

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS, ESTRUCTURALES Y TECNOLÓGICOS DEL SECTOR CAFETALERO SALVADOREÑO BAJO LOS EFECTOS DE LA CRISIS INTERNACIONAL.

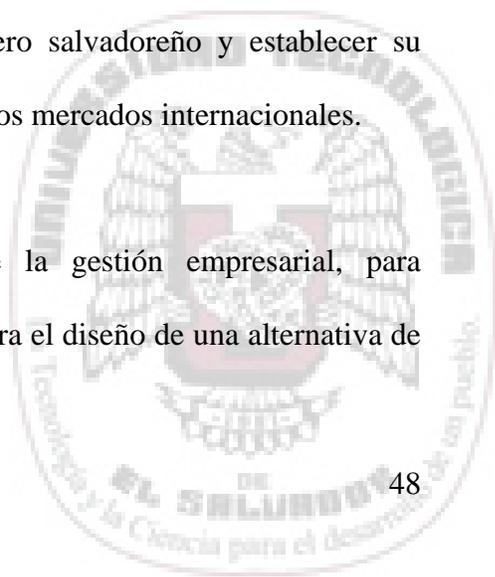
2.1 – OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1.1 – OBJETIVO GENERAL.

Analizar los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector cafetalero; para establecer el grado de relación que tienen con la competitividad en los mercados internacionales y determinar las tendencias para el diseño de una alternativa de solución.

2.1.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar la información recopilada directamente de los productores, beneficiadores, exportadores e instituciones rectoras del negocio cafetero, como base de evaluación.
- Evaluar la gestión empresarial del sector cafetalero salvadoreño y establecer su relación con los resultados de la competitividad en los mercados internacionales.
- Efectuar un diagnóstico situacional integral de la gestión empresarial, para determinar los puntos de inflexión que sean base para el diseño de una alternativa de solución.



2.2 - PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

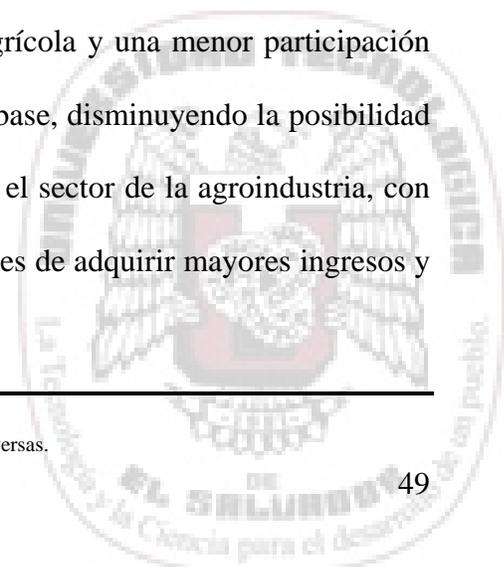
2.2.1 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.2.1.1 - DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

La sobreproducción mundial de café, la caída de los niveles de precios, el exceso en la acumulación de los inventarios, un lento crecimiento de la demanda, la poca propensión al consumo, la existencia de un mercado monopsónico en la importación mundial del grano y una producción alta de grano de mala calidad que funge como producto sustituto; son entre otros, algunos de los problemas que enfrenta el sector cafetalero en nuestro país¹.

El sector cafetalero de nuestro país enfrenta problemas de auto-sostenimiento financiero originados principalmente por un exceso de oferta de café a nivel mundial, lo que impacta los niveles de precios. Sin embargo, un mayor problema está representado por los aspectos estratégicos con que el sector cafetalero participa en la cadena productiva mundial, teniendo una mayor presencia en la etapa agrícola y una menor participación en la etapa de procesamiento ó torrefacción del grano base, disminuyendo la posibilidad de generar un mayor valor agregado y de competir en el sector de la agroindustria, con lo que se resta a los productores de café las posibilidades de adquirir mayores ingresos y utilidades representativas.

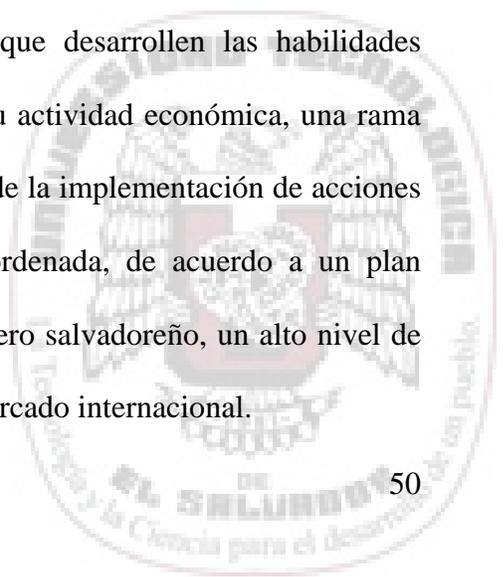
¹-Recopilación de información actual obtenida a través de fuentes periodísticas diversas.



El modelo de participación en la cadena productiva es el resultado de ser un sector dedicado a la producción agrícola y no a la gestión de negocios de tipo industrial o diversificados. En tal sentido, es evidente que el sector cafetalero no está conformado en su mayoría por productores organizados que busquen generar valor agregado al grano primario mediante la asociación empresarial industrial, o que busquen incrementar los niveles de ingreso sobre sus productos como un resultado de acciones estratégicas de producción, promoción y comercialización; sino por agricultores que buscan insistir en la producción agrícola como su única alternativa para adquirir utilidades.

Por otra parte, que los productores agrícolas enfrenten problemas de tipo financiero y comercial, es el resultado de acciones del gobierno orientadas a la sobreprotección mediante la aplicación de políticas y decretos que lo único que han provocado a lo largo del tiempo, es un acomodamiento de los cafetaleros para esperar la ayuda gubernamental en los momentos que se registran caídas en el sector.

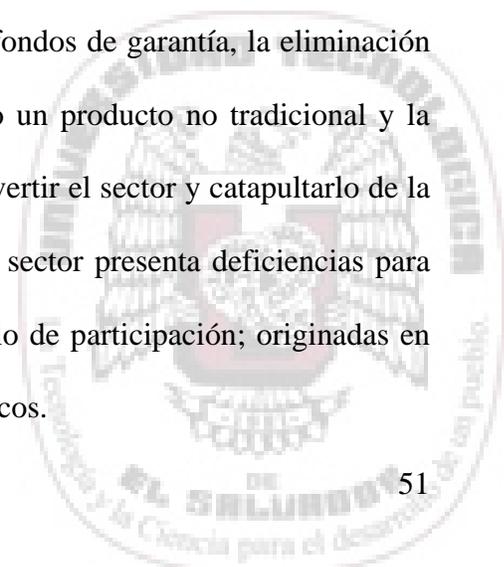
Con esto, se han limitado las posibilidades para que los caficultores se vuelvan sujetos emprendedores que sobrepasen la etapa agrícola y que desarrollen las habilidades empresariales y gerenciales necesarias para hacer de su actividad económica, una rama altamente organizada y productiva, como un resultado de la implementación de acciones estratégicas que ejecutadas en una forma lógica y ordenada, de acuerdo a un plan estratégico de largo plazo, generen en el negocio cafetero salvadoreño, un alto nivel de competitividad tanto en el mercado local como en el mercado internacional.



En contraste con lo anterior, el gobierno le apuesta actualmente a la promoción de exportaciones de productos agrícolas de tipo frutal como una alternativa para generar ingresos, y así compensar en alguna medida la deficiencia económica provocada por la caída del café como producto competitivo de exportación y de generación de divisas.

Esto suma un problema más a la larga cadena de reveses del sector cafetalero en la actualidad, haciéndose evidente que se necesitan mecanismos o alternativas de solución de efecto inmediato, pero más aún, es latente la necesidad de planes que en el largo plazo permitan sostener el sector y convertirlo una vez más en un sector de alto rendimiento, pero con características diferentes para la competencia internacional.

Respecto a lo anterior, existen posiciones encontradas en cuanto a las alternativas para recuperar el sector en términos productivos, económicos, financieros y de mercado, que van desde el subsidio a la producción, las normas de etiquetado, la estructuración de mercados diferenciados por orígenes y no por precios, y las campañas de rechazo al café de mala calidad; hasta los refinanciamientos de deudas, las prórrogas en los plazos de los créditos vigentes del sector cafetalero, la creación de fondos de garantía, la eliminación de tasas arancelarias, la reclasificación del café como un producto no tradicional y la promoción de modelos de industrialización para reconvertir el sector y catapultarlo de la fase agrícola a la fase agroindustrial. Sin embargo, el sector presenta deficiencias para enfrentar un cambio drástico en su estructura y modelo de participación; originadas en sus componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos.

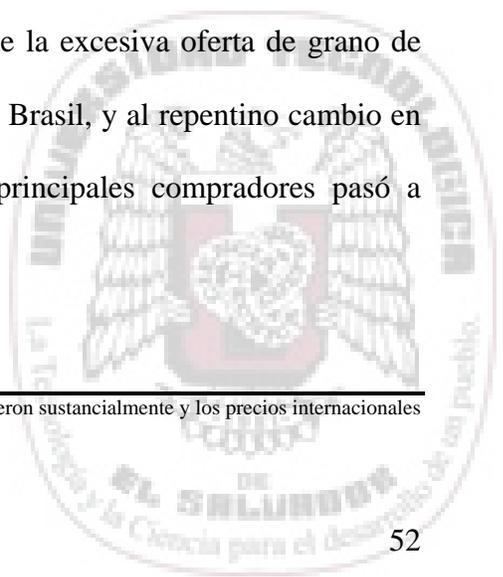


La inexistencia de modelos estratégicos empresariales le impidieron al sector aprovechar la llamada “Época de la Locura”² para invertir sus altos ingresos de ese momento en empresas procesadoras de café para el consumo final; pero en la actualidad el sector cafetalero: ¿Soportaría una reconversión o una diversificación?, ¿Cuenta con los aspectos estratégicos necesarios para enfrentar cambios?, ¿la estructura actual de organización empresarial favorecería el cambio a una fase agroindustrial y/o una diversificación?, ¿se cuenta con la tecnología o con las posibilidades para adquirir tecnología de punta para una reconversión hacia la fase agroindustrial? y finalmente ¿una reconversión mejoraría la competitividad del sector en el mercado local e internacional?

2.2.1.2 - ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El sector cafetalero enfrenta una crisis de tipo existencial en términos financieros y productivos; por un lado, la producción ha alcanzado un punto de incosteabilidad operativa, y por otro, los productores no cuentan con mecanismos para hacerle frente a la caída de los precios del mercado mundial a causa de la excesiva oferta de grano de mala calidad cultivado principalmente en Vietnam y en Brasil, y al repentino cambio en los compradores, donde Alemania uno de nuestros principales compradores pasó a preferir el café de otros países productores.

²-Años de 1995 a 1997 entre los cuales los ingresos por exportaciones de café crecieron sustancialmente y los precios internacionales del grano alcanzaron su máximo nivel en la historia.

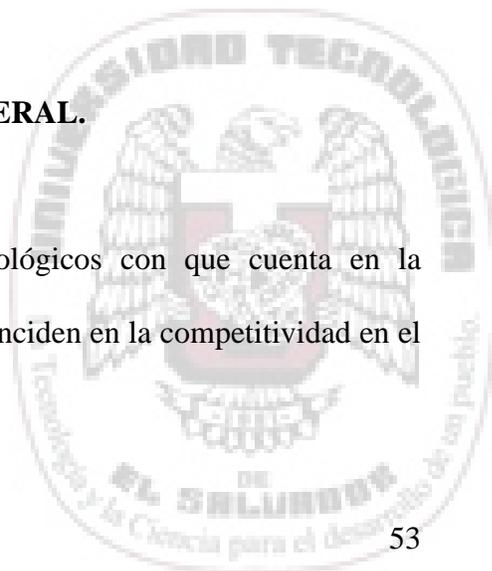


Esta crisis que enfrentan actualmente los cafetaleros en nuestro país, es en parte, una consecuencia del modelo estratégico de participación en la cadena productiva; modelo que está orientado principalmente a la primera etapa del proceso, que es la etapa de producción agrícola, la cual no genera valor agregado al sector y no le permite mejorar el nivel de rentabilidad y sostenibilidad financiera. En tanto que, las tendencias de los principales productores internacionales se encuentran orientadas a la industrialización del café orgánico para competir con sus propias marcas en el plano internacional, dejando de ser con ello, países dependientes de los compradores del grano y pasando a depender de sus estrategias de competencia y de la calidad de sus propios productos finales de consumo.

Por tal razón, es necesario hacer un análisis de los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos con los que compite el sector cafetalero salvadoreño en la actualidad, para determinar si estos han incidido en la pérdida de competitividad en el mercado local e internacional; y a partir de ello, analizar las posibilidades que tiene este sector para embarcarse en un proceso de cambio y de reactivación.

2.2.1.3 - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL.

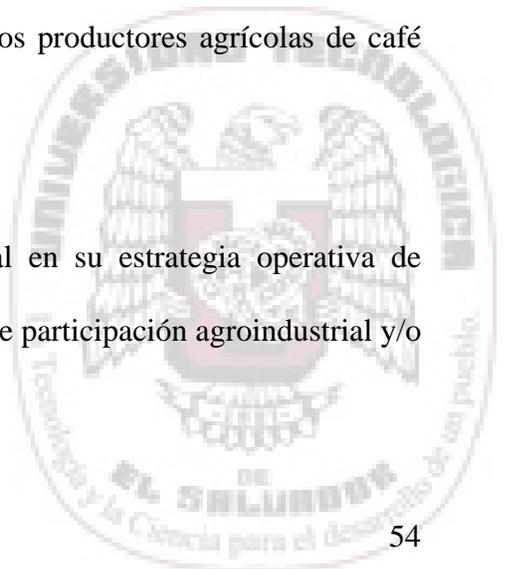
¿Los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos con que cuenta en la actualidad la gestión empresarial del sector cafetalero, inciden en la competitividad en el mercado local e internacional?



2.2.1.4 - PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS DESCRIPTIVOS.

Tomando como punto de partida la necesidad de encontrar alternativas inmediatas ante los problemas del negocio cafetero y las tendencias de la región hacia la diversificación de cultivos agrícolas y hacia la reconversión agroindustrial, es necesario traer a cuenta algunos cuestionamientos al respecto, los cuales proporcionan una mayor visión del alcance y los impactos que generaría una eventual reconversión del sector cafetalero, y así mismo, permiten analizar con una mayor certeza las posibilidades que tiene este sector para hacerle frente a la decisión de cambio. Estos cuestionamientos son los siguientes:

1. ¿Los aspectos estratégicos, estructurales y tecnológicos actuales del sector cafetalero, son factores que han contribuido a la crisis del café que se enfrenta en la actualidad?
2. ¿El modelo estratégico de participación del sector cafetalero en la cadena de producción, propicia el desarrollo empresarial de los productores agrícolas de café en el corto y largo plazo?
3. ¿El sector cafetalero soportaría un cambio radical en su estrategia operativa de participación agrícola hacia un modelo estratégico de participación agroindustrial y/o hacia una diversificación?



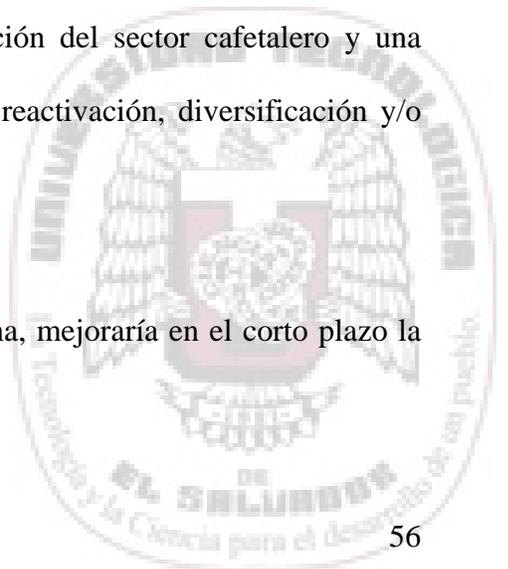
4. ¿La estructura actual de organización del sector cafetalero favorecería el cambio de un modelo agrícola a un modelo agroindustrial?
5. ¿Cuentan los productores de café con los recursos financieros para acceder a la tecnología moderna que haga factible la transición al modelo agroindustrial?
6. ¿Si el acceso a la tecnología moderna implica una inversión, y el sector cafetalero enfrenta una crisis financiera; se soportarían los costos de una transformación?
7. ¿El modelo estratégico, la estructura de organización y el componente tecnológico del sector cafetalero han sido factores determinantes en la pérdida de competitividad en el mercado local e internacional?
8. ¿Un cambio en el modelo estratégico, en la estructura organizacional y en la tecnología, mejoraría la competitividad del sector cafetalero en el mercado local e internacional?
9. ¿Es la reconversión del sector cafetalero la opción más viable para enfrentar la crisis y generar el desarrollo empresarial de los productores de café en el corto plazo?
10. ¿Un cambio en el modelo estratégico, la organización y el elemento tecnológico del sector cafetalero; mejoraría su rentabilidad en el corto y largo plazo?



Todas estas interrogantes surgen al momento de analizar la problemática existente en el sector cafetalero y, ante la idea de transformarlo a una fase más avanzada en la cadena productiva, se hace necesario evaluar los posibles resultados de una acción tan radical en términos estratégicos, estructurales y financieros. Además, estos cuestionamientos son parte fundamental de una investigación orientada al análisis de las posibilidades de reconversión del negocio, representando por ello aspectos implícitos del presente estudio; sin embargo, el enfoque se centrará en tres aspectos fundamentales: los aspectos estratégicos, los estructurales y los tecnológicos; según las relaciones que se presentan a continuación.

2.2.1.5 - FORMULACIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

1. ¿El modelo estratégico agrícola de participación del sector cafetalero en la cadena productiva, incide en algún grado en el desarrollo empresarial y en la competitividad en los mercados internacionales?
2. ¿En que medida la estructura actual de organización del sector cafetalero y una eventual integración inciden en las propuestas de reactivación, diversificación y/o reconversión agroindustrial?
3. ¿En que medida la obtención de tecnología moderna, mejoraría en el corto plazo la rentabilidad operativa del sector cafetalero?



2.2.2 - DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

DELIMITACIÓN ESPACIAL.

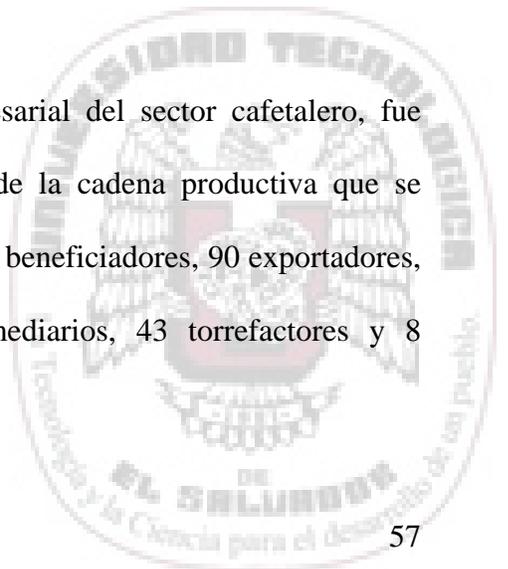
La investigación se desarrolló en coordinación con la Asociación Cafetalera Salvadoreña y el Consejo Salvadoreño del Café en la zona occidental de la Republica de El Salvador, en la cordillera Lamatepec departamento de Santa Ana; zona en la cual se establecen los centros agrícolas de los grandes productores de café de altura.

DELIMITACIÓN TEMPORAL.

La investigación se llevó a cabo en un período de tiempo de 8 meses, desde el mes de Noviembre del año 2002 hasta el mes de Junio del año 2003; tomando como base de investigación los datos estadísticos del sector cafetalero desde 1990 hasta el año 2001.

DELIMITACIÓN POBLACIONAL.

Para realizar el análisis integral de la gestión empresarial del sector cafetalero, fue necesario tomar muestras de los diferentes estratos de la cadena productiva que se encuentra distribuida así: 776 grandes productores, 275 beneficiadores, 90 exportadores, 170 pergamineros, 15 trilleros de café, 148 intermediarios, 43 torrefactores y 8 instituciones de acuerdo (ver pagina 71).



2.3 - JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

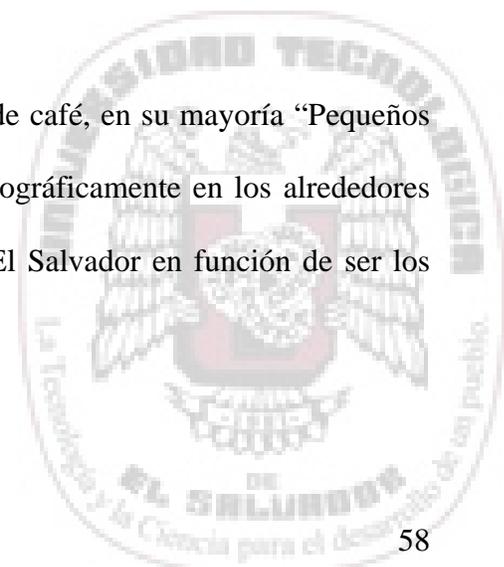
Para la evaluación de la factibilidad y provecho de la ejecución del estudio de los aspectos estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector cafetalero, ha sido indispensable presentar primeramente una descripción de los beneficios que este genera, una relación de los beneficiarios directos e indirectos, las implicaciones prácticas de la investigación misma y finalmente una premisa del aporte metodológico resultante.

BENEFICIOS DEL ESTUDIO.

Una plataforma de resultados de la evaluación de la gestión empresarial del sector cafetalero y de la relación que estos tienen con las posibilidades de competencia en el mercado mundial. Además, un análisis de las posibilidades del sector cafetalero para enfrentar cambios en su modelo estratégico.

BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS:

Los beneficiarios directos suman 22,270 productores de café, en su mayoría “Pequeños Productores”, y más específicamente, los ubicados geográficamente en los alrededores de la cordillera Lamatepec en la zona occidental de El Salvador en función de ser los destinatarios directos del análisis.



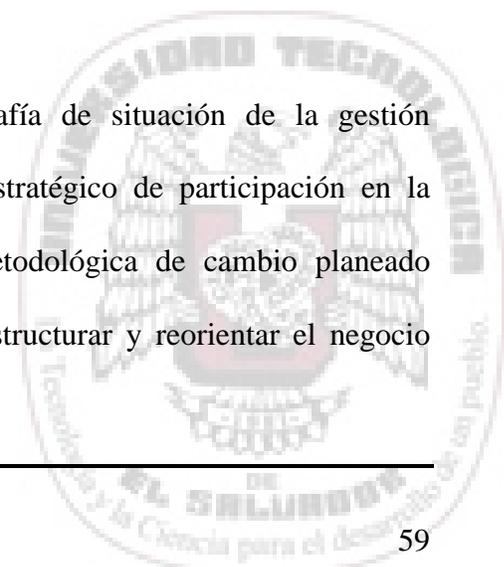
Adicionalmente se beneficia de forma indirecta a casi 30 mil familias de las zonas rurales del occidente del país, las cuales dependen económicamente de las actividades de mantenimiento y recolección del grano; a los otros sectores empresariales que realizan transacciones con el sector cafetalero; a los sectores de comercialización de productos finales, que amplían su gama de productos a distribuir; el Estado, que elevaría la recaudación fiscal y reduciría así el actual déficit; y el país en términos económicos, ante una potenciación de las inversiones y del flujo monetario.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

El estudio de la crisis actual del sector cafetalero, se ha llevado a cabo mediante el análisis integral de la gestión empresarial de los productores de café, con el propósito de obtener una perspectiva para la formulación de una propuesta que permita transformar el modelo estratégico de participación y competencia.

APORTE METODOLÓGICO .

La presente investigación proporciona una radiografía de situación de la gestión empresarial del sector cafetalero y de su modelo estratégico de participación en la cadena de producción, así como una propuesta metodológica de cambio planeado formulada como un plan estratégico destinado a reestructurar y reorientar el negocio cafetalero.



