en marcha de prácticas destinadas al financiamiento holgado y recurrente a la producción de café. Esto provoca que posteriormente se pueda modelar un mecanismo que esté orientado a la eliminación de la gobierno dependencia financiera y de los juegos políticos que lo absorben.



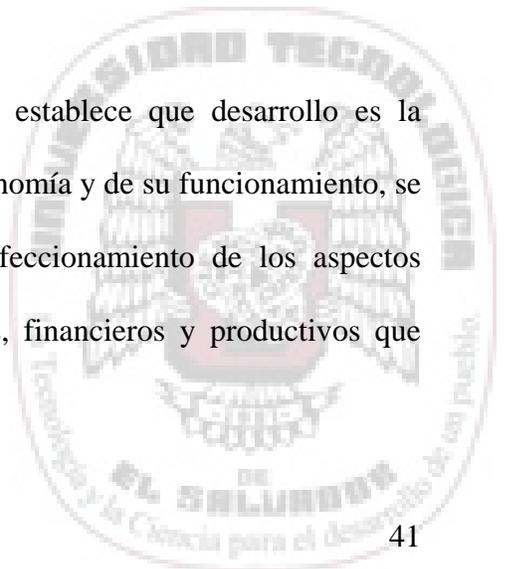
- *Proyección de la Auto-Sostenibilidad Financiera:* Mediante la identificación de las vulnerabilidades del sector y el diseño posterior de una estrategia corporativa destinada a la obtención de este propósito.

1.3 - MARCO CONCEPTUAL.

Cadena productiva del café: Ciclo de producción que abarca todo un proceso que va desde el cultivo agrícola hasta la generación de café procesado para el consumo final. Está conformada por las etapas de: cultivo agrícola y recolección, beneficiado, comercialización, exportación, torrefacción y consumo final.

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.

Desarrollo empresarial: Partiendo de la premisa que establece que desarrollo es la mejora cualitativa, cuantitativa y perdurable de una economía y de su funcionamiento, se puede definir el desarrollo empresarial como el perfeccionamiento de los aspectos cualitativos y el crecimiento en términos económicos, financieros y productivos que experimentan los cafetaleros salvadoreños.



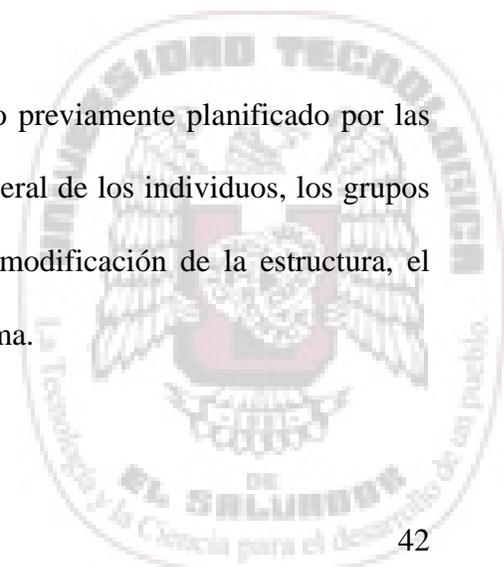
Competitividad: Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permite marcar diferencias respecto a sus competidores.

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.

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

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

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 comportamiento y los procesos de la organización misma.



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

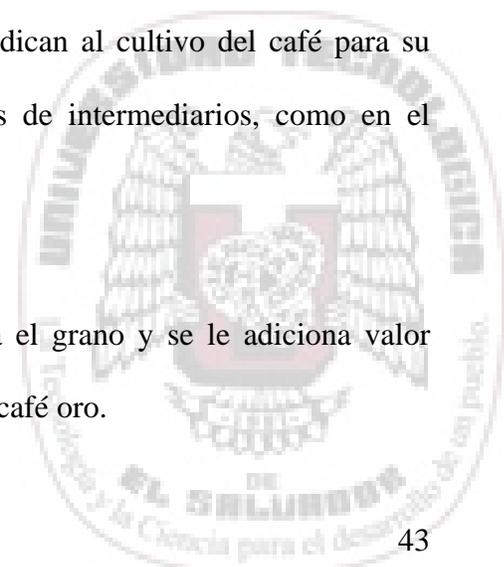
Rentabilidad operativa: Margen porcentual de la relación entre ganancias, una vez descontados costos y gastos en comparación con los ingresos totales, los activos utilizados y el patrimonio disponible.