2.4 - DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

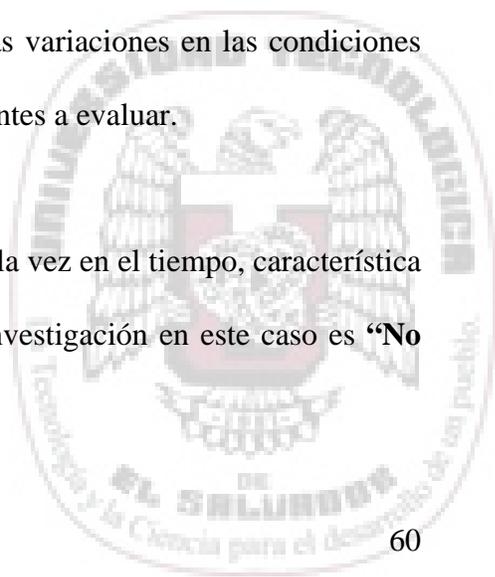
2.4.1 - TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En el presente marco de estudio, se plantea la realización de una investigación de tipo Correlacional debido a que su propósito está orientado al estudio de los factores intervinientes y la relación de las variables que han llevado al sector cafetalero salvadoreño a la crisis actual, buscando no sólo describir la situación, sino establecer las relaciones directas e indirectas entre los componentes en análisis y las variables dependientes de estos.

2.4.2 - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación no ha efectuado manipulación de variables ni de grupos afectos a análisis específicos ante cambios en sus condiciones; por lo que partiendo de esto, se realizó un estudio de tipo No Experimental, basado en fenómenos actuales tal y como estos han sucedido y se han presentado dadas las variaciones en las condiciones del mercado cafetero, sin manipulación de los componentes a evaluar.

Cabe aclarar que esta investigación se desarrolló una sola vez en el tiempo, característica principal de un estudio transeccional. En síntesis, la investigación en este caso es **“No Experimental, Transeccional, Correlacional”**.



2.5 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

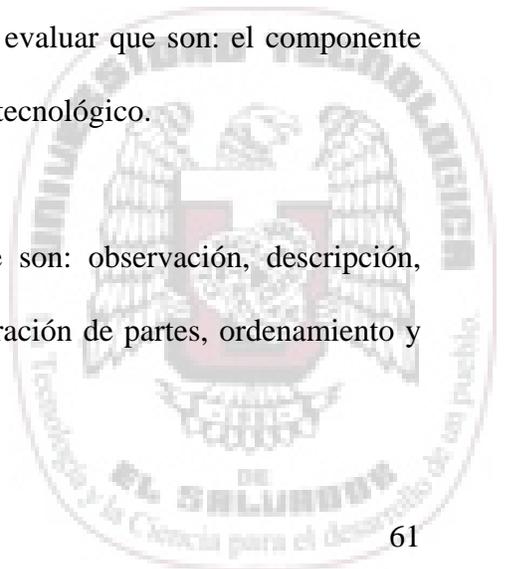
2.5.1 – MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

En el marco de desarrollo de la investigación de campo se aplicó el método de investigación de tipo científico, que en esta etapa incluye los siguientes apartados:

- Diseño de investigación (No Experimental).
- Elaboración de instrumentos de recolección de información.
- Efectuar la recopilación de la información.
- Registrar, procesar e interpretar los datos obtenidos.
- Elaboración de un informe de las relaciones en análisis.
- Presentación de las observaciones y conclusiones generales.

Para desarrollar la presente investigación dentro de un marco científico se utilizó el método analítico y para ello se ha dividido la “Gestión Empresarial” en sus diferentes partes, y se tomaron solamente tres aspectos sujetos a evaluar que son: el componente estratégico, el componente estructural y el componente tecnológico.

Este método consta de siete fases de desarrollo que son: observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de partes, ordenamiento y clasificación.



2.5.2 - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información base sujeta a análisis, se ha vuelto necesaria la aplicación de ciertas técnicas que permitieron, no sólo recopilar la información, sino también facilitar su interpretación. Por lo tanto, en la investigación de campo se hizo uso de las siguientes herramientas:

➤ Observación Directa:

De los hechos en su condición natural y de los aspectos generales de las condiciones de operación del sector cafetalero, para determinar por simple inspección las tendencias de la gestión empresarial.

➤ Encuesta:

Se utilizó un modelo de cuestionario con el propósito de recopilar las impresiones de los diferentes estratos poblacionales que conforman el sector cafetalero, respecto a la crisis actual, sus causas, sus posibles consecuencias, y sobre todo, sus perspectivas de solución en el corto y largo plazo.

➤ Entrevista:

La entrevista se utilizó como una técnica de mayor alcance en lo que respecta a la competitividad, por lo que fue aplicada al estrato de los exportadores y al de las instituciones gubernamentales que colaboran con el sector cafetalero.



2.6 - POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.

2.6.1 – DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para efectuar el análisis integral de la Gestión Empresarial del sector cafetalero, se incluyó a los diferentes estratos que conforman la siguiente tabla poblacional:

Estratificación de la Población a Evaluar en la Investigación.

Población Total de Productores	Total de la Población	Total Porcentaje
Menos de 3 Manzanas	11708	49.85%
De 3 a 10 Manzanas	6435	27.40%
De 10 a 25 Manzanas	2403	10.23%
De 25 a 50 Manzanas	1266	5.39%
De 50 a 100 Manzanas	900	3.83%
De 100 a 150 Manzanas	369	1.57%
Mas de 150 Manzanas	407	1.73%
Total de la Población	23488	100.00%

Fuente : Tablas de Distribución Poblacional Cafetalera - Consejo Salvadoreño del Café.

Estrato de Población	Total de la Población	% Prod. Santa Ana	Población Base
Grandes Productores	776	34.00%	264
Beneficiadores	275	34.00%	94
Exportadores	90	34.00%	31
Pergamineros	170	34.00%	58
Trilleros	15	34.00%	5
Intermediarios	148	34.00%	50
Torrefactores	43	34.00%	15
Instituciones	8		8
Total de la Población	1525		524

Fuente : Tabla de Estratificación de Población Base Sujeta a Análisis – Los Autores.

Estrato de la Población	Total de la Población
Grandes Productores	264
Beneficiadores	94
Exportadores	31
Pergamineros	58
Trilleros	5
Intermediarios	50
Torrefactores	15
Instituciones	8
Total de la Población	524

Fuente : Tabla de Población Sujeta a Análisis – Los Autores.

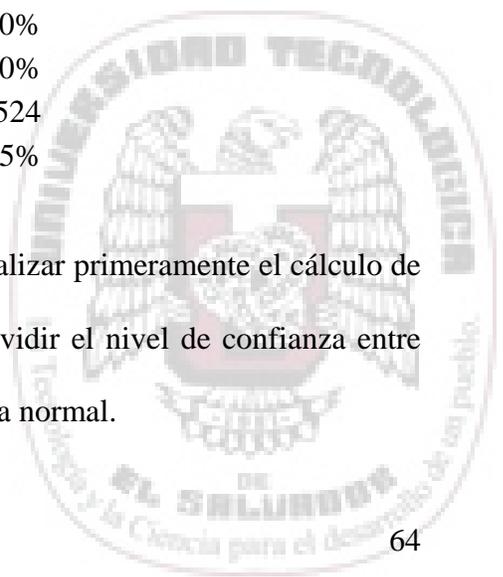
Una vez que hemos definido la población afecta por estrato de la cadena productiva, se procede a efectuar el cálculo de la muestra mediante la aplicación de la formula del muestro estratificado, generándose el cuadro final de muestreo estratificado:

Fórmula del Muestreo Total:

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N-1)+Z^2PQ}$$

- Donde :
- Z = Nivel de Confianza. 95%
 - P = Probabilidad de Éxito. 50%
 - Q = Probabilidad de Fracaso. 50%
 - N = Población Total. 524
 - E = Error Standard 5%

Para el desarrollo de la fórmula anterior es necesario realizar primeramente el cálculo de la distribución normal, que consiste básicamente en dividir el nivel de confianza entre dos y encontrar su respectivo valor del área bajo la curva normal.



Determinando el Valor de la Distribución Normal:

$$Z = \frac{0.95}{2}$$

$$Z = 0.475$$

$$Z = 1.96$$

Estableciendo la Muestra Total:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96*1.96)*(0.5)*(0.5)*(524)}{((0.05*0.05)*(524-1)) + ((1.96*1.96)*(0.5)*(0.5))}$$

$$n = \frac{503.04}{2.27}$$

$$n = 221.86$$

$$n = 222$$

Estableciendo la Varianza:

$$S^2 = E^2$$

$$S^2 = 0.003$$

Estableciendo Desviación Típica Estándar:

$$S = E$$

$$S = 0.05$$

Determinando Muestra Estratificada

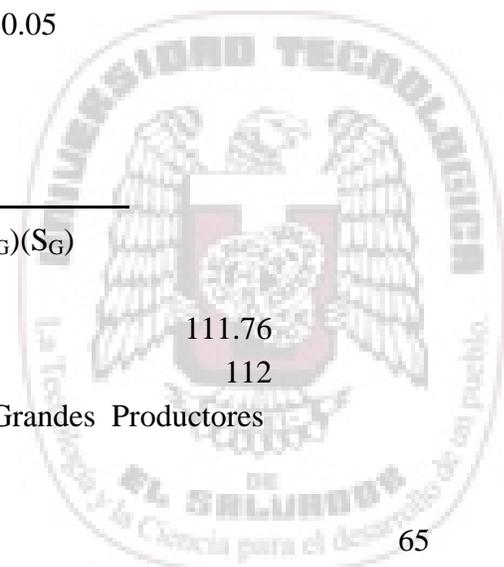
$$n_A = \frac{(n)(N_A)(S_A)}{(N_A)(S_A) + (N_B)(S_B) + (N_C)(S_C) + \dots + (N_G)(S_G)}$$

$$n_A = \frac{2926.80}{26.19}$$

Aproximadamente

$$n_A = \frac{111.76}{112}$$

Grandes Productores



$$n_F = \frac{(n)(N_F)(S_F)}{(N_A)(S_A)+(N_B)(S_B)+(NC)(SC).....(N_G)(S_G)}$$

$$n_F = \frac{558.20}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_F = 21.31 \quad 21 \quad \text{Intermediarios}$$

$$n_G = \frac{(n)(N_G)(S_G)}{(N_A)(S_A)+(N_B)(S_B)+(NC)(SC).....(N_G)(S_G)}$$

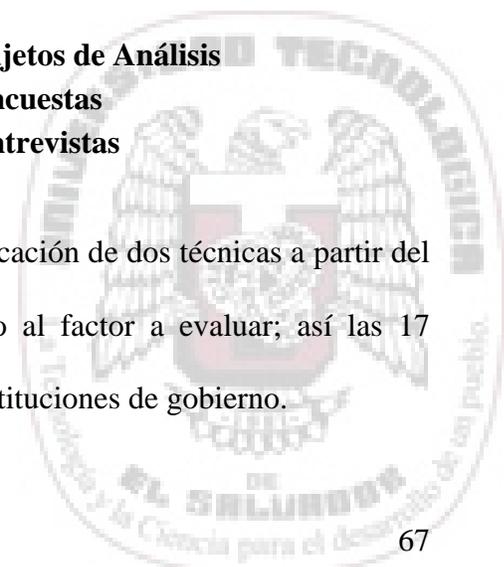
$$n_G = \frac{162.18}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_G = 6.19 \quad 6 \quad \text{Torrefactores}$$

$$n_H = \frac{(n)(N_G)(S_G)}{(N_A)(S_A)+(N_B)(S_B)+(NC)(SC).....(N_G)(S_G)}$$

$$n_H = \frac{88.74}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_H = 3.39 \quad 4 \quad \text{Instituciones}$$

Muestra Total para la Investigación	222	Sujetos de Análisis
Distribuidos de la Siguiete Forma	205	Encuestas
	17	Entrevistas

Se ha hecho una distribución de la muestra para la aplicación de dos técnicas a partir del criterio de conveniencia o factibilidad, y de acuerdo al factor a evaluar; así las 17 entrevistas son a exportadores y a representantes de instituciones de gobierno.



Una vez que se ha realizado el cálculo de la muestra estratificada para los efectos de la investigación, el consolidado de la distribución obtenida se presenta en el cuadro siguiente

Estrato de la Población	Total de la Población
Grandes Productores	112
Beneficiadores	40
Exportadores	13
Pergamineros	24
Trilleros	2
Intermediarios	21
Torrefactores	6
Instituciones	4
Total de la Población	222

Fuente: Tabla Consolidada de Muestreo – Los Autores.

Finalmente, al evaluar el alcance de la problemática, se ha determinado que básicamente el problema se concentra alrededor de los productores y los efectos de los componentes en la competitividad; por lo tanto, el marco de evaluación se reduce a los productores, beneficiadores, exportadores e instituciones; dejando por fuera a pergamineros, trilleros, intermediarios y torrefactores ya que estos se ven afectados por elongación indirecta.

Las instituciones que para efectos de la investigación se han abordado son las siguientes:

- El Consejo Salvadoreño del Café.
- La Asociación Cafetalera Salvadoreña.
- La Fundación Salvadoreña para investigación del Café (PROCAFÉ).
- La Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café (ABECAFÉ).



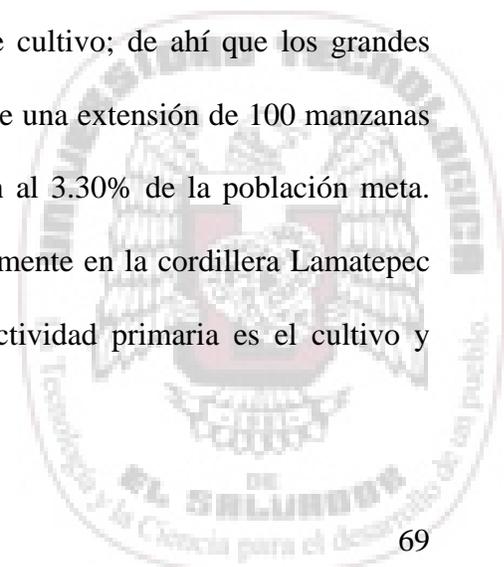
2.6.2 – UNIDADES DE ANÁLISIS.

Para efectos de investigación se ha estratificado la muestra a partir de todos los participantes de la cadena productiva del café; sin embargo, los estratos participantes que son de relevancia para el análisis presente son los productores agrícolas, beneficiadores, exportadores y las instituciones rectoras. Es por tal razón que sólo se describen estos cuatro estratos que se convierten en las unidades de análisis.

➤ PRODUCTORES AGRÍCOLAS.

En El Salvador existe un total de 23,488 productores agrícolas de café, los cuales se encuentran distribuidos en 11 de los 14 departamentos; siendo la Zona de Occidente la que abarca el 65% de la población nacional, donde Santa Ana es el que aloja un 34% de la población total.

El total de productores en Santa Ana es de 7,986 los cuales se encuentran estratificados de acuerdo al número de manzanas por propiedad de cultivo; de ahí que los grandes productores en esta localidad, cuyas propiedades son de una extensión de 100 manzanas o más de terreno, sean un total de 264 que equivalen al 3.30% de la población meta. Estos productores se encuentran distribuidos principalmente en la cordillera Lamatepec y Zonas alrededor del volcán de Santa Ana, y su actividad primaria es el cultivo y conservación del parque cafetero nacional.



➤ **BENEFICIADORES.**

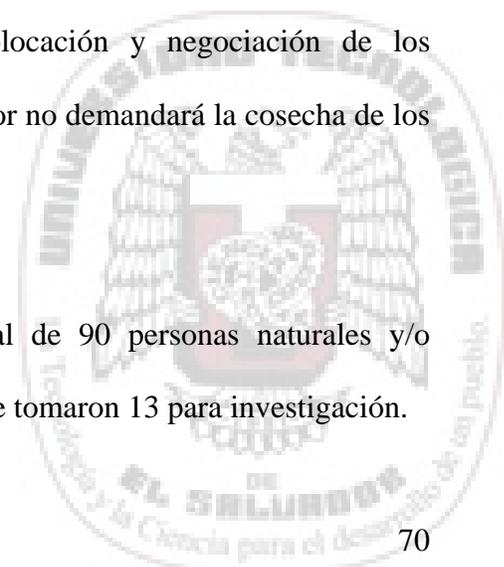
Los Beneficiadores son aquellos participantes de la cadena productiva que se encargan de la recepción del grano cortado y de la ejecución de las actividades de preparación para la exportación. Estos por lo general son a su vez productores agrícolas y/o exportadores con una mayor cobertura de estratos en la cadena.

En el departamento de Santa Ana se encuentra un total de 94 beneficiadores de los cuales se aborda en este análisis a una porción de 40 sujetos de análisis como representación de la población.

➤ **EXPORTADORES.**

Son un estrato de mayor jerarquía en la cadena productiva del café, estos son los que manejan directamente las negociaciones de compra y venta con los compradores internacionales. En gran parte, la situación económica de los productores agrícolas al interior de nuestro país depende del éxito de colocación y negociación de los exportadores, ya que si no hay comprador, el exportador no demandará la cosecha de los productores.

En todo nuestro país, los exportadores son un total de 90 personas naturales y/o jurídicas, pero en Santa Ana existen 31, de los cuales se tomaron 13 para investigación.

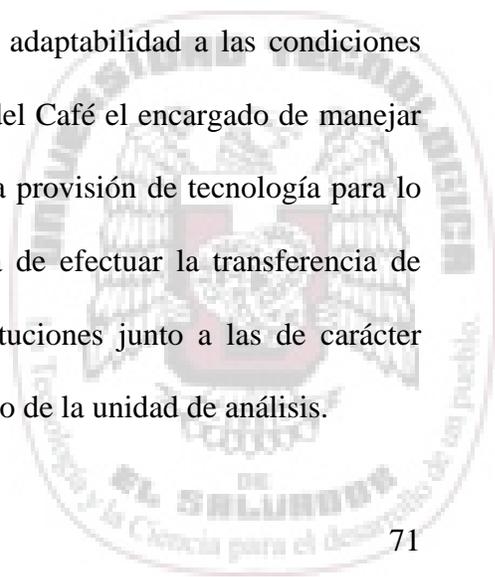


Algo importante de mencionar es que estos tres primeros estratos que se han tomado como unidades de análisis están agremiados, dando paso a la creación de instituciones de estructura fuerte y compleja con carácter privado. Los productores agrícolas se encuentran agremiados en la Asociación Cafetalera Salvadoreña, en tanto que los beneficiadores y exportadores están representados por (ABECAFÉ), que es la Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café; y ambas instituciones son sujetas de análisis en este estudio.

➤ INSTITUCIONES.

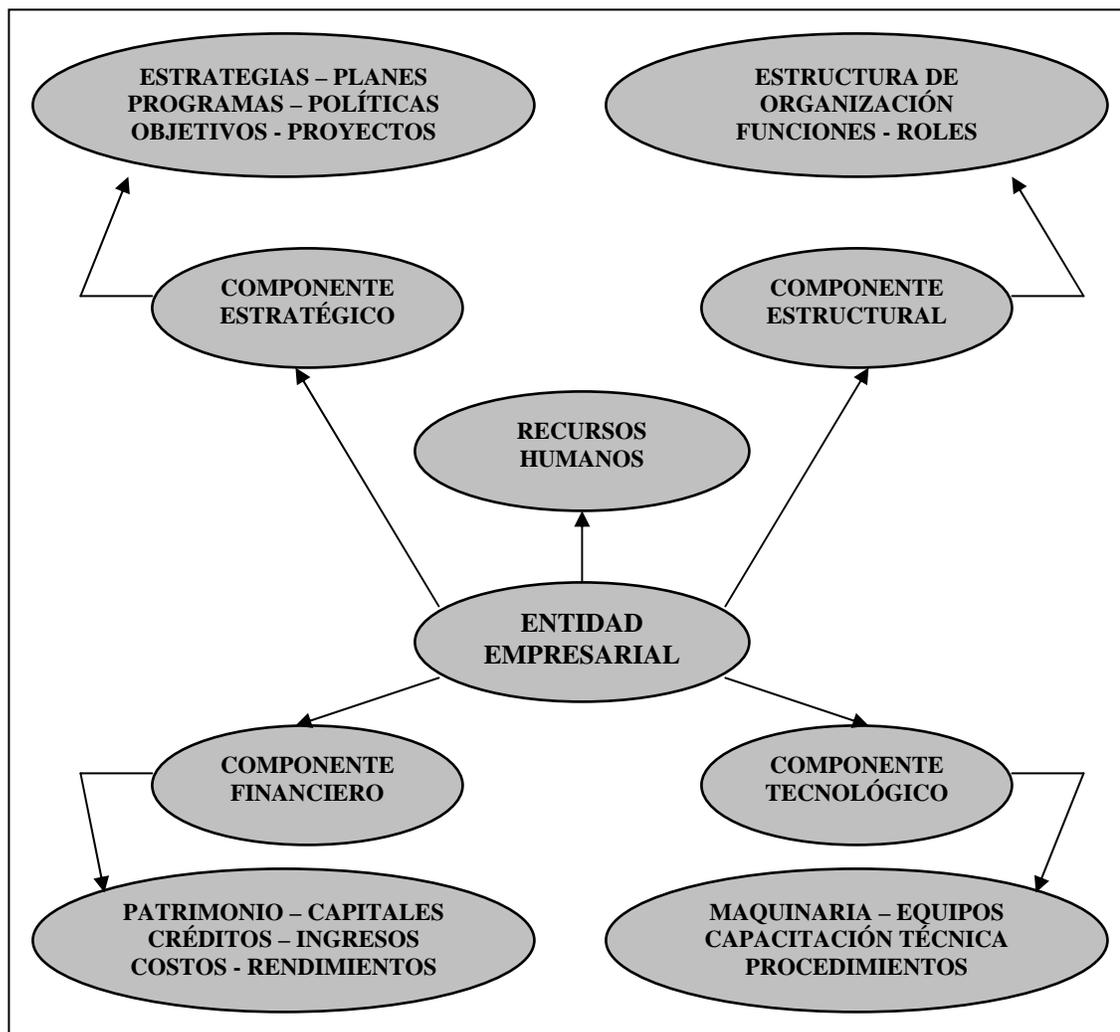
Las instituciones son sujetos de análisis con características de personería jurídica, razón por la cual para su evaluación se toma de ellas a un miembro como representante a fin de obtener de este las impresiones generales de la institución global.

Las instituciones dentro del sector cafetalero juegan un rol importante dado que determinan en gran medida el rumbo del negocio mediante el establecimiento y regulación de los aspectos internos y el manejo de la adaptabilidad a las condiciones externas del mercado, siendo el Consejo Salvadoreño del Café el encargado de manejar la política productiva y comercial del café, así como la provisión de tecnología para lo cual contrata a PROCAFÉ para que sea la encargada de efectuar la transferencia de tecnología agrícola a los productores. Estas dos instituciones junto a las de carácter privado mencionadas anteriormente constituyen el marco de la unidad de análisis.

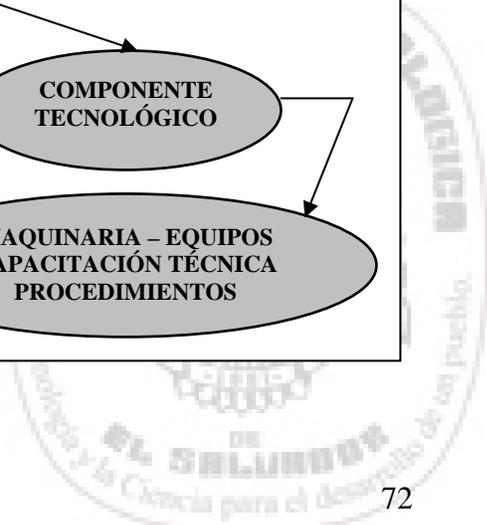


2.7 - OBJETOS DE ESTUDIO.

El efectuar un “Análisis Integral de la Gestión Empresarial” de un sector productivo, supone llevar a cabo el examen de los cinco aspectos que conforman un agregado empresarial o ente jurídico con características de generación de rendimientos. Estos aspectos son los siguientes: estratégico, estructural u organizacional, recurso humano, económico y financiero, y el tecnológico; según relación siguiente:



Fuente: Diagrama elaborado por los Autores.



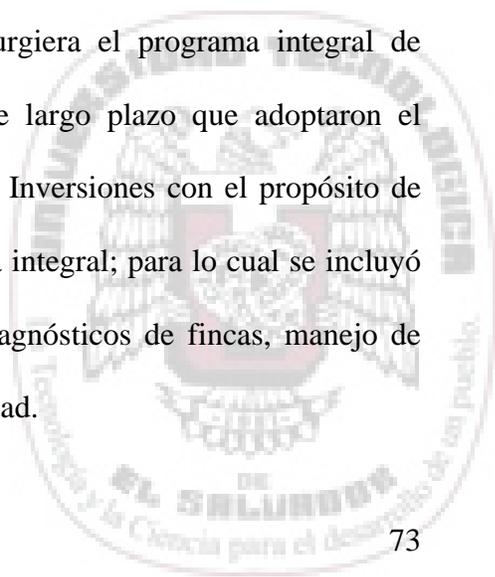
Para los efectos de la evaluación del sector cafetalero, se toman como objetos de análisis a tres de estos cinco componentes, que son el estratégico, el estructural y el tecnológico; considerados como los factores claves e intervinientes en el proceso competitivo en el plano local, regional e internacional.

La evaluación del aspecto estratégico se orientó a determinar la dinámica de participación en el negocio internacional y las debilidades competitivas que se enfrentan.

Por otra parte, analizar el componente estructural ha tenido el propósito de identificar los ajustes necesarios en la organización del sector, en su enfoque de sistema y en su funcionamiento; en tanto que, el aspecto tecnológico se ha analizado desde la perspectiva de los mecanismos y medios de producción.

2.7.1 - COMPONENTE ESTRATÉGICO.

El sector cafetalero a final de los años noventas experimentó cambios tanto en el mercado como en el medio político, de ahí, que surgiera el programa integral de renovación del parque cafetero como una medida de largo plazo que adoptaron el gobierno de El Salvador y El Banco Multisectorial de Inversiones con el propósito de renovar y repoblar los cafetales y dar asistencia técnica integral; para lo cual se incluyó la venta de materiales genéticos, la elaboración de diagnósticos de fincas, manejo de plantaciones y capacitación administrativa de la propiedad.

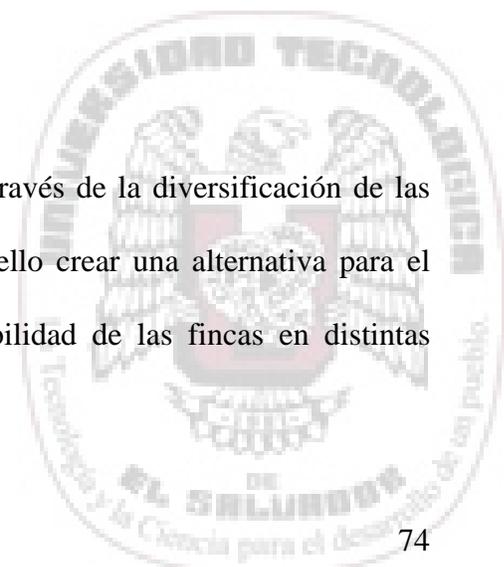


Para el desarrollo de este programa se destinó un monto de cien millones de dólares en financiamiento especial a través del sistema financiero formal nacional, a una tasa de interés del 9% anual , con un período inicial de cinco años de gracia y un plazo de hasta 15 años para la liquidación total del empréstito. El programa incluye varios componentes que son tratados más adelante en otro apartado del presente documento.

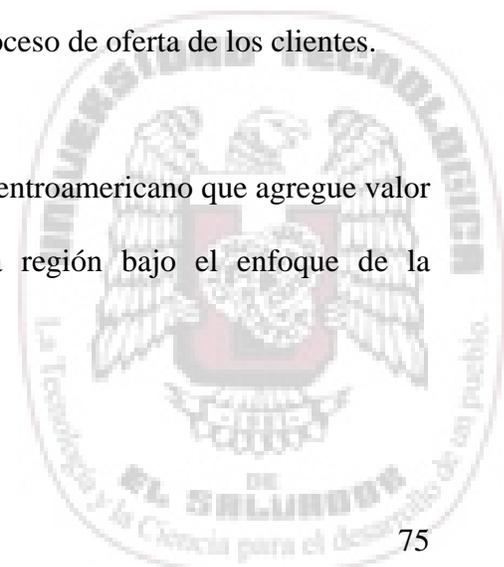
Otras alternativas estratégicas de competencia consideradas para superar las dificultades de la industria cafetera han sido evaluadas en su oportunidad, encontrándose una alta tendencia por parte de los entes administradores hacia la implementación de un programa de diversificación de cultivos en fincas cafeteras; contratando el Consejo Salvadoreño del Café al IICA para desarrollar, promover e implementar una política orientada a la fruticultura en el país.

Dada las condiciones cambiantes del mercado cafetero, se han evaluado diferentes alternativas de tipo estratégico; determinándose que existen algunos programas que podrían desarrollarse para provocar un relanzamiento del café salvadoreño. Siendo estos programas:

- Ampliación de los ingresos de los caficultores a través de la diversificación de las fincas con vocación para frutales, buscando con ello crear una alternativa para el desarrollo de la zona cafetalera y generar rentabilidad de las fincas en distintas altitudes y suelos.



- Capacitación para la producción de cafés especiales, el procesamiento en tecnologías limpias y la comercialización de cafés gourmet o preparados; que es el enfoque del nuevo mercado cafetero.
- La consolidación de grupos asociados de productores de cafés especiales, para la explotación de las ventajas que generan las economías de escala en la reducción de los costos de importación y de transacciones al exportar.
- La creación de beneficios ecológicos para la reducción de dos aspectos importantes en cuanto al recurso de agua; por una parte la reducción de los niveles de consumo, y por otro, la disminución de los niveles de contaminación de este vital líquido.
- La creación de un sistema de información que promueva el comercio electrónico y facilite el proceso de venta, logística y exportación del grano; por medio de programas de subastas a través de Internet, desarrolladas en una plataforma de negociación que incluya la presentación del producto, el registro de clientes, el manejo de transacciones y la administración del proceso de oferta de los clientes.
- La promoción y obtención de un sello de calidad Centroamericano que agregue valor a los diversos tipos de cafés producidos en la región bajo el enfoque de la certificación del producto por tipos y orígenes.



- La creación de un corredor biológico Mesoamericano que potencie la venta de servicios generado por el parque cafetero.

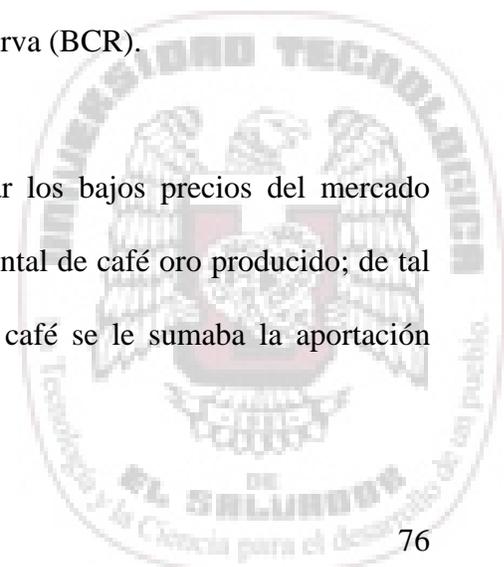
2.7.1.1 - MEDIDAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS ANTE LA CRISIS.

A continuación se presenta una lista de las principales acciones que se tomaron para enfrentar la situación de crisis del sector de café. Estas actividades se ven orientadas mayormente a solventar una situación inmediata de iliquidez financiera, que a presentar alternativas de cambio bajo un enfoque de sistemas que permitan transformar estratégicamente el negocio cafetalero salvadoreño.

- **DEVOLUCIÓN REMANENTE FONDO DE EMERGENCIA DE 1992.**

El fondo de emergencia que había sido creado en 1992, fue financiado con recursos provenientes de un préstamo otorgado por el Banco de Integración Económica (BCIE) al gobierno Salvadoreño por un monto de 45 millones de dólares; los cuales fueron administrados y operados por el Banco Central de Reserva (BCR).

El propósito del fondo de emergencia era compensar los bajos precios del mercado internacional con una aportación de 15 dólares por quintal de café oro producido; de tal manera que, al bajo precio recibido por la venta de café se le sumaba la aportación estatal para equilibrar los costos de producción.



Para la recuperación de la deuda, el fondo cobró a los caficultores entre el año de 1992 y el 2000, un equivalente a 5 dólares por quintal exportado; situación con la cual el fondo generó un remanente de cobro que debería ser devuelto a los productores.

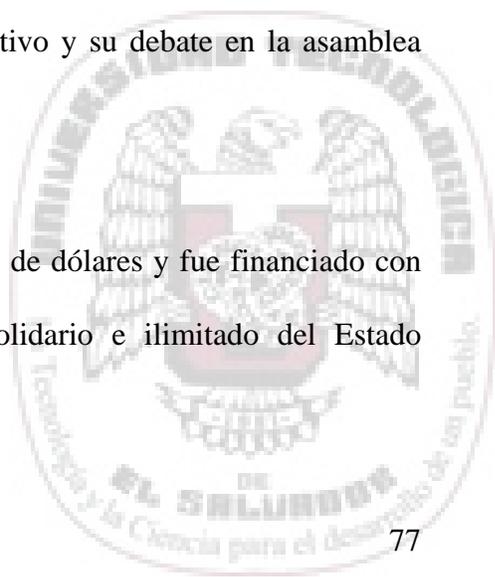
El remanente fue devuelto a los productores agrícolas entre noviembre y diciembre del año 2000, con una cuota de 1.54 de dólar por quintal producido en la cosecha 1999/2000. Esto generó a los productores activos un ingreso en momento de iliquidez generalizada.

➤ **FONDO DE EMERGENCIA 2000. (FONDO DE EMERGENCIA II)**

Por razones similares al fondo de emergencia creado en 1992, y dada la buena experiencia de pago de la caficultura Salvadoreña en el exterior; no se enfrentaron dificultades para la promoción y aceptación de un nuevo fondo de emergencia por parte de las gremiales cafetaleras.

Esta iniciativa contó con el respaldo del órgano ejecutivo y su debate en la asamblea legislativa fue superado sin mucha discusión.

En esta ocasión el fondo se constituyó por 80 millones de dólares y fue financiado con emisión de Bonos de la caficultura, con el aval solidario e ilimitado del Estado Salvadoreño.



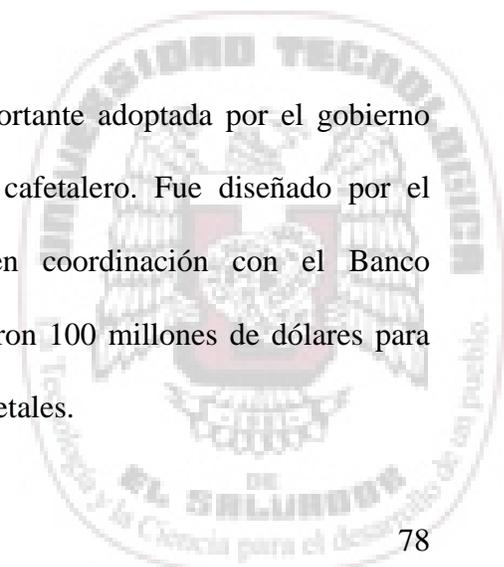
Con este fondo se entregó a los productores 25 dólares por quintal promedio simple en las cosechas de 1998/1999 y 1999/2000. El cobro fue de forma individual y no colectivo sobre la base de lo que cada productor recibió, y tasándose por la cantidad de quintales de café oro uva producido. Adicionalmente no se determinó periodo de gracia y el cobro anual se fijó en 5 dólares por quintal más una tasa de interés del 11% .

No obstante el trabajo realizado por las gremiales cafetaleras coordinadas por el Consejo Salvadoreño del Café, el proceso de emisión y colocación de títulos valores, más la obtención de los fondos; el impacto de este nuevo fondo fue de tipo regular.

Todo lo anterior se llevó a cabo debido a que la profundidad de la crisis de precios era muy amplia; razón por la que el sector cafetalero cayó nuevamente en la insolvencia financiera para la cosecha 2000/2001.

➤ **PROGRAMA INTEGRAL DE RENOVACIÓN DEL PARQUE CAFETALERO.**

Este programa es la medida de largo plazo mas importante adoptada por el gobierno Salvadoreño, con el objetivo de renovar el parque cafetalero. Fue diseñado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en coordinación con el Banco Multisectorial de Inversión (BMI); y en él se destinaron 100 millones de dólares para financiar proyectos de renovación y repoblación de cafetales.



Para los efectos del financiamiento del programa integral de renovación del parque cafetero, el gobierno se apoyó como intermediario en el sistema financiero formal y los denominados subintermediarios financieros.

Este programa cuenta con dos componentes: en primer lugar los créditos otorgados a una tasa del 9% de interés con períodos de gracia hasta de 5 años y plazos hasta de 15 años, fondos que se supone fueron destinados a cafetaleros solventes en términos financieros como producto de la aplicación del fondo de emergencia 2000, cuyas fincas tuviesen una extensión superior a las 25 manzanas y estuviesen ubicadas a 800 msnm.

El segundo componente es la asistencia técnica integral no reembolsable a que tiene derecho todo caficultor que accede a fondos bancarios; lo que implicaba entre otros servicios la venta de materiales genéticos certificados, la elaboración del diagnóstico de finca, el goce de un programa de visitas de asistencia técnica para el manejo de plantaciones y la capacitación en el manejo administrativo de las propiedades.

Todos y cada uno de los diferentes componentes necesitaron de un alto nivel de aporte técnico, el cuál fue brindado por la fundación PROCAFÉ, que es la entidad encargada del desarrollo, investigación y transferencia de tecnología tanto agrícola como industrial para el sector del café; esta entidad fue contratada por la comisión de FANTEL para la ejecución de diferentes actividades orientadas a la promoción de nuevas prácticas agronómicas, con los fondos provenientes de la privatización de ANTEL.



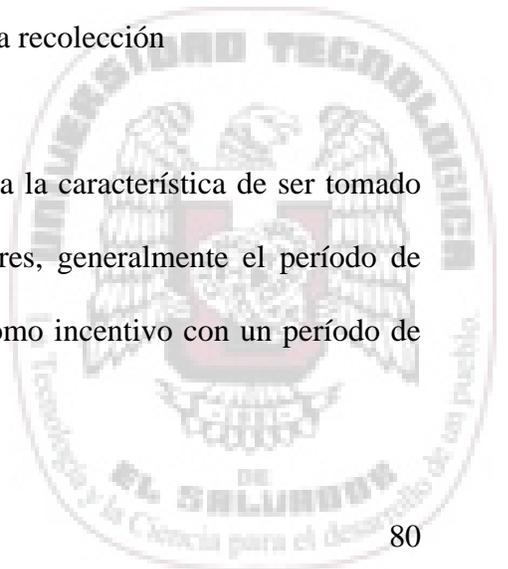
Posteriormente, luego del impacto del terremoto en las zonas cafetaleras, los destinos del programa fueron ampliados a la construcción y reconstrucción física y dañada, trabajo de podas profundas, la adquisición de maquinaria agrícola y la creación de beneficios ecológicos con el propósito de mitigar los problemas estructurales agronómicos de la caficultura.

CRÉDITO DE AVÍO 2000 – 2001.

En marzo del año 2000, antes del inicio de las labores de la cosecha 2000/2001, el Banco multisectorial de Inversiones (BMI) actuó ante un panorama de iliquidez financiera por parte de los productores con la disposición de fondos a través del sistema financiero formal, por medio de la siguiente estructura:

- Avío de 17.14 de dólar por quintal para completar las labores agrícolas.
- Avío de 28.57 de dólares por quintal como costo requerido para labores agrícolas.
- Avío de 45.71 de dólar por quintal para la recolección

Este crédito de Avío complementario al productor tenía la característica de ser tomado como capital de trabajo permanente por los caficultores, generalmente el período de financiamiento era de un plazo de 4 años y contaba como incentivo con un período de gracia de un año.



➤ **PROCESO DE INTEGRACIÓN MONETARIA.**

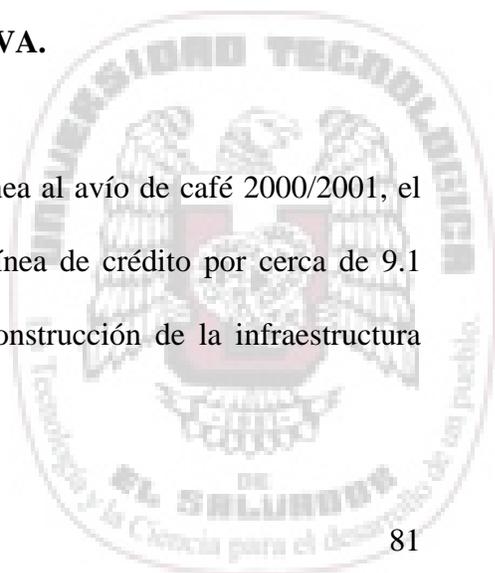
Un proceso que ha marcado la economía Salvadoreña ha sido la integración monetaria, que a partir de enero de 2001 definió una economía bimonetaria; permitiendo la libre circulación del dólar a un tipo de cambio fijo de 8.75 de colón por cada dólar, que es el equivalente al tipo de cambio promedio de los últimos 8 años anteriores a su adopción.

Este proceso suponía la eliminación del riesgo cambiario, reduciendo aceleradamente la disminución de las tasas de interés activas y pasivas del sistema financiero y bajando los costos de adquisición de fondos del exterior para financiar las actividades nacionales.

Para el sector cafetalero, este proceso significó el abandono de mecanismos de ganancias cambiarias como herramientas de rentabilidad para el sector exportador. Con esto, se ha dado apertura total a la cuenta de capital para que la economía termine dolarizándose en el mediano plazo, obteniéndose así una reducción ostensible de los costos financieros.

➤ **FONDO DE RECONSTRUCCIÓN PRODUCTIVA.**

En el mes de Marzo del año 2001 y en forma simultánea al avío de café 2000/2001, el Banco Multisectorial de Inversiones dispuso de una línea de crédito por cerca de 9.1 millones de dólares para financiar actividades de reconstrucción de la infraestructura dañada por los terremotos.



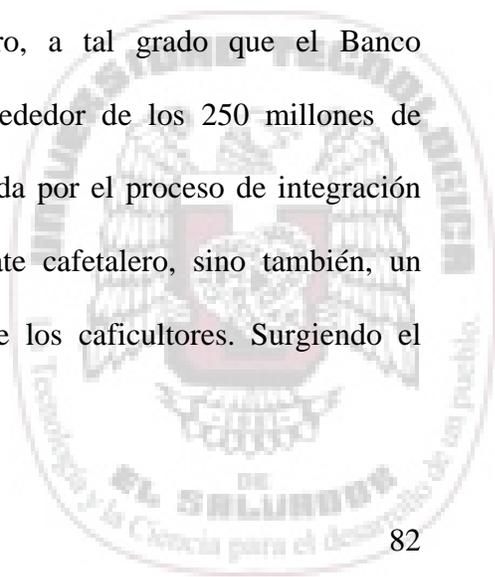
Las obras contempladas incluían la reconstrucción de patios de secado, casas patronales, sistemas de captación de agua, vivienda de colonos y pago de planillas entre otros.

Se puede decir, que esta línea de crédito fue aprovechada por el sector cafetalero para desahogar los costos altos de producción, compensar pérdidas de la cosecha y generar ingreso a los sectores vulnerables de la actividad agrícola, que son las familias que se dedican a las labores de cultivo y corta.

➤ **PROGRAMA DE RESCATE CAFETALERO.**

El programa de rescate cafetalero es una alternativa de mayor alcance y con una complejidad mas global en cuanto al negocio. Este surge como una respuesta a la situación cada vez mas tensa que se tuvo a finales del período de cosecha 2000/2001. Por una parte la banca comercial había disminuido los avíos a un valor de 20 dólares por quintal, cuando generalmente se había estado estableciendo en 40 dólares por quintal.

Esto ocasionó graves pérdidas al sistema financiero, a tal grado que el Banco Multisectorial de Inversiones estimó una pérdida alrededor de los 250 millones de dólares. Es entonces, que se aprovechó la brecha creada por el proceso de integración monetaria para lanzar no sólo el programa de rescate cafetalero, sino también, un mecanismo para la reestructuración de las deudas de los caficultores. Surgiendo el programa con los siguientes componentes:



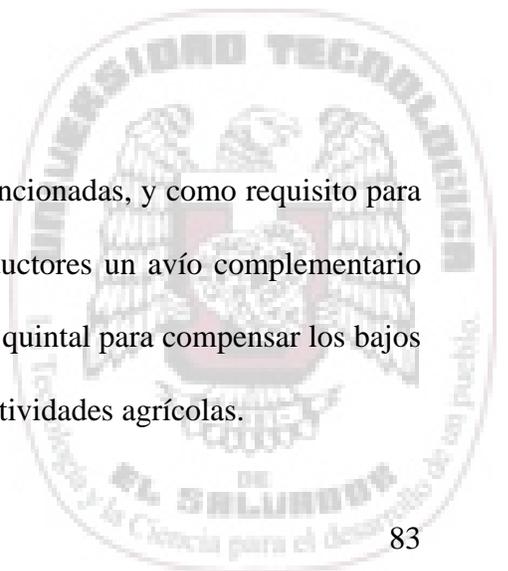
- **FIDECOMISO INTEGRAL DE RESCATE Y CONSERVACIÓN DEL PARQUE CAFETALERO (FICAFÉ).**

Para resolver el endeudamiento del sector cafetalero, el Banco Multisectorial de Inversiones preparó un esquema de refinanciamiento para los productores cuyas deudas no superaran los 300 dólares por quintal. Este esquema consistió en el impulso de una reestructuración de deudas a nivel de banca local, aprovechando las ventajas de la dolarización, la liquidez bancaria y otros.

Para este proyecto el Banco Centroamericano de Integración Económica se convirtió en el ente fiduciario y delegó facultades al Banco Multisectorial de Inversiones como banco estatal de segundo piso. El objetivo principal del FICAFÉ, fue la constitución de un fideicomiso por 300 millones de dólares, mediante la creación de los Certificados Fiduciarios de Participación a 20 años plazo, subsidiados por el gobierno a una tasa del 1.5% de interés anual.

- **COMPLEMENTO DE AVÍO 2001 – 2002.**

Para hacer posible la reestructuración de las deudas mencionadas, y como requisito para acceder al FICAFÉ; se puso a disposición de los productores un avío complementario para la cosecha 2000/2001 equivalente a 20 dólares por quintal para compensar los bajos precios de mercado, con el propósito de mantener las actividades agrícolas.



- **PROMOCIÓN DE ELIMINACIÓN DEL CAFÉ DE MALA CALIDAD.**

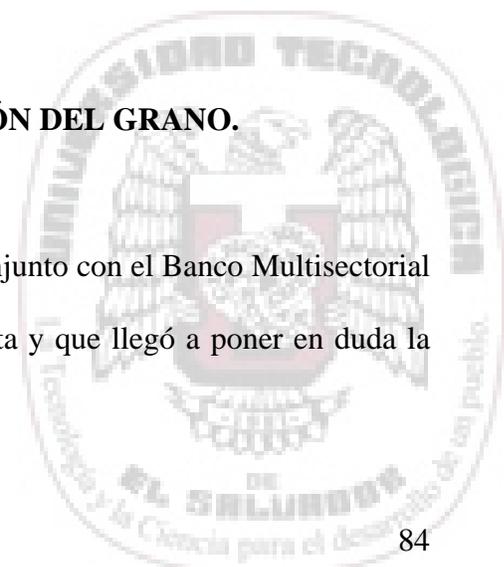
El Salvador, a través del comisionado presidencial para la promoción y negociación internacional del café, ha sido uno de los países promotores de un Plan de Mejora de la Calidad cuyo objetivo es promover mecanismos orientados a la certificación del café por origen y tipo, para reducir el café de mala calidad en el mercado global.

Por lo tanto, ha apoyado fuertemente el plan de la Asociación de Países Productores de Café, en busca de la diferenciación de comercialización. Para ello, se ha impulsado a partir de finales del año 2001, una medida destinada a eliminar el café de mala calidad y desviarlo a otros usos diferentes al de la producción de la bebida aromática.

Es importante mencionar que en ningún momento se ha concebido afectar a alguna variedad de café en particular, lo que se pretende es reducir las exportaciones de café de mala calidad, lo que implica mejoras en el proceso de recolección y selección para la comercialización del café en grano.

- **CRÉDITO DE AVÍO PARA LA RECOLECCIÓN DEL GRANO.**

Esta ha sido una medida tomada por el gobierno en conjunto con el Banco Multisectorial de Inversiones, dada la crisis no cíclica que se enfrenta y que llegó a poner en duda la recolección del café de la cosecha 20001/2002.