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: Se le denomina de esta manera a toda la 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.

Beneficio de Café: es el lugar en donde se recolecta el grano y se le adiciona valor agregado. Es decir, la transformación del café verde al café oro.



Exportador: Persona natural ó jurídica que se dedica a las gestiones de exportación del café de tipo oro, mediante contratos directos con los compradores internacionales.

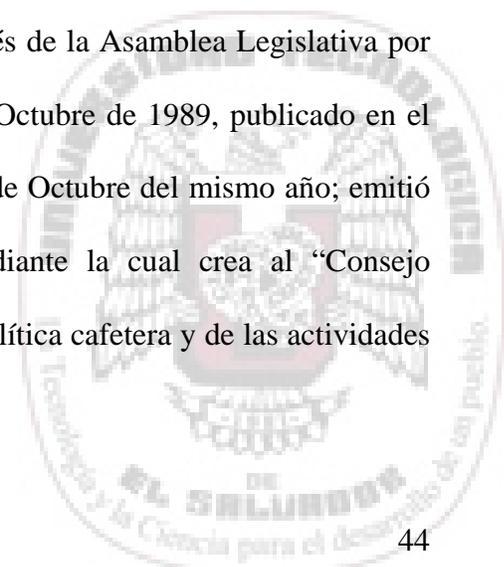
Intermediarios: personas o instituciones que se dedican a comprar el grano a los productores y lo venden directamente a beneficiadores o torrefactores.

Torrefactores: 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.

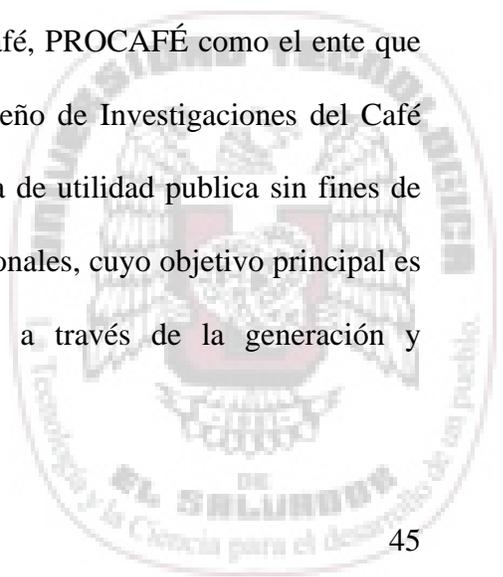
1.4 - MARCO NORMATIVO.

El gobierno tiene la responsabilidad de crear políticas económicas, fiscales y agrícolas orientadas al fortalecimiento y protección del cultivo del café; ya que este representa una fuente de ingreso nacional. Por tal razón se han emitido acuerdos y decretos que hasta esta fecha se mantienen en vigencia según la siguiente cronológica de emisión:

- El gobierno de la República de El Salvador a través de la Asamblea Legislativa por medio del decreto legislativo 353 de fecha 19 de Octubre de 1989, publicado en el Diario Oficial número 200 tomo 305 de fecha 30 de Octubre del mismo año; emitió la Ley del Consejo Salvadoreño del Café, mediante la cual crea al “Consejo Salvadoreño del Café” como el ente rector de la política cafetera y de las actividades relacionadas con la agroindustria del café.



- En el artículo 13 romano II, literal b de la Ley del Consejo Salvadoreño del Café, se establece que el Directorio del Consejo será el encargado de proponer al Presidente de la República reglamentos sobre el registro de las exportaciones del café. Como consecuencia, el 16 de Enero de 1990 mediante decreto legislativo número 6, se emite el Reglamento de Registro de Exportaciones de café, y con el decreto legislativo número 25 del mismo año se crea el Reglamento del Registro Estadístico de la Producción.
- En fecha 15 de Marzo de 1990, mediante decreto 460, se emite Ley de Reactivación de las Exportaciones, mediante la cual se establece que las exportaciones en su proceso de transformación incorporen como mínimo un 30% del valor agregado de origen nacional; se les devolverá un 6% del valor FOB como compensación, por los impuestos de importación que hayan tenido que pagar sobre los bienes necesarios para llevar a cabo la actividad.
- En fecha 18 de Junio de 1992, con decreto legislativo número 265, se crea la Fundación Salvadoreña para la Investigación del café, PROCAFÉ como el ente que sustituye en todo su contexto al Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café ISIC. Esta nueva institución es una entidad privada de utilidad pública sin fines de lucro, auspiciada por el gremio de productores nacionales, cuyo objetivo principal es modernizar y desarrollar la caficultura nacional a través de la generación y transferencia de tecnología.