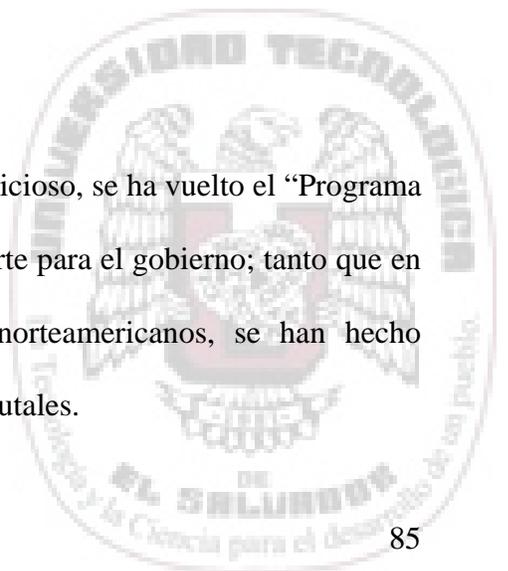
En esta medida se plantea aportar al caficultor fondos bancarios de hasta 15 dólares por quintal de café oro uva para el desarrollo de las labores de recolección. De tal forma que se pudieran cubrir los costos de esta labor cuyo salario mínimo es de 0.71 centavos de dólar. En tanto que el gobierno garantizó hasta un máximo de 5 dólares para la cobertura de saldos no cancelados al final de la liquidación de la cosecha.

➤ **PROGRAMA NACIONAL DE FRUTAS.**

La otra alternativa que el gobierno ha estado considerando seriamente desde el año 2000 para superar la situación actual, es la promoción de la diversificación de cultivos; de tal manera que en las fincas dedicadas al cultivo del café, se pueda desarrollar una variedad de cultivos de frutas como recursos alternos de producción, generación de empleo y de ingresos.

Por esta razón, en el año 2000 se contrató al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura para que desarrollara una política de promoción de la fruticultura en nuestro país.

Esta idea que inicialmente nació como un proyecto ambicioso, se ha vuelto el “Programa Nacional de Frutas”, convirtiéndose en una apuesta fuerte para el gobierno; tanto que en algunas negociaciones recientes con los mercados norteamericanos, se han hecho intentos por promocionar la exportación de productos frutales.



El diseño, planeación, ejecución y desarrollo de un “Programa Nacional de Frutas” no sugiere en ningún momento el desplazamiento del café como un producto de exportación, lo que genera es la oportunidad de variar los usos de los recursos, las fuentes de ingresos, los ciclos de productividad y otros que es necesario explotar en mejor forma.

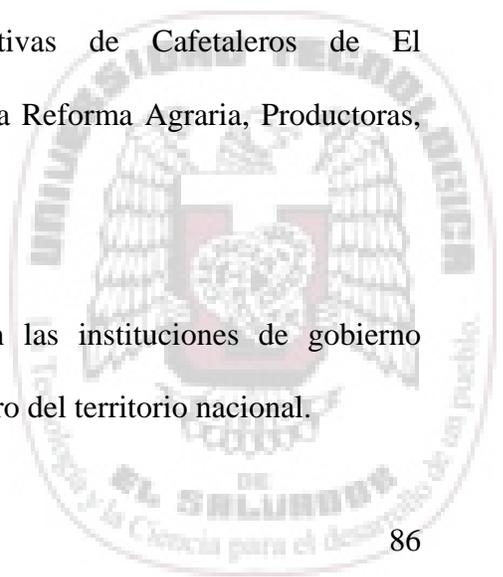
2.7.2 – COMPONENTE ESTRUCTURAL.

2.7.2.1 - SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

Los diferentes actores o estratos productivos que participan en el proceso de distribución del café son: los productores, beneficiadores, pergamíneros, trilleros, exportadores, intermediarios, y torrefactores.

Estos participantes se encuentran representados por cuatro gremiales cafetaleras que son: La Asociación de Beneficiadores y exportadores de Café (ABECAFÉ), La Asociación Cafetalera Salvadoreña, La Unión de Cooperativas de Cafetaleros de El Salvador (UCAFES), y La Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras de R.L. de C.V.

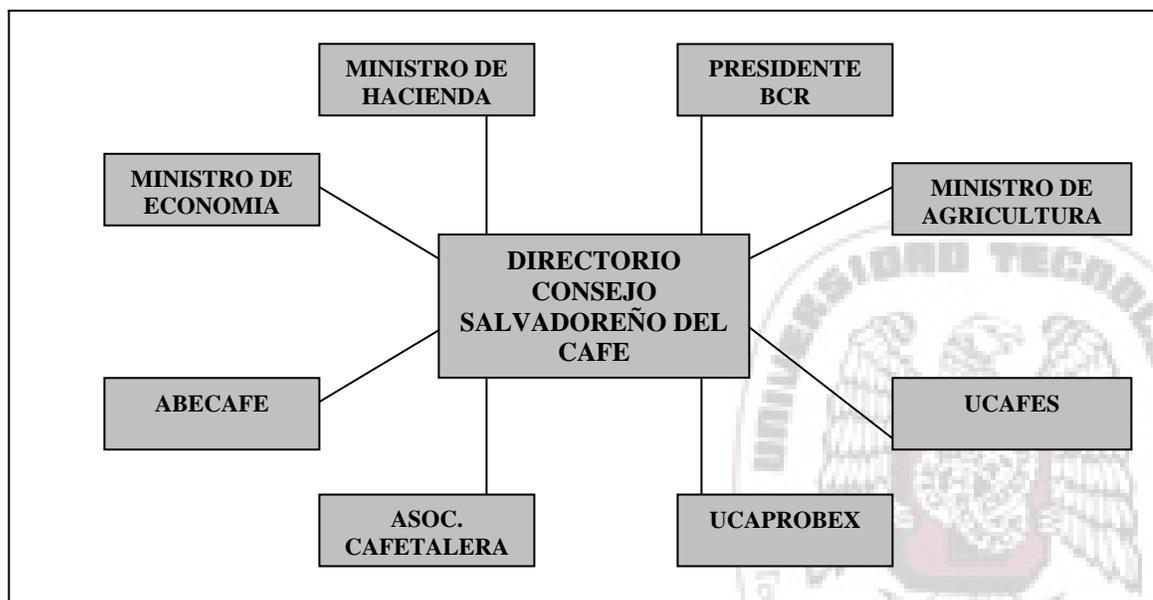
Por otro lado el sector cafetalero se completa con las instituciones de gobierno encargadas de regir y controlar el negocio cafetero dentro del territorio nacional.



En tal sentido, el consejo Salvadoreño del Café es el organismo rector de la política cafetera, teniendo como atribuciones principales la formulación y dirección de políticas nacionales respecto a la producción del café; en tanto, la Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFÉ), es la encargada de la generación y transferencia de tecnología para la producción e industrialización del café.

Un factor muy importante de tener en cuenta es que el Consejo Salvadoreño del Café es la entidad que por mandato debe generar y transferir tecnología al sector productivo del café, teniendo la facultad de hacerlo el mismo ó de subcontratar a una entidad para determinado fin. Bajo esta figura es subcontratada PROCAFÉ; por lo que ambas instituciones guardan una estrecha relación operativa.

2.7.2.2 - ESTRUCTURA DEL SECTOR CAFETALERO.



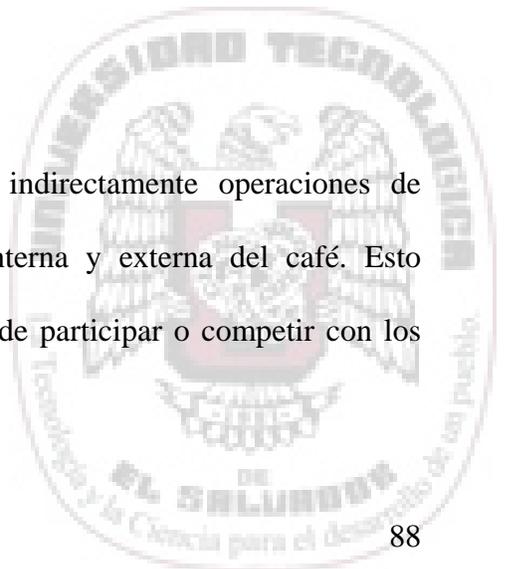
Fuente: Consejo Salvadoreño del Café.

2.7.2.3 – LOS MECANISMOS E INSTITUCIONES DE COORDINACIÓN.

EL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ.

Institución estatal autónoma, orientada a coordinar las actividades tanto públicas como privadas de la política cafetera. Su ley de creación de 1989, vigente a la fecha, le confiere la autoridad superior en materia de política cafetera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café. El Consejo tiene entre sus más importantes funciones las siguientes:

- Velar porque se respete el libre comercio interno y externo del café.
- Cuidar el cumplimiento de los compromisos internacionales sobre exportaciones del café.
- Vigilar que los precios de venta del exterior sean acordes a los precios del mercado internacional de cada calidad.
- Tiene prohibido además, el efectuar directa o indirectamente operaciones de producción, procesamiento y comercialización interna y externa del café. Esto debido a que su naturaleza de ente rector, le impide participar o competir con los demás estratos que en esencia el mismo representa.



2.7.2.4 – GREMIALES DEL SECTOR PRIVADO.

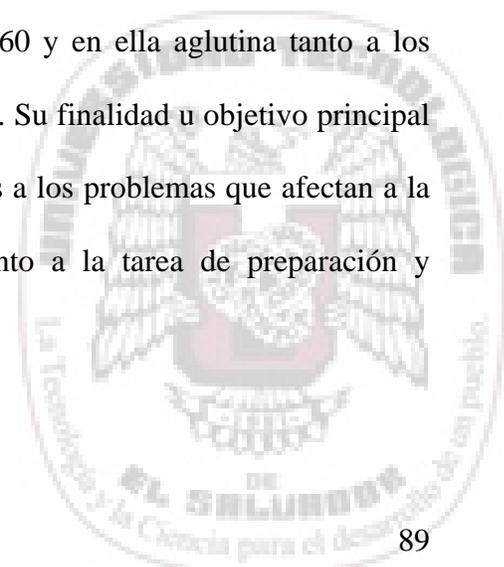
ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR.

Es la asociación que representa a los productores de café, ya sean sociedades o personas individuales. Se estima que aglutina en su seno a un número considerable de productores de todo el país y que posee influencia en 13 departamentos del territorio nacional. Sus orígenes datan de los años treinta de este siglo.

Dentro de sus finalidades están la de estudiar los problemas relativos a la producción, distribución y consumo del café de origen salvadoreño y llevar a cabo una obra en común de mejoramiento del cultivo del café como elemento de riqueza nacional, así como de los demás ramos de la agricultura.

ASOCIACIÓN DE BENEFICIADORES Y EXPORTADORES DE CAFÉ.

Esta asociación surge a principios de los años de 1960 y en ella aglutina tanto a los exportadores como a los beneficiadores del grano base. Su finalidad u objetivo principal es el de orientarse al estudio y búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a la industria cafetalera del país, principalmente en cuanto a la tarea de preparación y comercialización del producto.



Dentro de sus funciones figuran el fomento de la cooperación y asociación de las empresas dedicadas a la compra, elaboración, venta y exportación del café; el estudio y difusión de prácticas de beneficiado que incrementen la calidad del grano; la presentación de propuestas de marco legal relacionadas a la industria cafetalera y la de participar activamente en defensa de los intereses de la gremial.

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE CAFETALEROS DE EL SALVADOR.

Se constituye legalmente en 1979, iniciando con la participación de once cooperativas privadas y desarrollando un rol protagónico en el proceso de nacionalización del comercio exterior, llegando a controlar hasta un 30% de la producción nacional en la década de los noventa.

La asociación UCAFES actualmente tiene como función principal la concesión de créditos a las cooperativas afiliadas, los cuales son destinados a la producción y actividades relacionadas con el cultivo, la transformación, comercialización y exportación del café.

Otras atribuciones que por derecho le pertenecen son la participación activa en la defensa de la gremial y servir como institución intermediaria para la concesión y obtención de créditos destinados al financiamiento de proyectos de cooperación financiera e institucional del sector cafetalero cooperativista.



UNIÓN DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA, PRODUCTORAS, BENEFICIADORAS Y EXPORTADORAS.

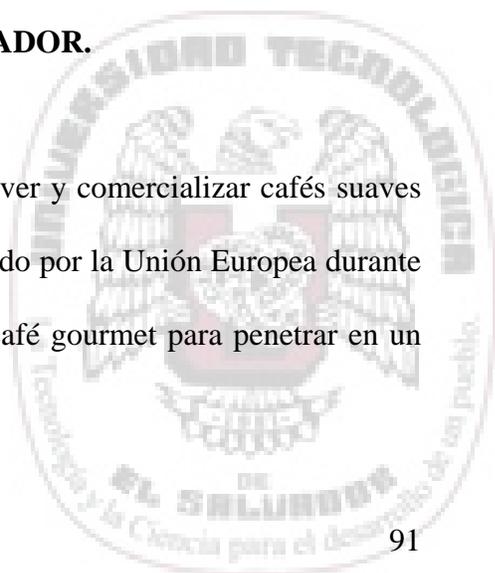
UCRAPROBEX se constituyó en 1988 como una sociedad cooperativa por acciones, integrada en su inicio por 10 cooperativas del sector reformado. A la fecha han ingresado 51 cooperativas adicionales, siendo los beneficiados 75,000 cooperativistas.

Entre sus funciones están la ejecución conjunta de las actividades relacionadas con la industrialización y exportación, el otorgamiento de créditos a las cooperativas afiliadas y facilitar la comercialización a sus afiliadas en el mercado local y externo.

Adicionalmente brinda soporte administrativo a sus afiliados, asistencia en el control de calidades, se dedica a la búsqueda de nuevos métodos y prácticas que garanticen el proceso de beneficiado amigablemente con el medio ambiente y la producción de café ecológico; gestionando los canales para su correspondiente comercialización.

ASOCIACIÓN DE CAFÉ ITZALCO DE EL SALVADOR.

Comienza en los años de 1993 con el objeto de promover y comercializar cafés suaves arábigos. Esta asociación nace como un proyecto apoyado por la Unión Europea durante el periodo de 1993/1997, activando la producción de café gourmet para penetrar en un nicho de café especial.



ASOCIACIÓN DE CAFÉ ECOLÓGICO.

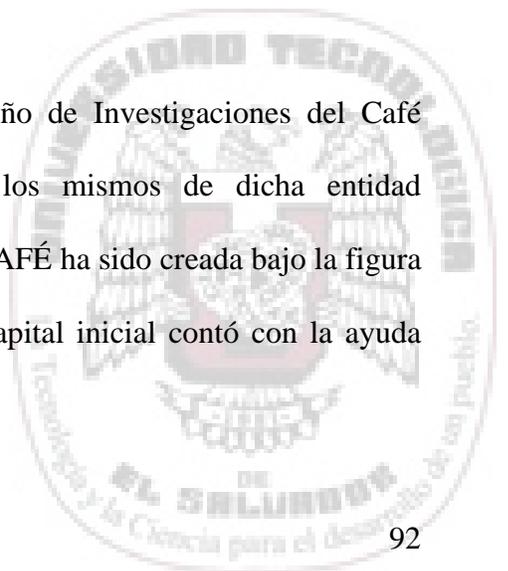
Esta asociación fue fundada en el mes de mayo del 2000, con el objeto de impulsar el café orgánico amigable con el medio ambiente. Esta asociación es una iniciativa de un proyecto del cluster de café, que es un programa del Ministerio de economía para apoyar la producción, procesamiento y exportaciones de cafés especiales (café orgánico y café gourmet) de sus miembros.

2.7.2.5 – ORGANISMOS DE APOYO DEL SECTOR CAFETALERO.

Existen ciertas organizaciones que le dan apoyo técnico en los procesos de producción y comercialización y que en su contexto contribuyen al desarrollo en general de la caficultura. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA INVESTIGACIONES DEL CAFÉ (PROCAFÉ).

Es la institución que sustituye al Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café (ISIC), y sus objetivos básicos de creación son los mismos de dicha entidad reemplazada; aunque la diferencia radica en que PROCAFÉ ha sido creada bajo la figura de una institución privada. Para la formación de su capital inicial contó con la ayuda proporcionada por USAID.



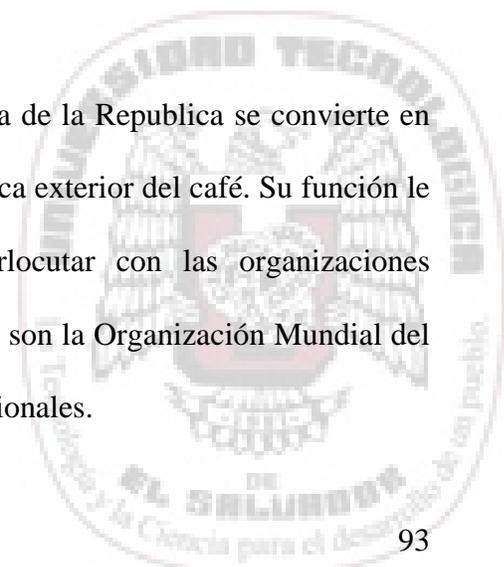
Actualmente recibe un aporte por decreto de ley que asciende a \$0.25 por quintal de café oro exportado a cargo de los productores debidamente registrados en el Consejo Salvadoreño del Café.

Está contratado por el Consejo Salvadoreño del Café y su función principal es la de generar y transferir tecnología para la producción e industrialización del café, desarrollando las siguientes actividades: la investigación tecnológica para la producción, industrialización y uso de subproductos; la asistencia técnica a los caficultores; y la formación de profesionales especializados.

La dirección de la Fundación PROCAFÉ es ejercida por los representantes de las cuatro gremiales cafetaleras, dentro de la cual también participa el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

EL COMISIONADO PRESIDENCIAL PARA LA PROMOCIÓN Y LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ.

Es una persona que por instrucciones de la Presidencia de la República se convierte en un facilitador en los aspectos relacionados con la política exterior del café. Su función le permite disponer de un vínculo directo para interlocutar con las organizaciones mundiales que aglutinan a los productores de café, que son la Organización Mundial del Café y las diferentes instancias públicas y privadas nacionales.



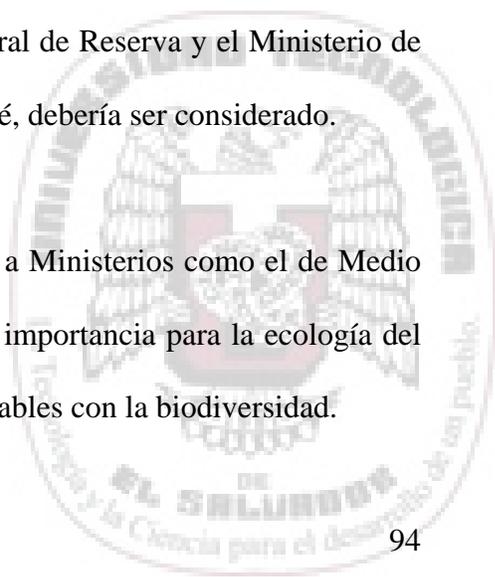
El Comisionado presidencial ha tenido una importante participación en la promoción de la iniciativa del Plan de Mejoramiento de la Calidad, incluso preside a la comisión especial nombrada por la Asociación de Países Productores de Café (APPC) para esos fines. También ha influido favorablemente en la Organización Internacional del Café (OIC) para que se adhiera conjuntamente la propuesta antes mencionada.

2.7.2.6 – EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

El esquema formal de coordinación interinstitucional ha sido definido para que sea funcional, siempre y cuando los entes participantes asuman que el Consejo Salvadoreño del Café es la instancia de coordinación de la política cafetalera del país. En reiteradas situaciones a mostrado su eficiencia, toda vez que exista el interés de las gremiales y el gobierno en darle la seriedad en el nombramiento y representatividad.

Sin embargo, es importante mencionar que por la nueva realidad económica del país, en el que prevalece el bimonetarismo y no existen impuestos a la exportación, la continuidad de participación ó el retiro del Banco Central de Reserva y el Ministerio de Hacienda (Finanzas) en el Consejo Salvadoreño del Café, debería ser considerado.

También debe considerarse la relevancia de incorporar a Ministerios como el de Medio Ambiente y el de Relaciones Exteriores, en vista de la importancia para la ecología del cultivo y de la necesidad de fomentar las prácticas amigables con la biodiversidad.



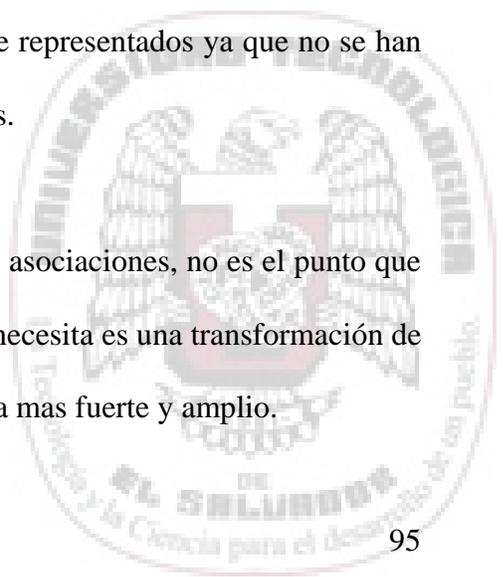
Por otro lado, cada día es más importante la representatividad de nuestro país y de Centro América en los foros internacionales, para lo cual se requiere el soporte del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Además cabe mencionar que se han recogido las percepciones de algunos representantes de las gremiales que fungen como directores del Consejo Salvadoreño del Café, quienes opinan que la representatividad en dicha entidad, se encuentra limitada por la prohibición legal de que los presidentes de las gremiales no formen parte del mismo o porque no se designa a las personas con poder de decisión.

Lo anterior reduce la efectividad de los acuerdos, los cuales tienen que ser consultados en otros foros o simplemente se discuten sobre decisiones que ya han sido adoptadas en otras instancias.

En cuanto a la representatividad del sector cafetalero, no existe ninguna limitación legal para conformar nuevas asociaciones gremiales, siendo esto un indicador de que en cierta medida los diferentes estratos se sienten adecuadamente representados ya que no se han observado movimientos sustanciales en sus asociaciones.

Sin embargo, el crear nuevas instituciones, gremiales, o asociaciones, no es el punto que permitirá superar la situación; lo que evidentemente se necesita es una transformación de tal forma que el plano de organización para competir sea mas fuerte y amplio.



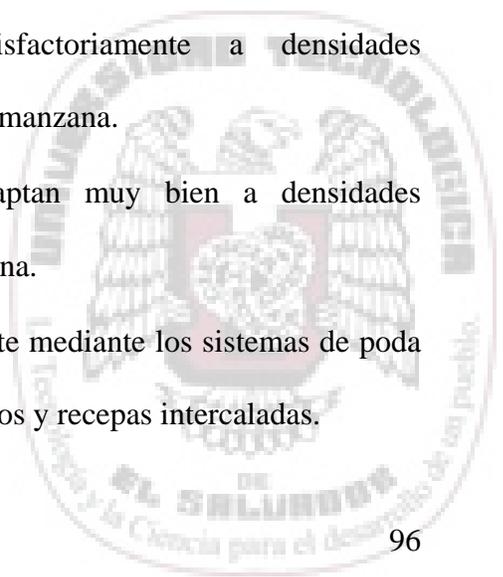
2.7.3 – COMPONENTE TECNOLÓGICO.

Durante el período que va desde el año 1992 hasta el 2002, la fundación PROCAFÉ ha desarrollado un trabajo continuo para la identificación de alternativas tecnológicas, principalmente de tipo agrícola, las cuales han sido transferidas a los caficultores. En este sentido, la investigación ha generado diversos aportes, entre los cuales se pueden mencionar, la identificación de zonas propicias para el cultivo, la creación de materiales genéticos, la investigación de tecnología para la producción de café y la diversificación de los sistemas de producción.

A continuación se listan los diferentes componentes de la investigación tecnológica que ha desarrollado PROCAFÉ durante los últimos 10 años, y en cada uno de ellos se listan los principales logros o resultados de la investigación en forma de puntos de lista.

➤ AGRONOMÍA DEL CULTIVO.

- La variedad PACAMARA produce satisfactoriamente a densidades poblacionales de 3000, 3500 y 4000 cafetos por manzana.
- La variedad CATISIC y CATUAI, se adaptan muy bien a densidades poblacionales de 3500 a 5000 plantas por manzana.
- La variedad TEKISIC produce satisfactoriamente mediante los sistemas de poda por parras, múltiples verticales, recepas por surcos y recepas intercaladas.

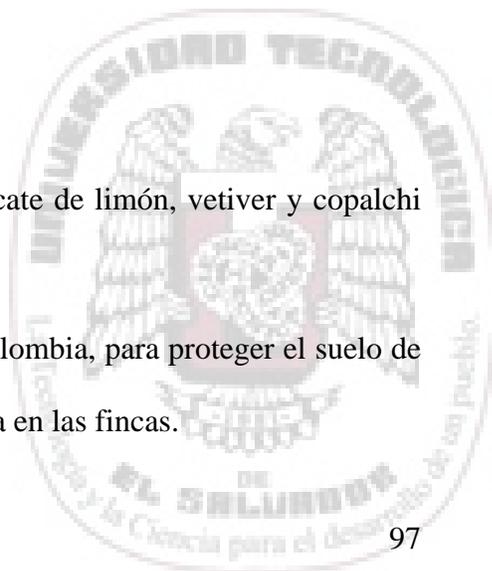


➤ **DIVERSIFICACIÓN DEL CULTIVO MEDIANTE EL ASOCIO DE CAFÉ CON FRUTALES, FORESTALES Y OTROS CULTIVOS.**

- La siembra de frijol en asocio con plantillas y cafetal recepado, favorece ingresos adicionales a los caficultores.
- El proyecto de reforestación del área cafetalera distribuyó 20,320 plantas de especies forestales de crecimiento rápido, tales como, eucaliptos, melina, mangium, flor amarilla y otros; y especies maderables, tales como, cedros, cortés blanco, maquilishuat, laurel y caoba.
- Se evaluó la adaptación de la especie “Cebo Chino”.
- En frutales se establecieron parcelas de: A) Café asociado con aguacate, B) Café asociado con la especie forestal cedro rosado y C) Café asociado con aguacate y cedro rosado, D) Café con guineo de seda, E) Café con plátano enano.
- Se han establecido módulos de hortalizas de: tomate, chile dulce, cebolla, repollo, lechuga, y otros.

➤ **PROTECCIÓN DE SUELOS.**

- La siembra de barreras vivas de izote, piña, zacate de limón, vetiver y copalchi reducen la erosión de los suelos en cafetales.
- Se introdujo la especie de bambú Guadua de Colombia, para proteger el suelo de la erosión; y las micro-cuencas y fuentes de agua en las fincas.

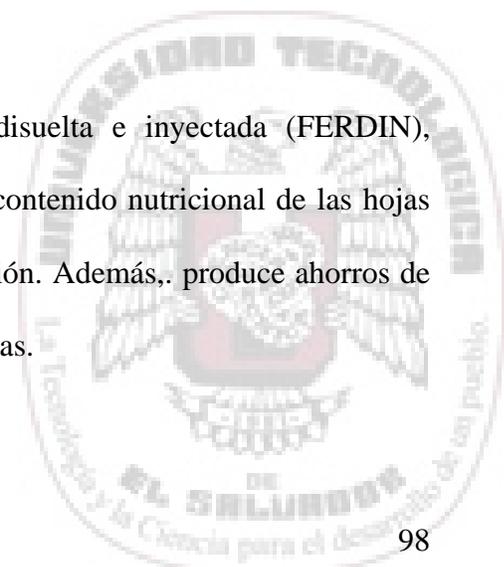


➤ **PRODUCCIÓN DE VIVEROS.**

- Se estableció la tecnología de viveros asépticos para combatir nemátodos, mediante la combinación del control químico y prácticas culturales.
- Se estableció la producción de viveros en tubetes, la cual proporciona muchas ventajas económicas, permitiendo su posterior liberación.

➤ **FERTILIDAD DEL SUELO Y DE PLANTAS.**

- Se determinó que la producción de las plantaciones se incrementa si se aplican 105 lbs/mz de nitrógeno elemental, fraccionado en tres aplicaciones, completando con dos aplicaciones foliares de 500 cc. de metalosato multimineral por manzana.
- La aplicación durante tres años consecutivos de pulpa de café, y de cachaza de caña de azúcar en dosis de 21 y 41 libras respectivamente por cafeto y por año; lograron llevar al nivel óptimo la saturación de bases e incrementan el fosfato del suelo.
- Los estudios sobre el uso de fertilización disuelta e inyectada (FERDIN), muestran que con esta técnica no se afecta el contenido nutricional de las hojas de los cafetos y tampoco la banda de fertilización. Además, produce ahorros de 45% a 50% del rubro de fertilización de las fincas.



Los componentes que hasta este momento se han detallado, nos muestran que las investigaciones desarrolladas por la fundación PROCAFÉ, en cuanto a la tecnología a ser transferida al sector cafetalero, ha girado al igual que el negocio en si mismo.

El sector café de nuestro país se dedica a la explotación agrícola de este cultivo, y no ha explotado hasta el momento la etapa industrial, de ahí que las instituciones orienten sus esfuerzos en el mismo sentido, cuando podrían incentivar a los productores a participar mas ampliamente en el negocio.

Para efectos de resumir las grandes áreas de investigación que ha desarrollado PROCAFÉ, se listan a continuación los proyectos de desarrollo y transferencia de tecnología que, junto a los ya detallados, conforman el ciclo de estudio tecnológico de la última década. Entre otros, podemos mencionar los siguientes:

- Fertilización de viveros.
- Manejo integrado de insectos.
- Manejo integrado de hongos fitopatógenos.
- Manejo integrado de nemátodos.
- Manejo integrado de malezas.
- Control biológico de la broca.
- Desarrollo del trampeo.
- Mejoramiento de Variedades.



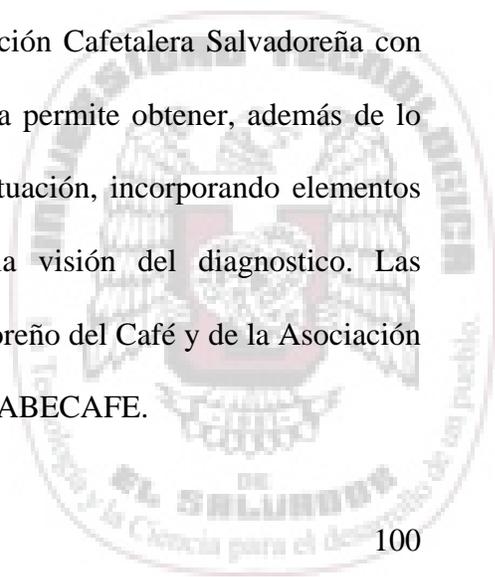
2.8 – RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

2.8.1 – RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En el desarrollo del levantamiento de la información se diseñaron dos instrumentos, el cuestionario que se ha suministrado a un total de 152 sujetos de análisis conformados por 112 productores agrícolas y 40 beneficiadores, y el guión de entrevista con el cual se abordado a 13 exportadores y un representante de cada una de las cuatro instituciones.

Adicionalmente, se ha recopilado información documentada de consulta a partir de estudios previos como por ejemplo: el estudio de FUSADES en cuanto a la crisis del café y la propuesta del Consejo Salvadoreño del Café denominada RECAF; así como información documental a través de los entes rectores u organismos de apoyo.

El cuestionario permitió recopilar información directa y puntual de los aspectos evaluados, facilitando la emisión de conclusiones concretas para la diagnosis situacional, y ha sido suministrado en coordinación con la Asociación Cafetalera Salvadoreña con sede en Santa Ana; en tanto que el guión de entrevista permite obtener, además de lo anterior, consideraciones más amplias respecto a la situación, incorporando elementos ajenos al estudio pero importantes para ampliar la visión del diagnóstico. Las entrevistas, se coordinaron a través del Consejo Salvadoreño del Café y de la Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café ABECAFE.



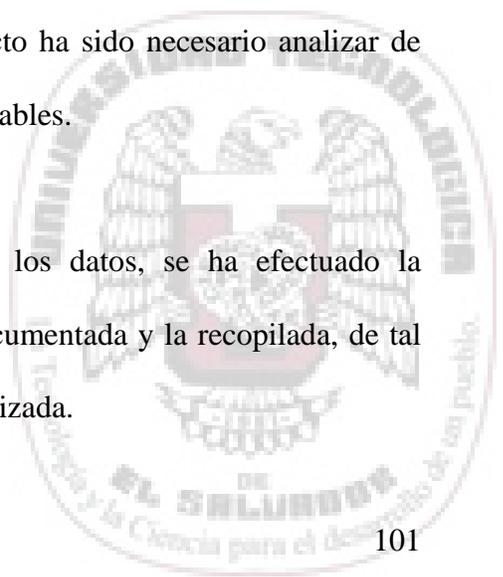
2.8.2 – PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para los cuestionamientos planteados en la encuesta se elaboraron cuadros de frecuencia que permiten cuantificar y visualizar en forma clara las tendencias de opinión respecto a las variables sujetas a evaluación, mientras que en el caso de las entrevistas, se elaboró un consolidado de las tendencias de opinión a fin de tener una visión mas amplia.

Posteriormente, y partiendo de la información vaciada en los cuadros de frecuencia previamente elaborados para cada una de las interrogantes, se procedió a elaborar los respectivos diagramas o gráficos de pastel; de tal manera que la tendencias puedan ser fácilmente establecidas e interpretadas a partir de una presentación gráfica.

Luego, una vez que se contó con los cuadros de frecuencia y con los gráficos de pastel, se procedió a un tercer paso en la interpretación de los datos; como lo es el establecimiento de las relaciones existentes entre las variables en estudio, las que nos permiten darle respuesta a las relaciones e incidencias planteadas en la matriz de congruencia de la presente investigación. Para tal efecto ha sido necesario analizar de forma individual cada una de los aparejamiento de variables.

Como último componente para la interpretación de los datos, se ha efectuado la aplicación de criterios para analizar la información documentada y la recopilada, de tal manera que se pueda conjugar toda la investigación realizada.



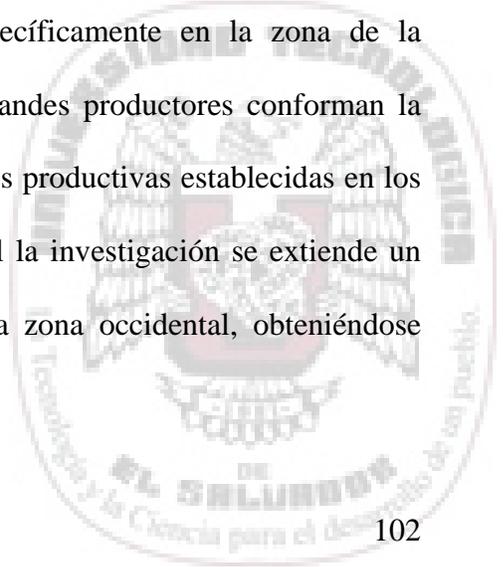
2.8.3 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

2.8.3.1 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y BENEFICIADORES, MEDIANTE CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DEL SECTOR

Se ha efectuado la recopilación de la información mediante el suministro del cuestionario de evaluación, el cual se ha corrido entre 152 sujetos de investigación que, tal y como se definieron anteriormente, son la representación de dos grandes estratos de la cadena productiva del café.

En primer lugar y de acuerdo a la muestra, se ha abordado a 112 grandes productores agrícolas del grano base ubicados geográficamente entre la cordillera Lamatepec en Santa Ana y algunos puntos aislados en la zona occidental que son Nahuizalco y San José la Majada en Sonsonate, más algunas fincas en el departamento de Ahuachapán .

Originalmente la investigación se llevó a cabo específicamente en la zona de la cordillera Lamatepec, sin embargo, algunos de los grandes productores conforman la totalidad de sus propiedades con fincas y/o asociaciones productivas establecidas en los otros puntos mencionados; esta es la razón por la cual la investigación se extiende un poco más y adquiere mayor representatividad para la zona occidental, obteniéndose finalmente los resultados siguientes.



PREGUNTA N° 1.

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

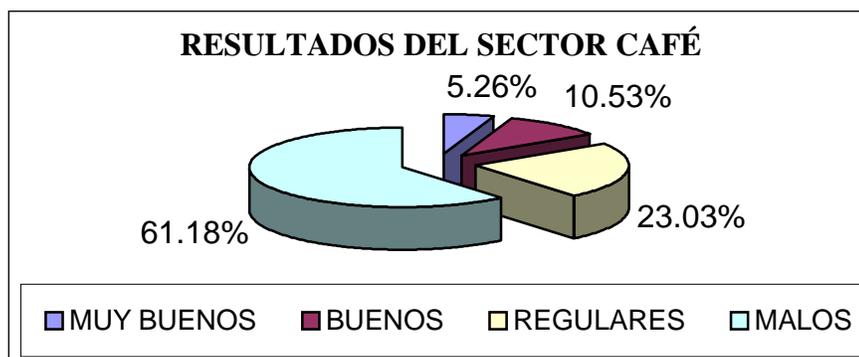
OBJETIVO.

Determinar la opinión de los productores agrícolas de café, respecto a los resultados obtenidos en términos generales a partir del inicio de la crisis; para evaluar de esta forma el sentir de los mismos respecto a la situación presente.

TABULACIÓN DE DATOS.

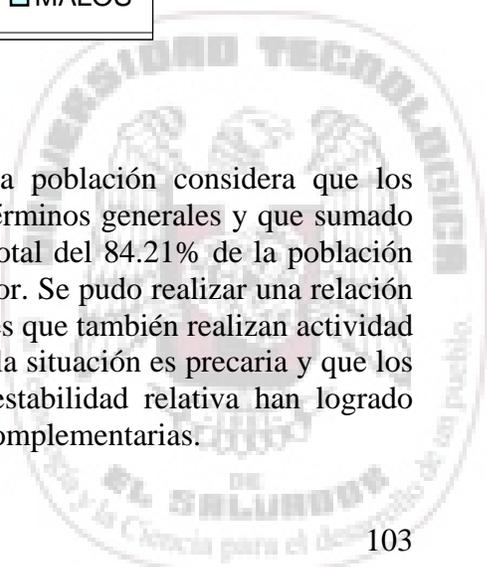
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENOS	8	5.26%
BUENOS	16	10.53%
REGULARES	35	23.03%
MALOS	93	61.18%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 1.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La relación porcentual muestra que un 61.18% de la población considera que los resultados del sector cafetalero han sido negativos en términos generales y que sumado al 23.03% que los considera regulares, conforman un total del 84.21% de la población que no ven positivos los resultados actuales de este sector. Se pudo realizar una relación directa del encuestado, resultando ser que los productores que también realizan actividad de beneficiado y exportación, son quienes conocen que la situación es precaria y que los resultados obviamente son malos, pero debido a su estabilidad relativa han logrado sobrellevar la situación económica con las actividades complementarias.



PREGUNTA N° 2.

¿Usted conoce la Misión y la Visión de los productores agrícolas de café?

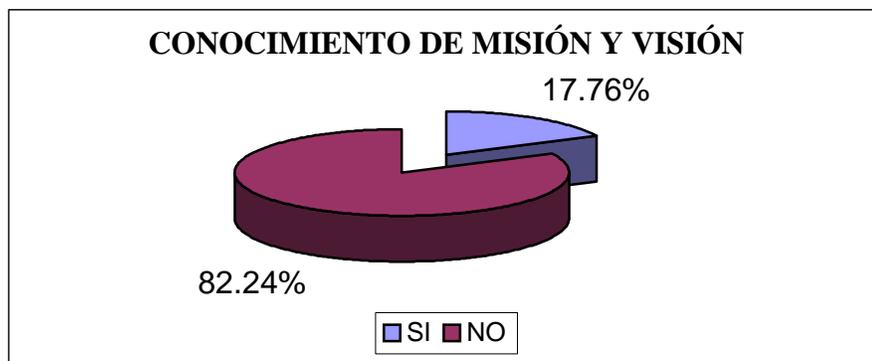
OBJETIVO.

Establecer si los productores agrícolas de café poseen algún tipo de conocimiento respecto al pensamiento estratégico y si ellos tienen claro el donde están y el hacia donde quieren ir en el negocio cafetero?.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	17.76%
NO	125	82.24%
TOTALES	152	100.00%

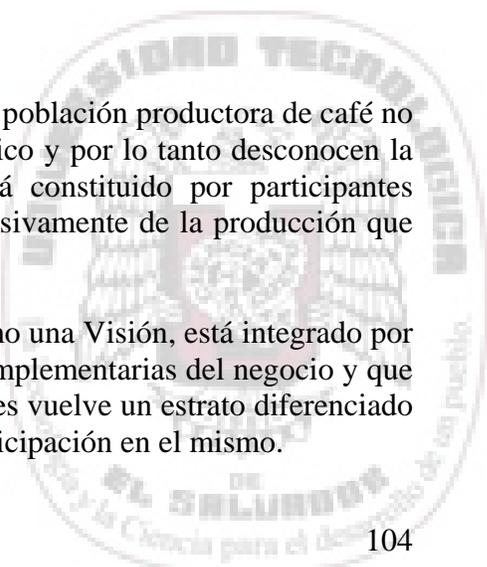
GRÁFICA N° 2.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La relación porcentual nos muestra que un 82.24% de la población productora de café no tiene un conocimiento respecto al pensamiento estratégico y por lo tanto desconocen la Misión y la Visión del sector café, este estrato está constituido por participantes netamente agrícolas, que prácticamente dependen exclusivamente de la producción que generan sus fincas.

El 17.76% que manifiesta conocer tanto una Misión como una Visión, está integrado por productores agrícolas que desarrollan las actividades complementarias del negocio y que a su vez son empresarios en diversas industrias, lo que les vuelve un estrato diferenciado respecto a la concepción del negocio cafetero y a su participación en el mismo.



PREGUNTA N° 3.

¿Si usted conoce la Misión y la Visión de los productores agrícolas de café, menciónelas en forma breve? (Ver total de sujetos que respondieron sí en cuestionamiento anterior).

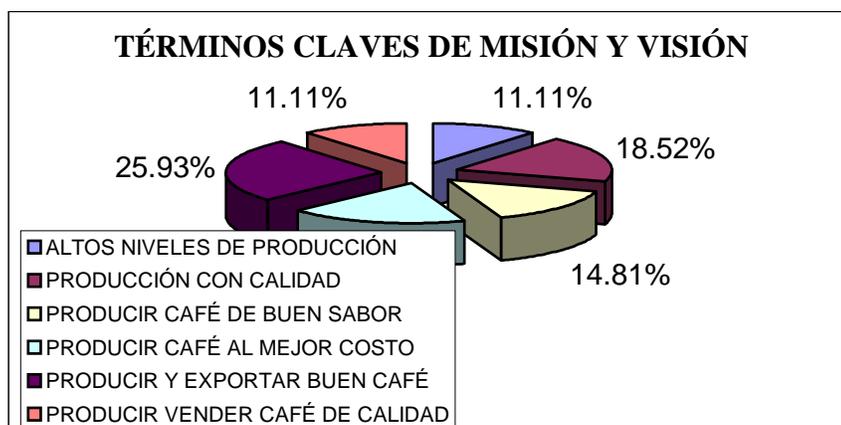
OBJETIVO.

Mediante la determinación de los términos claves utilizados por los productores de café, se pretende confirma o desvirtuar las acepciones hechas en el cuestionamiento anterior, y obtener un sondeo respecto a la concepción que ellos tienen del negocio cafetero.

TABULACIÓN DE DATOS.

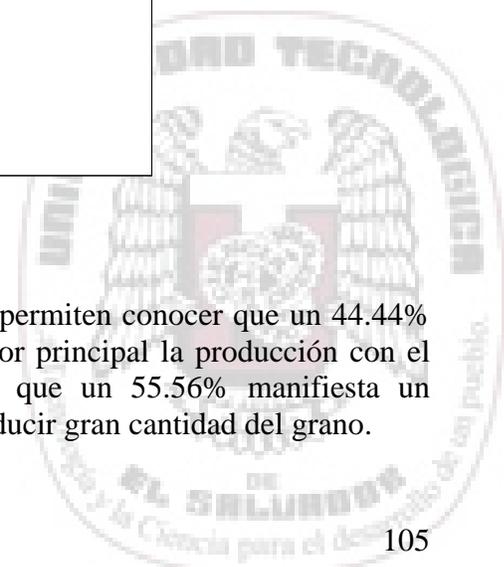
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTOS NIVELES DE PRODUCCIÓN	3	11.11%
PRODUCCION CON CALIDAD	5	18.52%
PRODUCIR CAFÉ DE BUEN SABOR	4	14.81%
PRODUCIR CAFÉ AL MEJOR COSTO	5	18.52%
PRODUCIR Y EXPORTAR BUEN CAFÉ	7	25.93%
PRODUCIR VENDER CAFÉ DE CALIDAD	3	11.11%
TOTALES	27	100.00%

GRÁFICA N° 3.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las combinaciones de las distribuciones porcentuales permiten conocer que un 44.44% de la población productora de café destaca como factor principal la producción con el elemento de la calidad como calificativo, mientras que un 55.56% manifiesta un pensamiento cerrado en cuanto a que el negocio es producir gran cantidad del grano.



PREGUNTA N° 4.

¿Considera usted que el sector cafetalero como agregado económico cuenta con planes estratégicos?

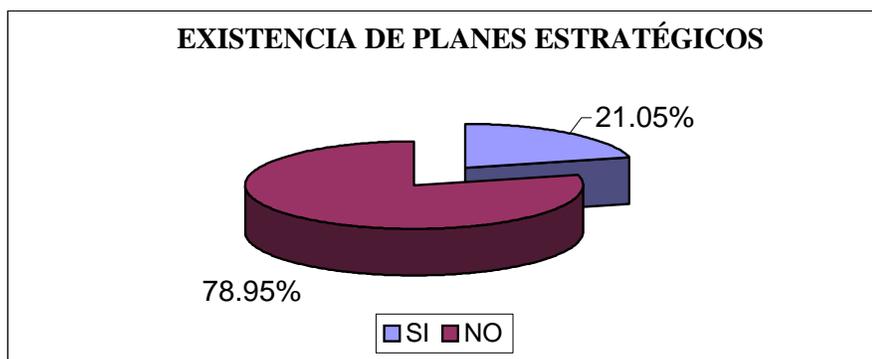
OBJETIVO.

Determinar a través de la opinión de los productores agrícolas de café, si el sector cuenta con algún tipo de planes estratégicos claramente estructurados y establecer una relación entre su existencia y los resultados actuales.

TABULACIÓN DE DATOS.

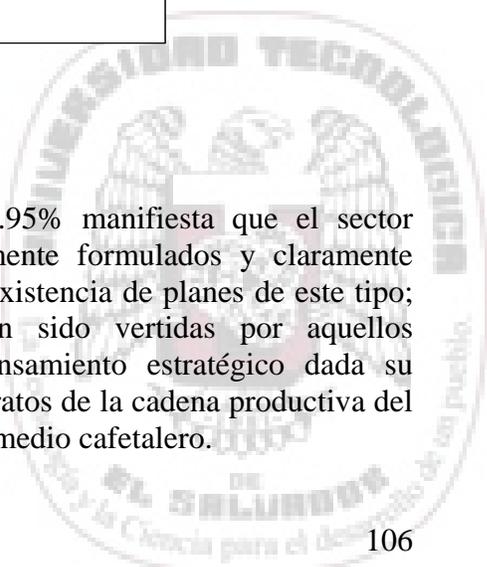
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	21.05%
NO	120	78.95%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 4.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las frecuencias de datos dan a conocer que un 78.95% manifiesta que el sector cafetalero no cuenta con planes estratégicos previamente formulados y claramente definidos. En contraste, el restante 21.05% expresa la existencia de planes de este tipo; sin embargo, coincidentemente estas opiniones han sido vertidas por aquellos productores que poseen cierto conocimiento del pensamiento estratégico dada su participación como empresarios no sólo en los otros estratos de la cadena productiva del café, sino también en otras industrias desvinculadas del medio cafetalero.



PREGUNTA N° 5.

¿En términos generales, usted considera que el sector del café alcanza sus objetivos bajo el esquema de organización actual?

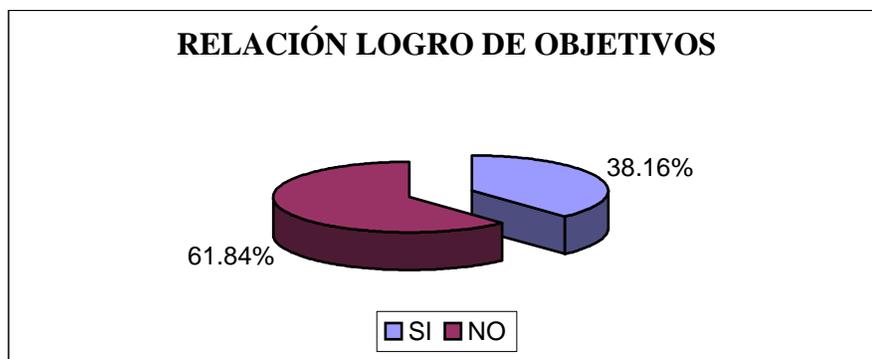
OBJETIVO.