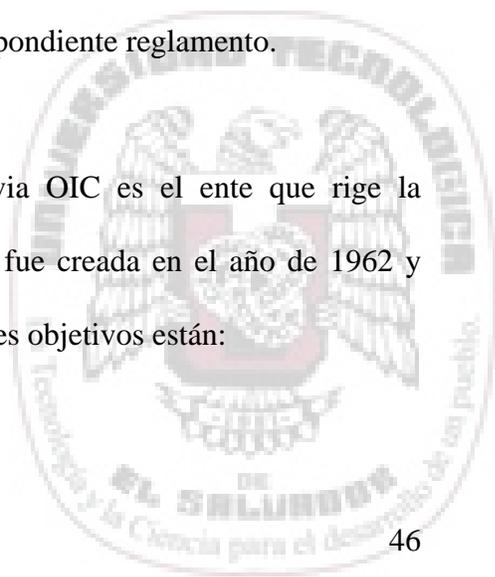


- En fecha 28 de Agosto de 1992, con decreto legislativo 309 se emitió la Ley de Emergencia para la Caficultura, en ella se crea el Fondo de Emergencia del Café por un monto de US \$45.0 millones de dólares y posteriormente se dicta el reglamento del Fondo de Emergencia según decreto 77 del 29 de Septiembre de 1992.
- El 29 de Septiembre de 1992, mediante decreto legislativo 667, se emite la Ley Transitoria de Retención Aplicable a las Exportaciones de Café, y con el decreto 104, se establece el Reglamento de Aplicación de la referida ley, para la cosecha 93/94.

Posteriormente el decreto 241 establece regulaciones a las exportaciones para la cosecha 1994/1995. Así mismo se amplía la vigencia de esta ley, para la cosecha 1995/1996, con el decreto 414, del 20 de Julio de 1996.

- En fecha 22 de Septiembre de 1994, con decreto legislativo 138, se emite la Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la comercialización del café; y el 7 de Octubre de 1994, con el decreto 41 se crea el correspondiente reglamento.

la Organización Internacional del Café que se abrevia OIC es el ente que rige la normativa en el ámbito internacional. Esta institución fue creada en el año de 1962 y tiene su sede en Londres, Inglaterra. Entre sus principales objetivos están:



- Alcanzar la mejor cooperación internacional respecto de las cuestiones cafetaleras mundiales, en función de la regulación de mercados, el establecimiento de acuerdos de negociación y otros aspectos de interés internacional.
- Proporcionar un foro para consultas cuando fuere apropiado propiciar las negociaciones intergubernamentales acerca de cuestiones cafeteras y de procedimientos encaminados a establecer un razonable equilibrio entre la oferta y la demanda mundial de café, sobre bases que aseguren: a los consumidores un adecuado abastecimiento de café a precios equitativos, y a los productores la provisión de mercados para su café a precios remunerados, que propicien un equilibrio a largo plazo entre la producción y el consumo.

Para la consecución de los objetivos antes mencionados, la Organización Internacional del Café promulgó el Convenio Internacional del Café en 1994, el cual fue suscrito por los países productores y consumidores del grano.

En este sentido, por resolución del Ministerio de Relaciones Exteriores, se ordenó la publicación del texto de la resolución número 384 de la Organización Internacional de Café mediante la cual se prorroga el Convenio Internacional del Café de 1994. Por lo que en síntesis podemos decir que, el sector cafetalero debido a su alto grado de importancia en la economía nacional, ha sido y es hasta ahora, un sector tratado de forma especial en cuanto a las políticas y regulaciones legales.