Establecer una relación de incidencia del esquema de organización que posee en la actualidad el sector cafetalero, en los resultados que han estado obteniendo los productores agrícolas a partir del inicio de la crisis internacional.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58	38.16%
NO	94	61.84%
TOTALES	152	100.00%

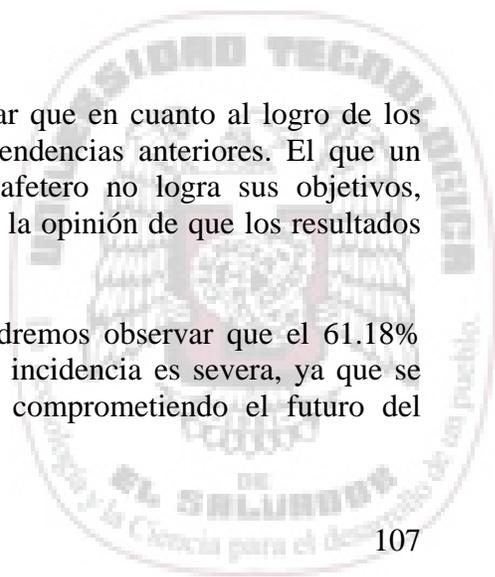
GRÁFICA N° 5.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

De acuerdo a los datos recolectados, se puede observar que en cuanto al logro de los objetivos, las posiciones no cambian respecto a las tendencias anteriores. El que un 61.84% de los encuestados exprese que el sector cafetero no logra sus objetivos, coincide, aunque con un leve grado de desviación, con la opinión de que los resultados en los últimos años no han sido satisfactorios.

Si nos remitimos al cuestionamiento número uno, podremos observar que el 61.18% expresó que los resultados son malos. Por lo tanto, la incidencia es severa, ya que se están obteniendo resultados desfavorables y se está comprometiendo el futuro del negocio al no alcanzar objetivos en el corto plazo.



PREGUNTA N° 6.

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

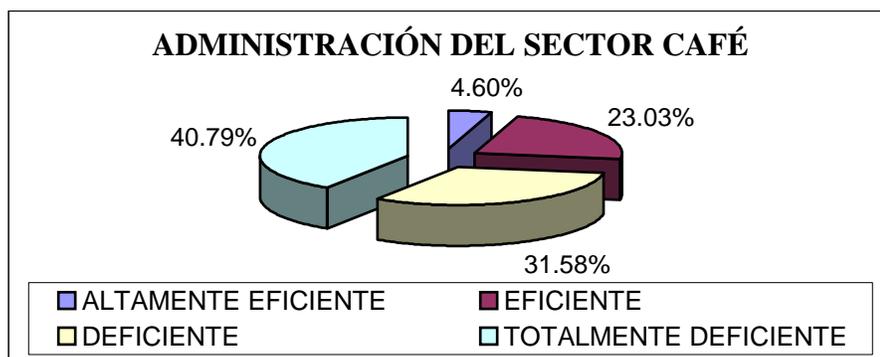
OBJETIVO.

Determinar cómo califican los productores agrícolas de café la conducción administrativa que ha tenido el negocio bajo la supervisión y asistencia de los organismos rectores y reguladores locales.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICIENTE	7	4.60%
EFICIENTE	35	23.03%
DEFICIENTE	48	31.58%
TOTALMENTE DEFICIENTE	62	40.79%
TOTALES	152	100.00%

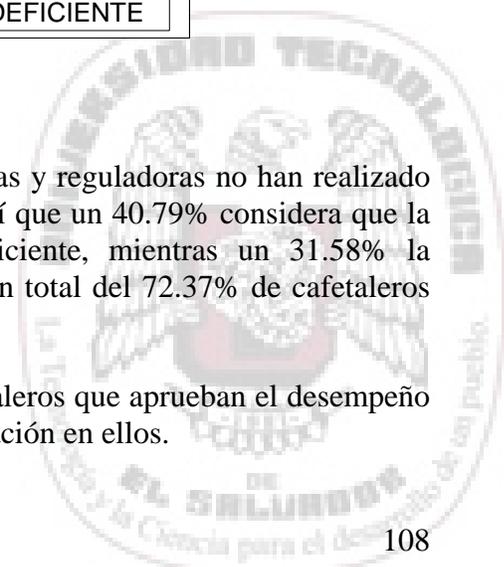
GRÁFICA N° 6.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Según los productores de café, las instituciones rectoras y reguladoras no han realizado una buena conducción administrativa del sector; de ahí que un 40.79% considera que la labor de estos organismos ha sido totalmente deficiente, mientras un 31.58% la considera deficiente pero no en extremo, resultando un total del 72.37% de cafetaleros que no avalan la gestión.

Algo que vale destacar, es el hecho que aquellos cafetaleros que aprueban el desempeño de estos organismos son los que tienen alguna participación en ellos.



PREGUNTA N° 7.

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

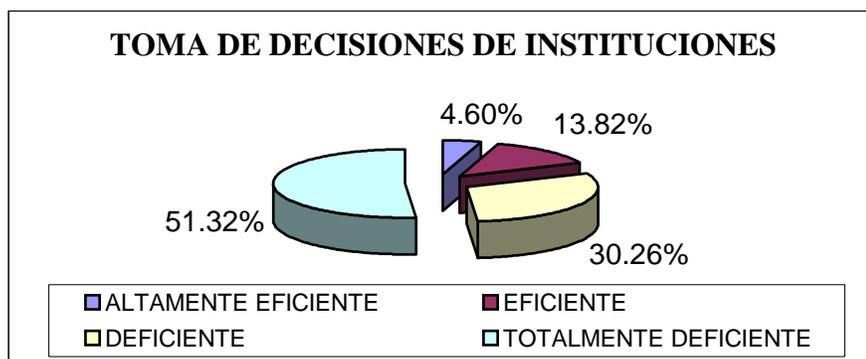
OBJETIVO.

Confirmar en alguna medida los datos obtenidos en la pregunta anterior, de tal manera que se pueda establecer una relación directa entre los resultados financieros y la gestión de los organismos rectores.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICIENTE	7	4.60%
EFICIENTE	21	13.82%
DEFICIENTE	46	30.26%
TOTALMENTE DEFICIENTE	78	51.32%
TOTALES	152	100.00%

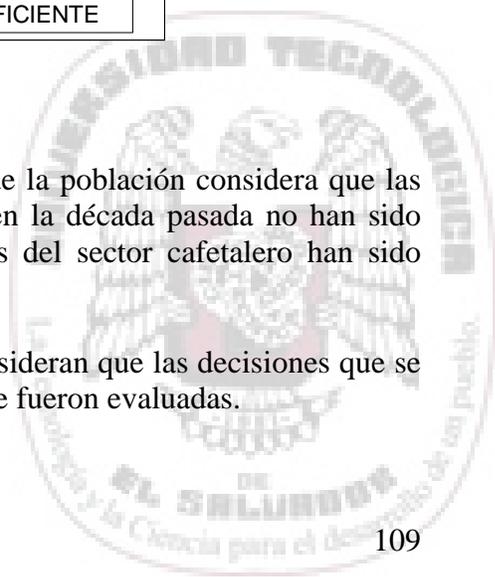
GRÁFICA N° 7.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las distribuciones de datos muestran que un 81.58% de la población considera que las decisiones que las instituciones rectoras han tomado en la década pasada no han sido favorables, de ahí que en la actualidad los resultados del sector cafetalero han sido totalmente negativos en materia financiera.

Por otra parte vale la pena destacar que un 18.42% consideran que las decisiones que se han tomado son positivas acorde a las situaciones en que fueron evaluadas.



PREGUNTA N° 8.

¿Cómo calificaría usted la calidad del café salvadoreño?

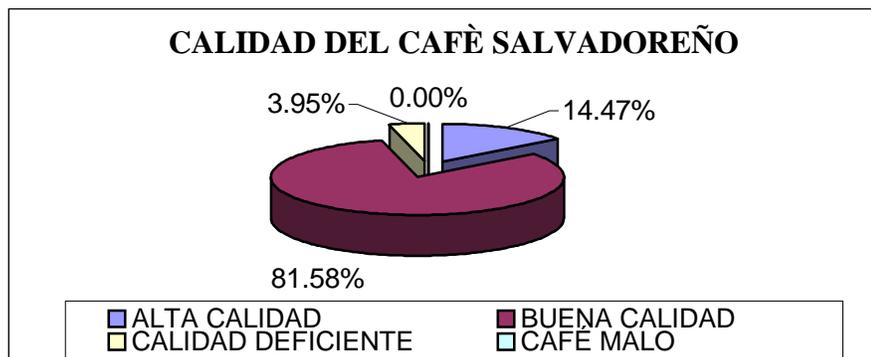
OBJETIVO.

Identificar el calificativo que los productores agrícolas de café le atribuyen a su propio grano, y determinar si para ellos es importante este concepto como elemento fundamental en su actividad.

TABULACIÓN DE DATOS.

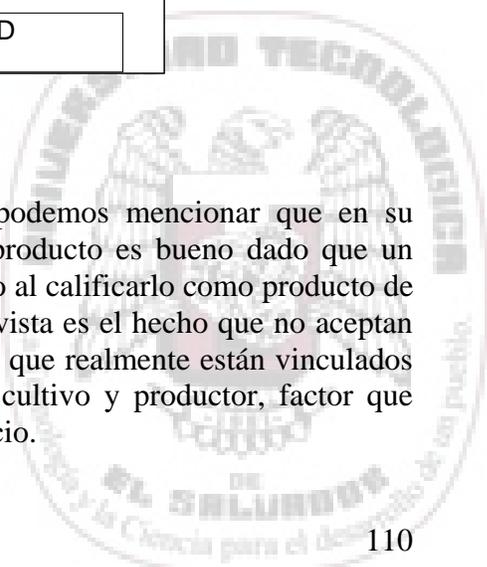
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA CALIDAD	22	14.47%
BUENA CALIDAD	124	81.58%
CALIDAD DEFICIENTE	6	3.95%
CAFÉ MALO	0	0.00%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 8.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

De acuerdo a los datos que arroja la investigación podemos mencionar que en su mayoría los productores agrícolas consideran que su producto es bueno dado que un 81.58% lo califica como tal y un 14.47% es mas atrevido al calificarlo como producto de alta calidad. Sin embargo, lo que no se debe perder de vista es el hecho que no aceptan que su producto sea malo y que esto permite interpretar que realmente están vinculados a este cultivo y se da un efecto de pertenencia entre cultivo y productor, factor que denota que aún existe voluntad por continuar en el negocio.



PREGUNTA N° 9.

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

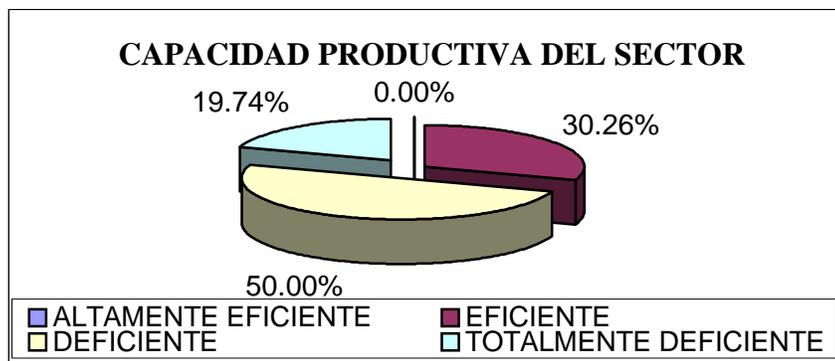
OBJETIVO.

Determinar las expectativas que los productores agrícolas de café tienen respecto a las posibilidades de competencia en el mercado internacional dadas las condiciones que imperan en estos momentos.

TABULACIÓN DE DATOS.

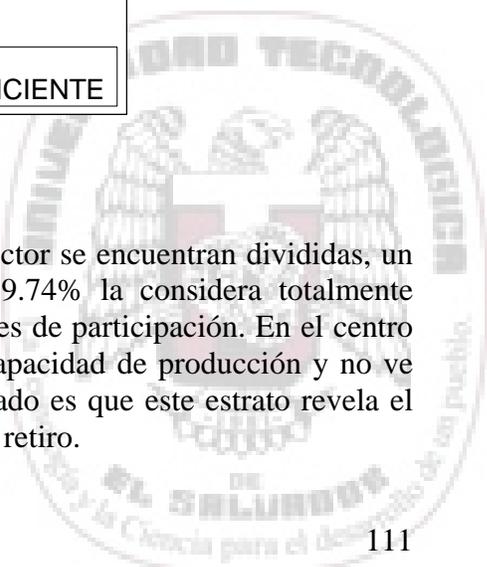
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICIENTE	0	0.00%
EFICIENTE	46	30.26%
DEFICIENTE	76	50.00%
TOTALMENTE DEFICIENTE	30	19.74%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 9.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las opiniones respecto a la capacidad productiva del sector se encuentran divididas, un 30.26% considera que la misma es eficiente y un 19.74% la considera totalmente deficiente; es decir, que no le da crédito ni oportunidades de participación. En el centro hay un 50% que reconoce las limitantes, no avala la capacidad de producción y no ve oportunidades de competencia en el mercado. Lo delicado es que este estrato revela el punto de riesgo del sector, la brecha entre el cambio o el retiro.



PREGUNTA N° 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?

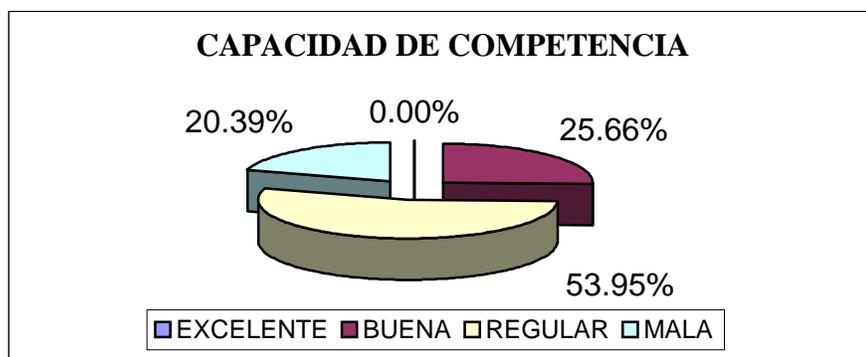
OBJETIVO.

Establecer una relación directa de la incidencia que tiene el factor financiero en la competitividad en el mercado internacional para los productores agrícolas de café, y adicionalmente confirmar en alguna medida las tendencias del cuestionamiento anterior.

TABULACIÓN DE DATOS.

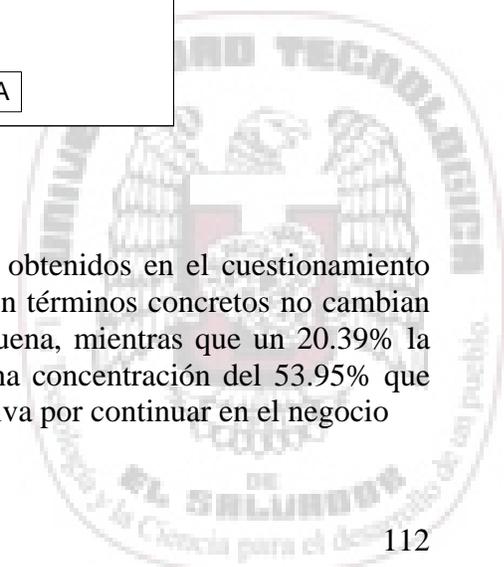
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0.00%
BUENA	39	25.66%
REGULAR	82	53.95%
MALA	31	20.39%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 10.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las tendencias denotan cierta similitud con los datos obtenidos en el cuestionamiento anterior aunque con ciertas variaciones mínimas que en términos concretos no cambian la perspectiva. Un 25.66% visualiza una capacidad buena, mientras que un 20.39% la califica como mala; sin embargo, en el centro hay una concentración del 53.95% que reconoce dificultades, pero muestra voluntad especulativa por continuar en el negocio



PREGUNTA N° 11.

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

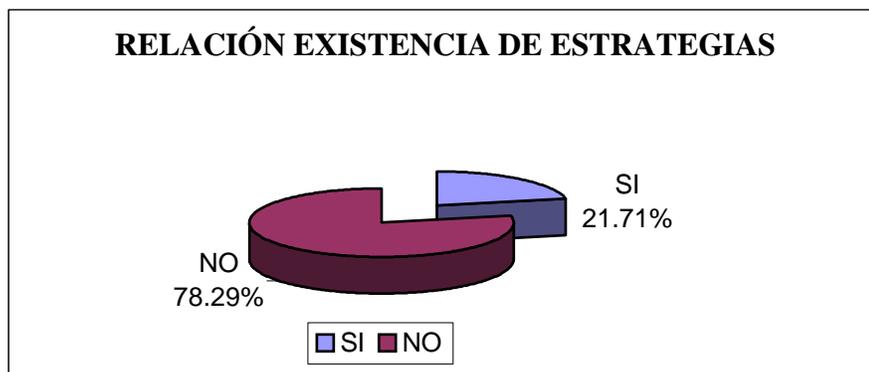
OBJETIVO.

Determinar a través de la opinión de los productores agrícolas de café, si el sector cuenta con algún tipo de estrategias claramente estructuradas para establecer una relación entre su existencia y los resultados actuales. Adicionalmente se busca confirmar con una nueva configuración los datos recopilados en la pregunta cuatro.

TABULACIÓN DE DATOS.

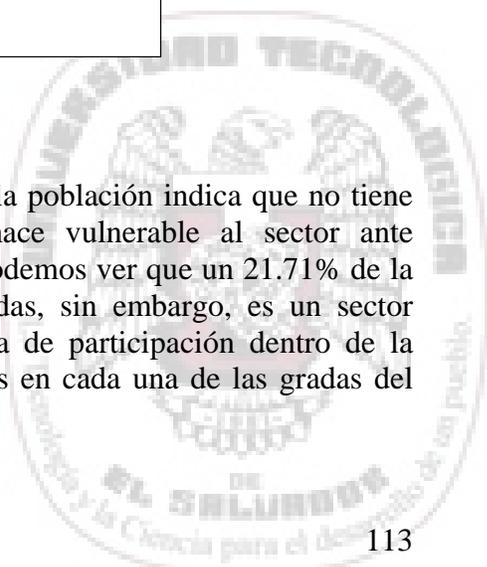
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	21.71%
NO	119	78.29%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 11.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La relación porcentual nos muestra que un 78.29% de la población indica que no tiene estrategias y metas claramente definidas, lo cual hace vulnerable al sector ante situaciones de mercado local e internacional; además podemos ver que un 21.71% de la población manifiesta que si tiene estrategias formuladas, sin embargo, es un sector pequeño de productores que poseen una gama diversa de participación dentro de la cadena productiva, lo cual los vuelve mas competitivos en cada una de las gradas del eslabón global.



PREGUNTA N° 12.

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

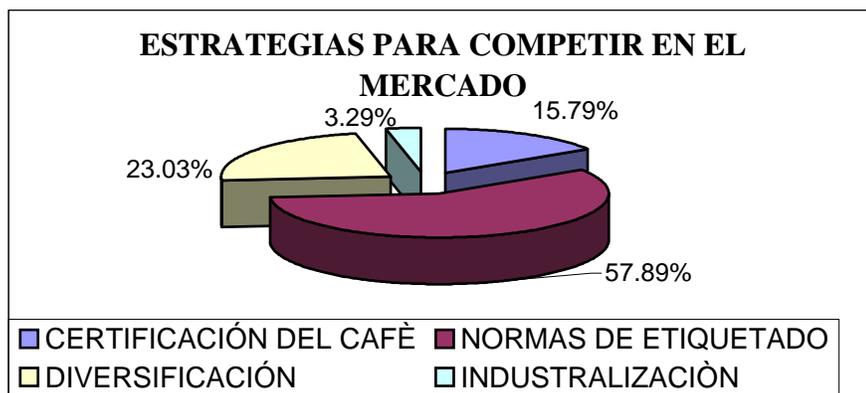
OBJETIVO.

Determinar la tendencia de los productores agrícolas respecto a la decisión estratégica que se debe tomar como opción para mantener la participación en el mercado.

TABULACIÓN DE DATOS.

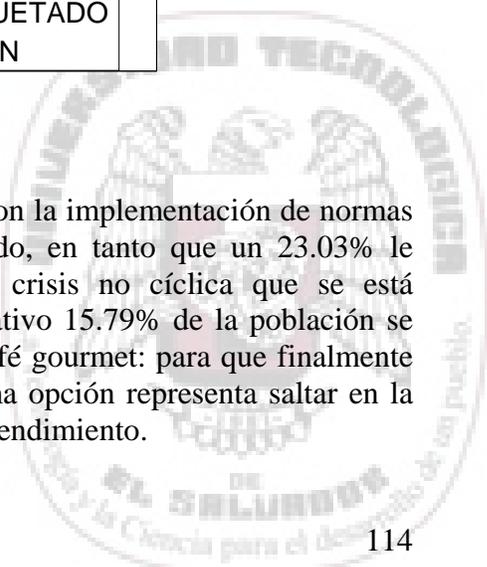
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CERTIFICACIÓN DEL CAFÉ	24	15.79%
NORMAS DE ETIQUETADO	88	57.89%
DIVERSIFICACIÓN	35	23.03%
INDUSTRIALIZACIÓN	5	3.29%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 12.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los datos nos indican que un 57.89% está de acuerdo con la implementación de normas de etiquetado como alternativa para regular el mercado, en tanto que un 23.03% le apuesta a la diversificación del sector debido a la crisis no cíclica que se está enfrentando; por otra parte un pequeño pero representativo 15.79% de la población se interesa por la certificación del café, conocido como café gourmet: para que finalmente un 3.29% se incline por la industrialización. Esta última opción representa saltar en la cadena productiva al punto más importante y de mayor rendimiento.



PREGUNTA N° 13.

¿Si usted se enfrentara a un cambio estratégico como el mencionado en el numeral anterior, invertiría en el negocio cafetalero?

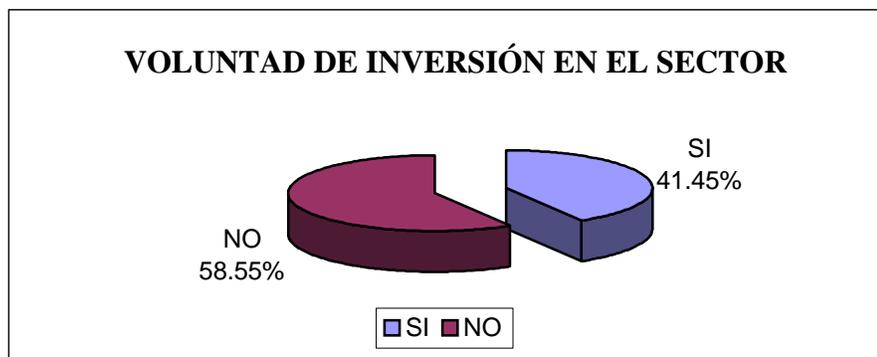
OBJETIVO.

Establecer la factibilidad de inversión en el sector cafetalero ante la ocurrencia de una transformación radical en el plano estratégico de participación.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	41.45%
NO	89	58.55%
TOTALES	152	100.00%

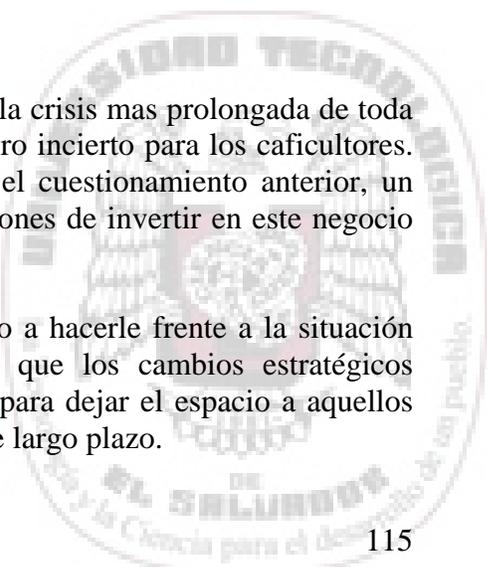
GRÁFICA N° 13.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La situación por la cual atraviesa el sector cafetalero es la crisis mas prolongada de toda la historia y no es fácil tomar una decisión ante un futuro incierto para los caficultores. Si bien estos aceptan la necesidad de cambios según el cuestionamiento anterior, un 58.55% de la población expresa que no está en condiciones de invertir en este negocio debido a las dificultades actuales en materia financiera.

En contraposición, un 41.45% indica que está dispuesto a hacerle frente a la situación ante un cambio radical, confirmando de esta forma que los cambios estratégicos implicarían un desplazamiento de algunos productores para dejar el espacio a aquellos que tengan las condiciones para emprender una visión de largo plazo.



PREGUNTA N° 14.

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

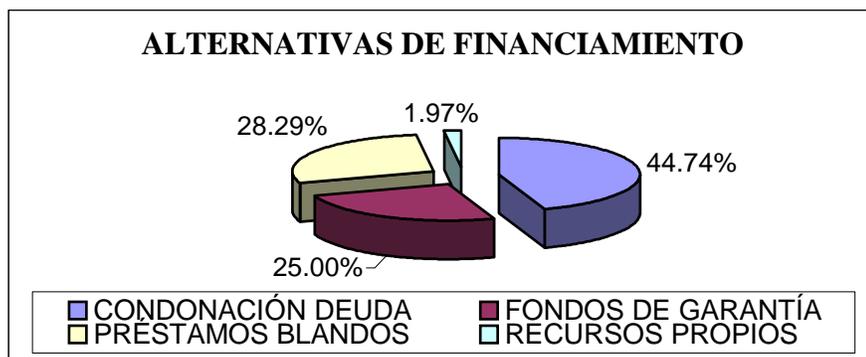
OBJETIVO.

Identificar las opciones de financiamiento que los productores agrícolas aceptan como las más viables, de acuerdo a su situación e intereses particulares dentro del negocio.

TABULACIÓN DE DATOS.

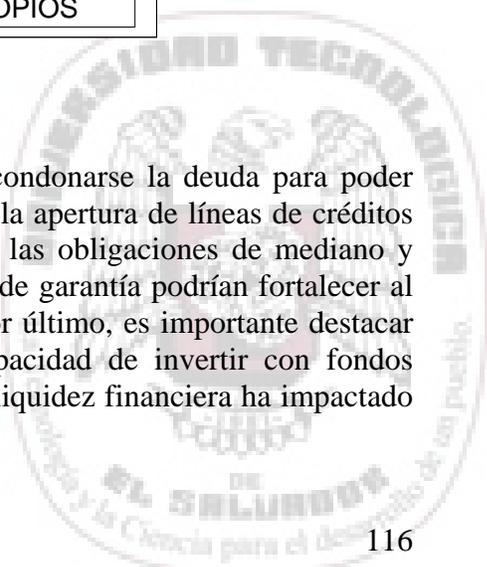
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONDONACIÓN DEUDA	68	44.74%
FONDOS DE GARANTÍA	38	25.00%
PRÉSTAMOS BLANDOS	43	28.29%
RECURSOS PROPIOS	3	1.97%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 14.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Las opiniones en un 44.74% indican que debería de condonarse la deuda para poder seguir en el negocio, mientras que un 28.29% aceptan la apertura de líneas de créditos blandos para el sector como alternativa para enfrentar las obligaciones de mediano y largo plazo. Además, un 25.00% indica que los fondos de garantía podrían fortalecer al productor en épocas no prósperas para el negocio; y por último, es importante destacar que un 1.97% de la población cafetalera está en capacidad de invertir con fondos propios, por lo que se puede comprobar que la falta de liquidez financiera ha impactado en un 98.03% al negocio cafetalero.



PREGUNTA N° 15.

¿En cuál de los siguientes factores considera usted que los productores de café han experimentado algún grado de depresión?

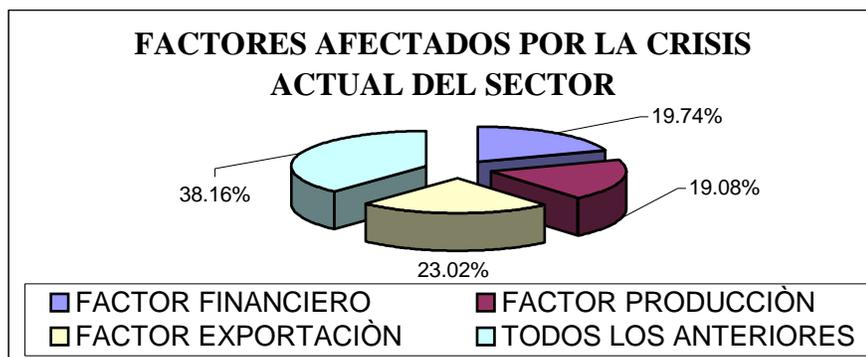
OBJETIVO.

Determinar la opinión de los productores agrícolas de café respecto a los resultados obtenidos, en términos generales, a partir del inicio de la crisis.

TABULACIÓN DE DATOS.

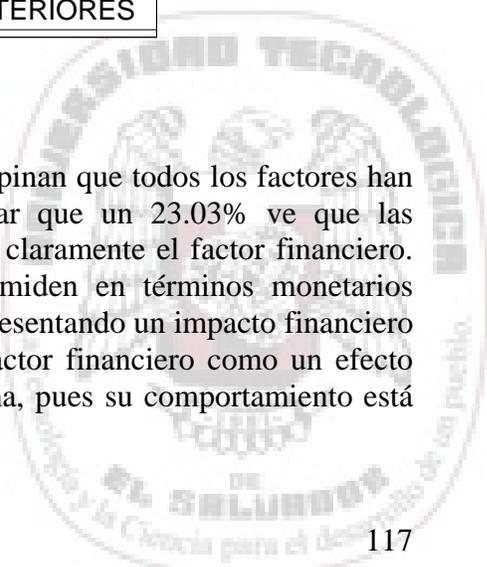
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FACTOR FINANCIERO	30	19.74%
FACTOR PRODUCCIÓN	29	19.08%
FACTOR EXPORTACIÓN	35	23.02%
TODOS LOS ANTERIORES	58	38.16%
TOTALES	152	100.00%

GRÁFICA N° 15.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La relación muestra que un 38.16% de los cafetaleros opinan que todos los factores han sido afectados; sin embargo, es importante interpretar que un 23.03% ve que las exportaciones son el punto central y un 19.74% define claramente el factor financiero. Entonces, si relacionamos que las exportaciones se miden en términos monetarios veremos que estas son bajas por la caída de precios, representando un impacto financiero por lo que hay implícito un 80.03% que acredita al factor financiero como un efecto directo de la crisis, pero no como la causa del problema, pues su comportamiento está derivado de otros elementos.



PREGUNTA N° 16.

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

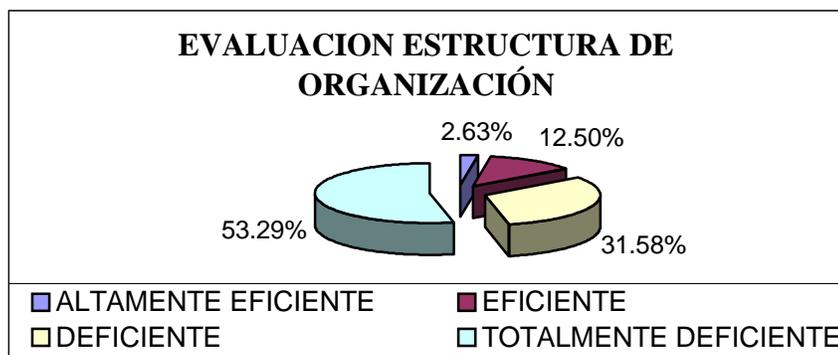
OBJETIVO.

Evaluar si el medio productor de café cuenta con la estructura de organización adecuada y si da credibilidad a su capacidad para resistir y solventar la situación actual.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICIENTE	4	2.63%
EFICIENTE	19	12.50%
DEFICIENTE	48	31.58%
TOTALMENTE DEFICIENTE	81	53.29%
TOTALES	152	100.00%

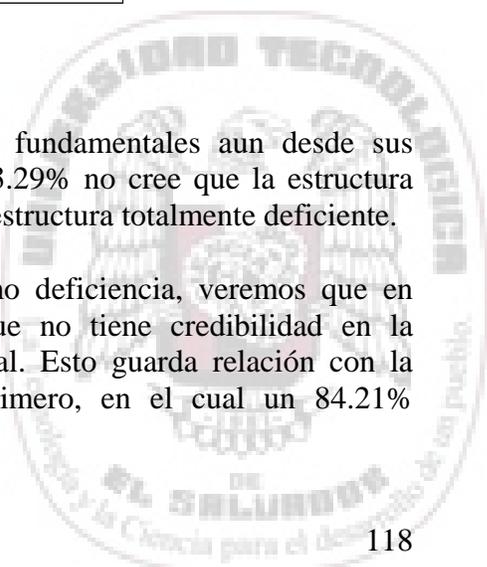
GRÁFICA N° 16.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

El sector cafetalero acepta la necesidad de cambios fundamentales aun desde sus estructuras de base. La distribución muestra que un 53.29% no cree que la estructura actual pueda resistir la crisis, considerándola como una estructura totalmente deficiente.

Si a esto le sumamos que un 31.58% la evalúa como deficiencia, veremos que en conjunto constituyen un 84.87% de la población que no tiene credibilidad en la estructura actual y se inclina por un cambio sustancial. Esto guarda relación con la evaluación de los resultados del cuestionamiento primero, en el cual un 84.21% considera negativos los resultados actuales.



PREGUNTA N° 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?

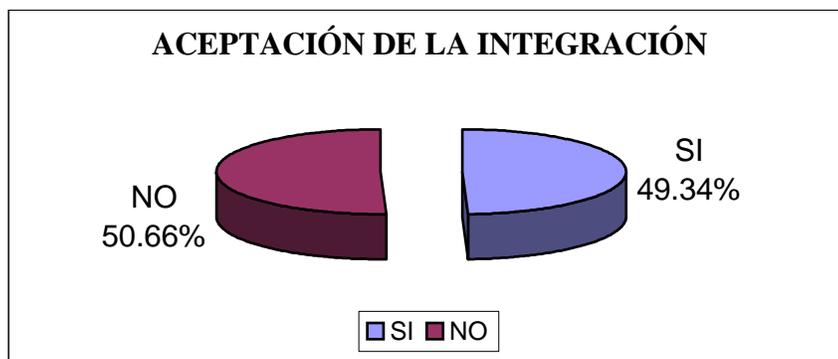
OBJETIVO.

Determinar la opinión de los productores agrícolas de café, respecto a la aceptación de un enfoque de integración, como medio generador de negocios.

TABULACIÓN DE DATOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	49.34%
NO	77	50.66%
TOTALES	152	100.00%

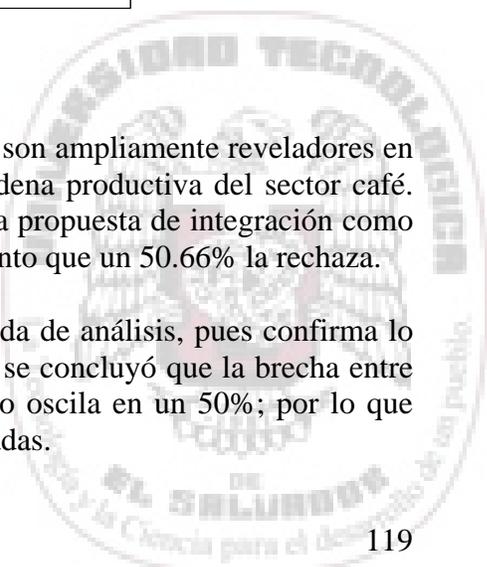
GRÁFICA N° 17.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los datos que se han obtenido con este cuestionamiento son ampliamente reveladores en cuanto al aspecto cultural de los participantes de la cadena productiva del sector café. Las opiniones se dividen en torno a la aceptación de una propuesta de integración como agente de cambio; por un lado el 49.34% la acepta, en tanto que un 50.66% la rechaza.

Esta distribución resulta vital para formar una base sólida de análisis, pues confirma lo revelado por los cuestionamientos 9 y 10, en los cuales se concluyó que la brecha entre el cambio estratégico y la opción de salida del mercado oscila en un 50%; por lo que optar por una transformación genera posiciones encontradas.



PREGUNTA N° 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)

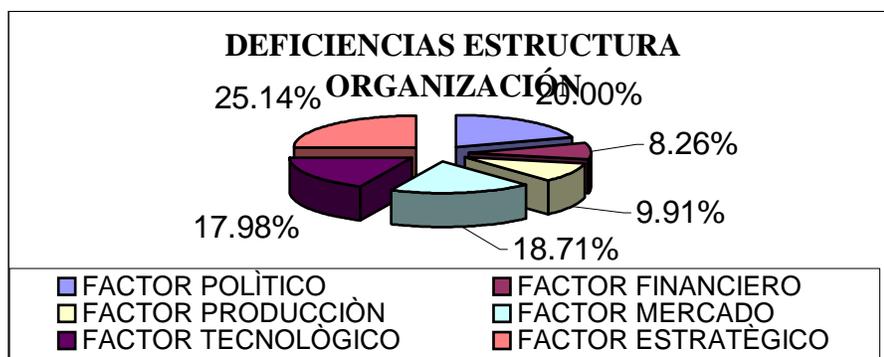
OBJETIVO.

Determinar el grado de incidencia que los diferentes factores de la estructura de organización del sector café han tenido en el desarrollo del negocio.

TABULACIÓN DE DATOS.

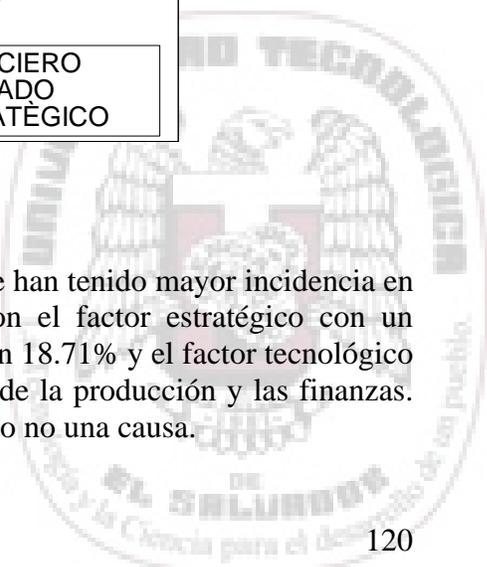
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FACTOR POLÍTICO	109	20.00%
FACTOR FINANCIERO	45	8.26%
FACTOR PRODUCCIÓN	54	9.91%
FACTOR MERCADO	102	18.71%
FACTOR TECNOLÓGICO	98	17.98%
FACTOR ESTRATÉGICO	137	25.14%
TOTALES	545	100.00%

GRÁFICA N° 18.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para los productores agrícolas del grano, los factores que han tenido mayor incidencia en las oportunidades de desarrollo del sector cafetero son el factor estratégico con un 25.14%, el factor político con un 20%, el mercado con un 18.71% y el factor tecnológico con un 17.98%; dándole menor importancia al aspecto de la producción y las finanzas. Esto último confirma que las crisis financiera es un efecto no una causa.



PREGUNTA N° 19.

¿Cuáles son los factores que permitieron al sector cafetalero alcanzar el éxito en la década pasada? (Puede marcar mas de un factor)

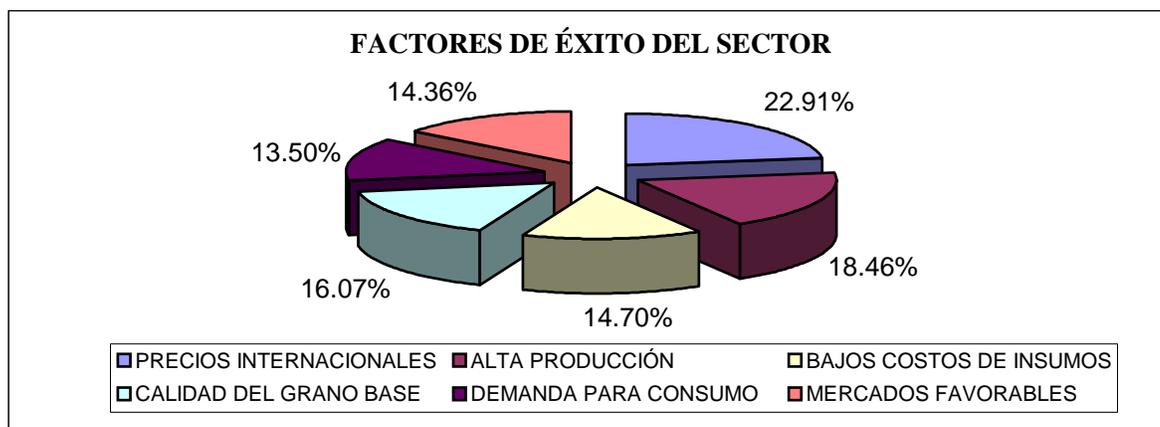
OBJETIVO.

Determinar que factores son los que a criterio de los productores agrícolas, son los que permitieron alcanzar el éxito relativo de la década de los años noventa.

TABULACIÓN DE DATOS.

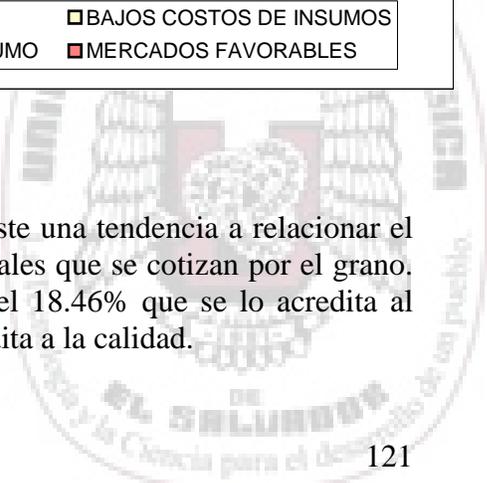
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
PRECIOS INTERNACIONALES	134	22.91%
ALTA PRODUCCIÓN	108	18.46%
BAJOS COSTOS DE INSUMOS	86	14.70%
CALIDAD DEL GRANO BASE	94	16.07%
DEMANDA PARA CONSUMO	79	13.50%
MERCADOS FAVORABLES	84	14.36%
TOTALES	585	100.00%

GRÁFICA N° 19.



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los datos recopilados nos muestran claramente que existe una tendencia a relacionar el éxito de un ciclo productivo con los precios internacionales que se cotizan por el grano. El 22.91% centra su opinión en este punto, seguido del 18.46% que se lo acredita al nivel de producción; mientras que un 16.07% se lo acredita a la calidad.

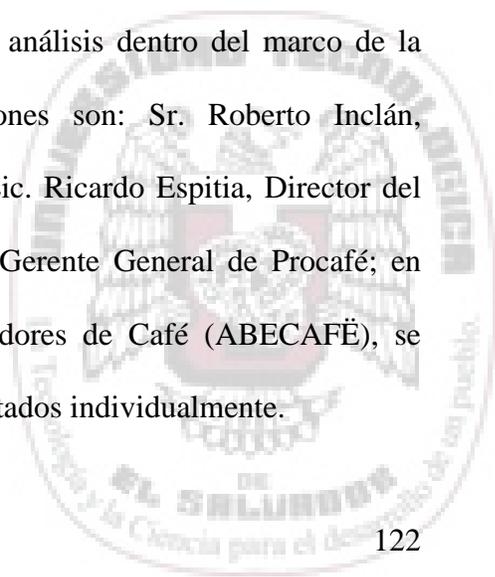


2.8.3.2 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A EXPORTADORES E INSTITUCIONES RECTORAS, MEDIANTE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL SECTOR.

El segundo recurso o instrumento de recopilación de información que se ha utilizado ha sido la entrevista, dirigida a 13 exportadores de café y a 4 representantes de instituciones rectoras, reguladoras o de asistencia al sector cafetalero; con el propósito de ampliar la información y obtener mayores detalles respecto a la situación del negocio cafetero.

Los 13 exportadores que se han abordado tienen participación en más de una grada de la cadena productiva; es decir, que pertenecen al estrato productor, beneficiador y exportador de forma asociada. Por discrecionalidad de la investigación no se detallan los entrevistados, pero se aclara que son personas altamente vinculadas al negocio cafetalero de nuestro país a tal grado que tienen participación en las mismas entidades administradoras y rectoras.

Las personas que han sido abordadas para efectos de análisis dentro del marco de la investigación como representantes de las instituciones son: Sr. Roberto Inclán, Presidente de la Asociación Cafetalera Salvadoreña; Lic. Ricardo Espitia, Director del Consejo Salvadoreño del Café e Ing. Carlos Laínez, Gerente General de Procafé; en cuanto a la Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café (ABECAFE), se excluyó debido a que los exportadores ya fueron consultados individualmente.

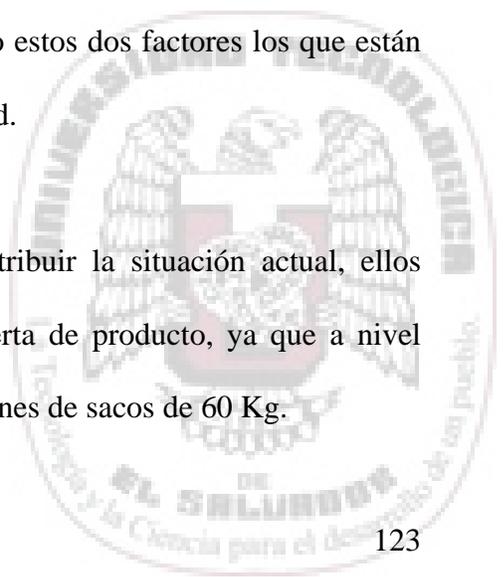


De acuerdo al guión de entrevista diseñado para esta investigación, al dialogar con los exportadores de café y con los representantes de las instituciones, se abordaron temas de carácter sensible para el sector del café; tanto que se abarcaron puntos de inflexión externa como de carácter recurrente en el medio interno. De ahí que los puntos y observaciones principales son los que se presentan a continuación.

Los exportadores y los ejecutivos de las instituciones al ser consultados respecto a la situación actual del negocio cafetero consideran que la crisis actual está a punto, o más bien, ya ha generado daños irreversibles en lo que al ecosistema se refiere, especialmente para las áreas geográficas nacionales destinadas para los cultivos de café bajío, así como daños de tipo social en la generación de empleo, en el medio ambiente y especialmente en términos económicos debido a la caída de la producción.

Por otra parte, opinan que el sector cafetalero ha perdido capacidad productiva en forma severa en cuanto al café bajío, pero igualmente se afecta en menor escala la producción de café de media y estricta altura; esto debido a que las actividades agronómicas no se han desarrollado con oportunidad y con calidad; siendo estos dos factores los que están restando capacidad a la producción y a la competitividad.

En cuanto a qué factores son a los que se puede atribuir la situación actual, ellos consideran que principalmente se debe a la sobre oferta de producto, ya que a nivel mundial se está comercializando alrededor de 115 millones de sacos de 60 Kg.

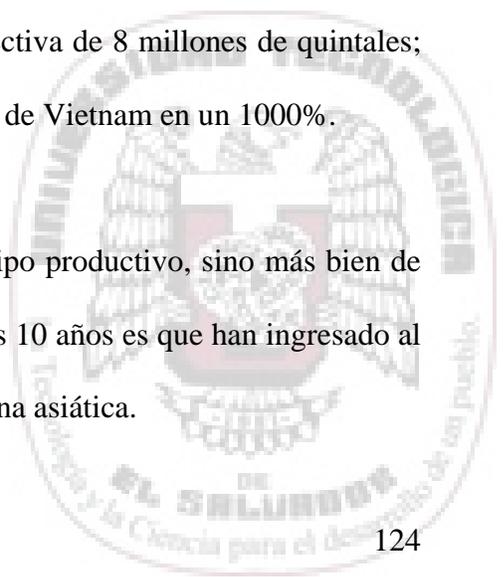


Si esta oferta se compara con la demanda que asciende a 105 millones de sacos de 60 Kg., podemos observar que existe un alto nivel de excedente que provoca que los precios disminuyan considerablemente, lo que ocasiona que los países productores se vean envueltos en una crisis de tipo financiero.

Ahora bien, lo anterior es en cuanto a la situación internacional; por lo que al ser abordados respecto a qué factores han provocado que esta crisis nos alcance después de algunos años de alto rendimiento, su postura cambia y se denota alguna perturbación ya que ellos manifiestan que anteriormente se enfrentaron a crisis que se presentaron como un efecto cíclico, que respondían a actividades agronómicas propias de los países productores y que generaban una sobreoferta de tipo eventual, pero que se superaba en un breve lapso de tiempo. Es por ello que se vivieron estas sobreofertas cíclicas en 1974, luego en 1980, una más en 1986 y la última de este tipo en 1992.

Sin embargo, la crisis actual ya no es de tipo cíclica, porque en 1992 Vietnam que hacía poco había ingresado al negocio, producía un total de 800 mil quintales, mientras que para el año 2000 ya alcanzaba una producción total efectiva de 8 millones de quintales; es decir, que se experimentó un crecimiento de la oferta de Vietnam en un 1000%.

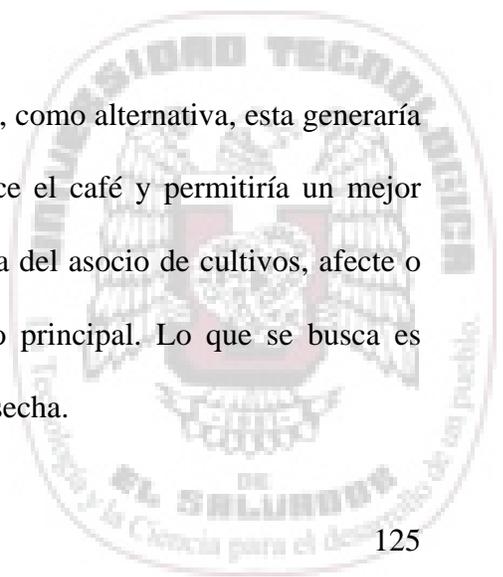
En síntesis, el problema se presenta no sólo como de tipo productivo, sino más bien de tipo competitivo; pues lo que ha sucedido en los últimos 10 años es que han ingresado al mercado nuevos países productores localizados en la zona asiática.



Es en este punto donde se realiza la relación de los cambios en el mercado de tal forma que según ellos, si antes El Salvador era el segundo país productor a finales de los años 70's y luego fue Colombia entre los años 80's y 90's, en la actualidad este lugar lo ocupa Vietnam, un país nuevo, que con su cuota está desplazando a otros países productores.

Entonces se puede ver, que el hecho de que se afectara el mercado cafetero nacional, es una situación que se pudo haber visualizado en estas depresiones cíclicas que se dieron en los años anteriores y pensar en alternativas de transformación del negocio de tal manera que el sector no fuese golpeado tan fuertemente como en la actualidad. De hecho, una de estas alternativas según Procafé y el Consejo Salvadoreño del Café es la diversificación de cultivos, punto que no comparten algunos exportadores que a su vez son productores, pues manifiestan que las condiciones de las zonas geográficas en que se encuentran los cultivos (principalmente de media y estricta altura), si bien son fértiles para otros cultivos, las ráfagas de viento y otros factores no permiten que las plantaciones de otro tipo prosperen efectivamente.

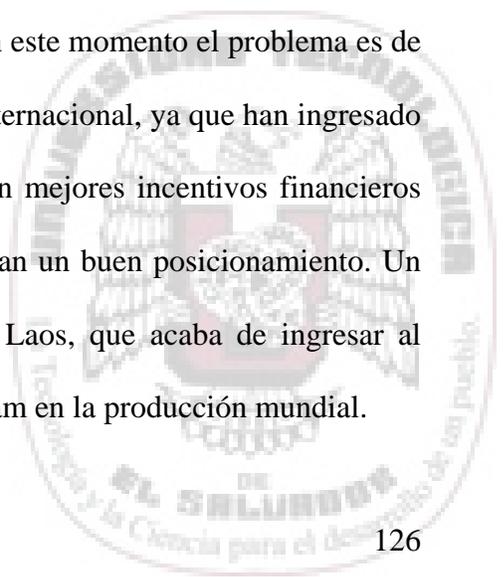
Según las instituciones promotoras de la diversificación, como alternativa, esta generaría otras fuentes de ingresos adicionales a los que produce el café y permitiría un mejor aprovechamiento del recurso tierra sin que esta práctica del asocio de cultivos, afecte o signifique una sustitución total del café como cultivo principal. Lo que se busca es obtener producción con intercambio por períodos de cosecha.



Sin embargo, aunque los exportadores de café, que por lo general también son productores de tipo agrícola, no comparten en su totalidad la Diversificación, opinan que en caso de haberse planeado con suficiente tiempo un cambio paulatino, en estos momentos El Salvador tendría problemas por el lado del café pero compensándolos con rendimientos en maderables o frutales. En este punto si coinciden ambos estratos, la divergencia esté en que no en todas las zonas de cultivo se puede diversificar, según opinan los productores exportadores.

Lo importante de este punto de coincidencia es que ambos estratos declaran que lo que faltó y sigue haciendo falta en estos momentos es una visión de negocio con un criterio futurista y previsor, ya que aun y cuando se experimentaron las crisis entre 1974 y 1992 con una frecuencia de mas o menos cada cuatro años, no se aprendió de ellas y se cayó en un acomodamiento producto del efecto repetitivo en el que todos pensaban siempre que pronto pasaría, que luego el negocio florecía y se alcanzaban buenos resultados.

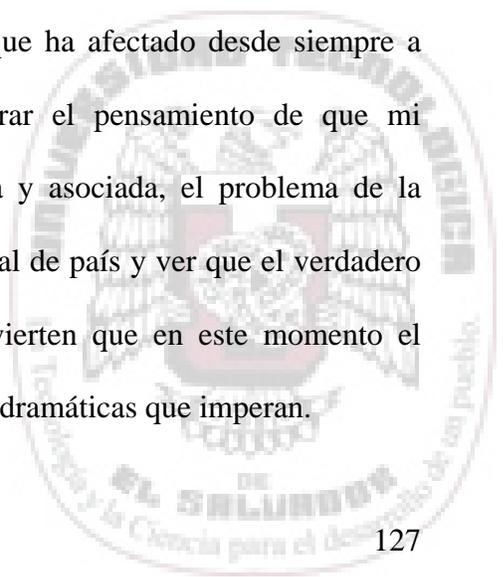
El problema es que ante estos fenómenos recurrentes no nos preparamos, y ahora nos enfrentamos, no a un efecto circunstancial repetitivo; en este momento el problema es de una transformación de tipo estructural en el mercado internacional, ya que han ingresado nuevos países productores a apostarle al negocio y con mejores incentivos financieros que los de nuestra región, por lo que rápidamente logran un buen posicionamiento. Un claro ejemplo lo representa el país Asiático llamado Laos, que acaba de ingresar al mercado productor y está dispuesto a desplazar a Vietnam en la producción mundial.



Los dos estratos mencionan que existe una dualidad dentro del mercado, por un lado existen países productores con problemas severos y por otro, hay nuevos países que están dispuestos a apostar por la producción de café, ya que cuentan con mejores incentivos de tipo financiero, mano de obra barata, asistencia técnica, análisis de mercado y han evaluado sus recursos climáticos y de tierra con resultados favorables. Esto deja en evidencia que la situación puede complicarse aun más para el sector nacional, ya que estos nuevos países están apostándole al negocio, sabedores de que poseen mayores ventajas competitivas que nuestra región.

Al llegar a este punto se retoma la temática de la competitividad, y respecto a la misma se realiza la relación del porque se perdió el posicionamiento privilegiado que tenía nuestro café, manifestando ellos que por un lado, la falta de visión que está vinculada a los aspectos estratégicos no permitió ver los cambios como un riesgo país, y por el otro, se menciona que es el momento de los cambios estructurales.

En lo que respecta al componente estructural, se logra poner en claro que el problema principal radica en la falta de unificación; situación que ha afectado desde siempre a nuestro sector cafetalero, ya que no se logra superar el pensamiento de que mi competidor es mi vecino, cuando de forma integrada y asociada, el problema de la competencia debería de entenderse como un riesgo global de país y ver que el verdadero competidor es otro país productor. Sin embargo, advierten que en este momento el espacio de maniobra es menor debido a las condiciones dramáticas que imperan.

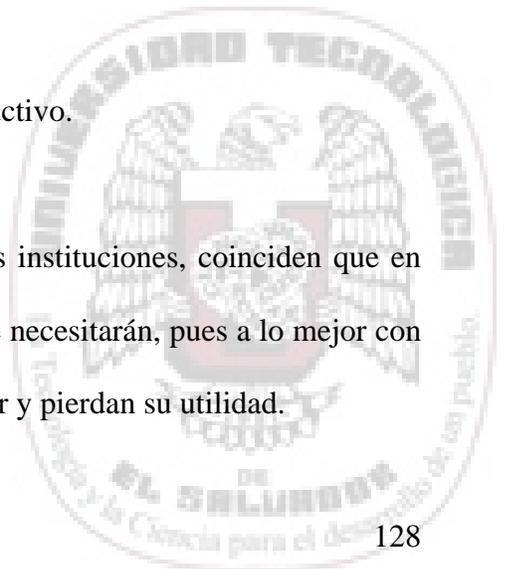


Los dos estratos reconocen que una transformación en la actualidad es bastante difícil llevarla a cabo, ya que los productores agrícola no cuentan en estos momentos con los mismos recursos con los que contaba hace cinco años, con la esperanza de vida que tenían años atrás, puesto que la angustia de esta crisis ha causado enfermedades de tipo terminal en algunos de ellos, y finalmente, no cuentan con la capacidad de endeudamiento que tenían hace cinco años en que su estabilidad financiera era sólida.

Este es un punto importante de mencionar, ya que ambos estratos establecen que es necesario generar cambios, pero debido a que el negocio está afrontando problemas, no se ha podido crear una visión que contemple como punto medular y verdaderamente fundamental, los aspectos siguientes:

- “Unificación” del sector.
- Visión de País.
- Análisis de Recursos y Necesidades.
- Pensamiento estratégico de largo plazo.
- Planeación operativa para el corto y mediano plazo.
- Interrelación de las instituciones con el medio productivo.

Tanto los exportadores, como los representantes de las instituciones, coinciden que en este punto debe evaluarse el tipo de instituciones que se necesitarán, pues a lo mejor con un nuevo enfoque, las actuales ya no tengan razón de ser y pierdan su utilidad.

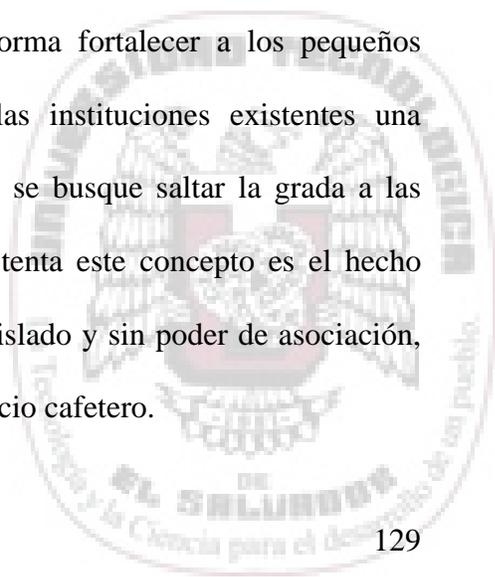


Una visión clara determinaría el rumbo del negocio y el que deberían seguir las instituciones en cuanto a las investigaciones tecnológicas y agrícolas; además, definirían el rol de las gremiales y asociaciones. Esto refuerza que lo realmente necesario es una integración y una visión clara.

Hasta este punto los dos estratos confirman que la gestión del sector cafetalero ha sido deficiente y que ha tenido cierto grado de culpabilidad, primero por el acomodamiento a las condiciones cíclicas, segundo por el no desarrollo de una visión bajo el análisis del riesgo país y tercero por la falta de integración del sector mismo.

En cuanto a las posibilidades de la generación de cambios y la capacidad de recepción para una eventual y paulatinamente total integración, ellos opinan que la asociación puede generarse únicamente si en este proceso se actúa con transparencia absoluta, lo que fortalecería al sector.

Adicionalmente, consideran que deben modelarse cambios estructurales hacia niveles de eficiencia mas sólida, donde se busque de alguna forma fortalecer a los pequeños productores, asociarlos y conformar entre ellas y las instituciones existentes una asociación de mayor alcance; para que con el tiempo se busque saltar la grada a las etapas del procesamiento industrial. El punto que sustenta este concepto es el hecho demostrado de que aquel productor que se mantenga aislado y sin poder de asociación, está destinado a ser excluido por cuenta propia del negocio cafetero.

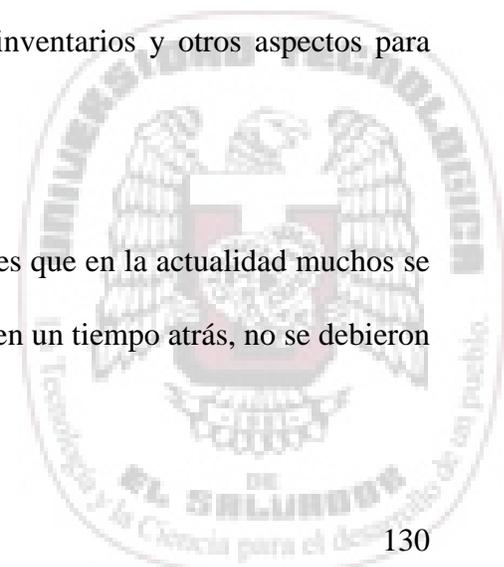


En cuanto a la asociación en cooperativas, mencionan que por iniciativa propia surgen las primeras alrededor del año 1965 y es hasta el desarrollo de un plan de contrainsurgencia en los años 80's, por parte del gobierno, que se retoma el tema de asociaciones cooperativas. Este punto demuestra que la receptividad para una estrategia de tipo integracionista, enfrentaría mas bien problemas de tipo cultural de los productores, que problemas ideológicos o de otro tipo.

Otro punto importante que fue tratado es el factor de la competitividad, donde destacan que la competencia debe centrarse en los aspectos de calidad, las certificaciones por orígenes y el análisis del riesgo integrado como país, para lograr que el sector sea un estrato realmente unificado.

Al tratarse aspectos de tipo financiero y de las políticas proteccionistas que ha tenido el gobierno para con el sector, y evaluar que aún con todo esto se ha fallado y caído, las respuestas son claras al afirmar que la gestión empresarial de los productores no ha sido eficiente, pues han visto sus cultivos únicamente como eso y no como una empresa que necesita y valúa insumos, genera producción, posee inventarios y otros aspectos para monitorear su rendimiento.

Un punto que revela que la gestión ha sido deficiente, es que en la actualidad muchos se están dando cuenta que algunas inversiones realizadas en un tiempo atrás, no se debieron haber efectuado, ya que han resultado ser un gasto.

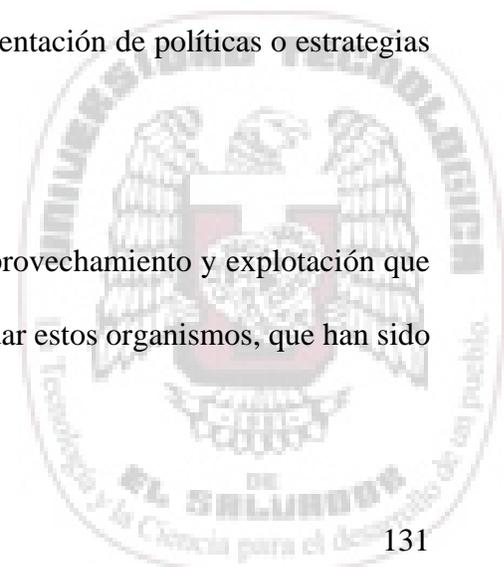


Al evaluar los aspectos financieros, se mencionan los diferentes mecanismos de auxilio o apoyo que ha tenido el sector cada vez que ha enfrentado depresiones, mismos a los que se ha recurrido en estos momentos, los cuales han resultado insuficientes para sostenerlo; por tal razón, se necesitan nuevos mecanismos que recuperen la estabilidad y potencien la producción y la generación de ingresos. Sin embargo, concluyen que el factor financiero no es el problema sino un efecto, ya que el origen de las situaciones está en la falta de visión y preparación del sector en términos estratégicos para soportar los cambios de mercado.

En contraposición a todo lo anterior, se mencionó que un factor positivo ha sido el crecimiento del sector en materia industrial y tecnológica, puesto que ha llegado ya, aunque en pequeña proporción, al procesamiento agroindustrial, que debería ser el camino hacia el cual orientar el esfuerzo total, luego de una recuperación financiera.

Se considera que las instituciones han sido un bastión fundamental y que son una fortaleza del sector, puesto que ellas sí están trabajando de forma altamente vinculada y correlacionada, constituyendo una base para la implementación de políticas o estrategias de tipo integracionista o de unificación.

Sin embargo, la debilidad viene dada por la falta de aprovechamiento y explotación que hacen los productores del servicio que les pueden brindar estos organismos, que han sido creados para su asistencia.

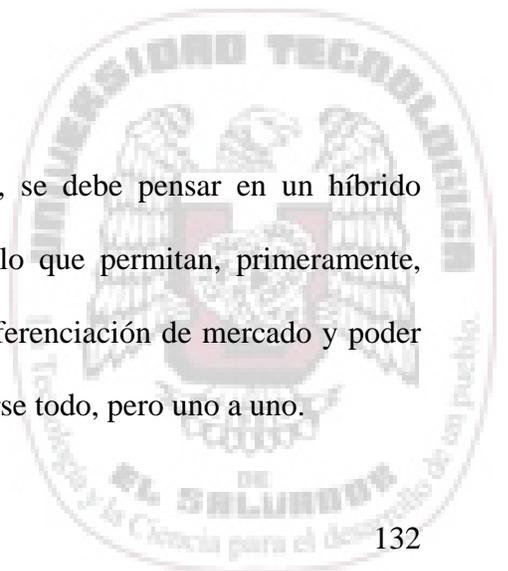


Uno de los aspectos positivos de esta situación, según los entrevistados, es que los productores han tenido que acercarse a los consumidores para obtener mejor y mayor rentabilidad, y han dejado de ser proveedores aislados de producto de consumo. Si bien manifiestan que no ha habido estrategias claramente definidas, sino que en el proceso se ha venido dando la relación de productor comprador, la cual poco a poco se ha ido perfeccionando de diferentes formas, donde todo se hace en función del nivel de exigencia del comprador.

Lo anterior quiere decir, que el acercamiento que actualmente se está viviendo entre el productor y el comprador, responde a un cambio de mercado, en el cual ahora es el comprador quien ha comenzado a imponer las reglas del juego. Por lo tanto, las estrategias o planes de acción que se deseen implementar, deben tener muy claro este punto sensible.

Las exigencias del comprador están en función de las entregas a tiempo y a la calidad, debido a que no ha habido un modelo claramente definido, sino que se ha estado creciendo a partir de la prueba y el error.

Para estos dos estratos no hay una alternativa única, se debe pensar en un híbrido estratégico que contemple etapas o fases de desarrollo que permitan, primeramente, asegurar la calidad del café, para luego obtener una diferenciación de mercado y poder luego pensar en una reconversión industrial. Debe hacerse todo, pero uno a uno.



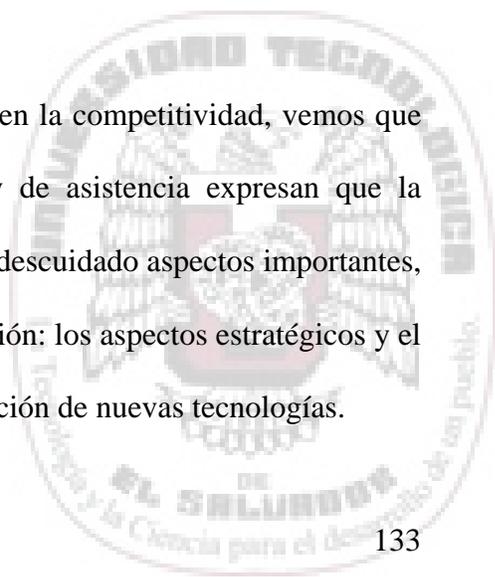
2.9 - ANÁLISIS DE RELACIONES SEGÚN MATRIZ DE CONGRUENCIA.

2.9.1 – GESTION EMPRESARIAL VRS COMPETITIVIDAD.

Según lo definido en el Capítulo 1, la Gestión Empresarial es el logro de los objetivos empresariales de una organización, los cuales comprenden los de corto y los de largo plazo.

En relación al logro de los objetivos, hemos observado que los productores agrícolas, según las tendencias de sus propias impresiones, consideran que no logran alcanzar dicho fin. Esto se deduce al ver que una gran mayoría de ellos manifiesta estar obteniendo malos resultados en términos económicos y financieros principalmente, pero por otra parte, se puede visualizar deficiencias en la gestión, al ver que un aspecto como la calidad, no figure como factor determinante de éxito del sector, evidenciando con ello que los esfuerzos se orientan en su casi totalidad a la producción, sin preocuparse mucho por este componente.

Para confirmar la incidencia de la gestión empresarial en la competitividad, vemos que tanto exportadores, como las instituciones rectoras y de asistencia expresan que la gestión ha sido deficiente en el sector; tanto que se han descuidado aspectos importantes, y sobre todo, los componentes clave en una administración: los aspectos estratégicos y el análisis riesgo país, los cambios estructurales, y la adopción de nuevas tecnologías.



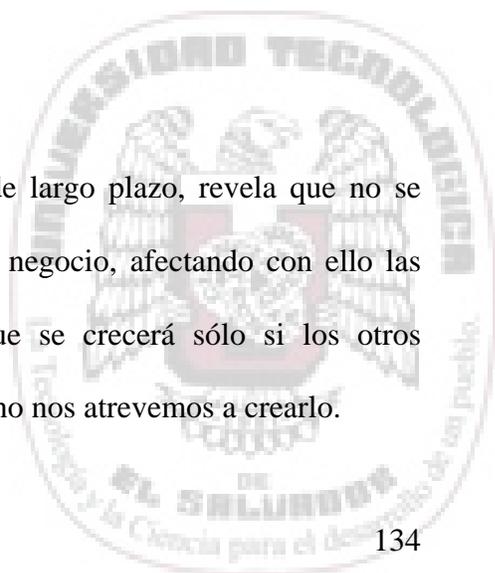
2.9.2 – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VRS DESARROLLO EMPRESARIAL.

En lo que respecta a la planeación estratégica, se cuenta con amplio margen de solvencia informativa para afirmar que éste ha sido el punto medular de la situación que se está viviendo en el sector del café.

Según las tendencias de opinión, se puede determinar que el sector mismo no ha tenido una visión amplia, ni una perspectiva de proyección futurista para su conducción. De hecho, no se cuenta con planes estratégicos que permitan configurar y reconfigurar cuantas veces sea necesario, el medio del negocio cafetero, para hacer frente a situaciones difíciles, y se ha optado siempre por esperar que ocurran las depresiones, dejar que pase el tiempo y luego seguir cuando todo ha llegado a la estabilidad.

Esto confirma que no hay voluntad de hacer algo para evitar caer como presa de las depresiones internacionales, y que existe un acomodamiento a depender de los factores externos, sin realizar una búsqueda de alternativas que permitan minimizar su impacto mediante el control de los factores internos.

La prácticamente confirmada inexistencia de planes de largo plazo, revela que no se cuenta con herramientas que conduzcan el rumbo del negocio, afectando con ello las posibilidades de crecimiento y desarrollo, puesto que se crecerá sólo si los otros competidores nos ceden gratuitamente el espacio, pues no nos atrevemos a crearlo.

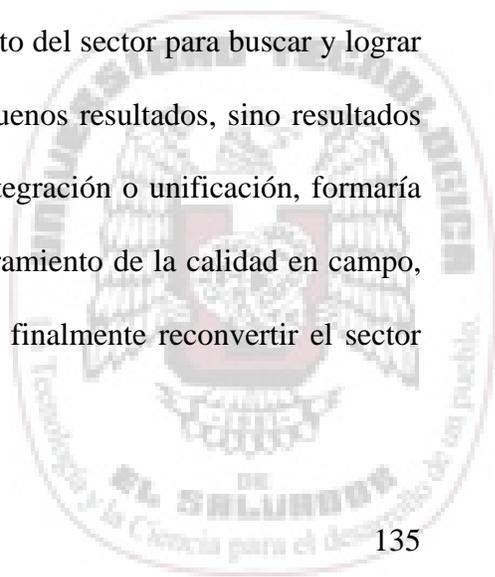


2.9.3 – ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

De acuerdo a las conversaciones sostenidas con los representantes de las instituciones de tipo rector y asistencial del sector cafetalero, la crisis que se enfrenta en estos momento no es del tipo cíclico que fueron las que se vivieron entre 1974 y 1992; más bien expresan que esta se debe a una recomposición del mercado cafetero mundial, representando por ello un impacto de cambios estructurales del negocio.

Si el medio externo del cual se ha estado dependiendo totalmente por falta de visión, está experimentando cambios estructurales significativos, es evidente que nuestra estructuras, no sólo de mercado, sino también de organización, participación y competencia, deben experimentar cambios. De hecho, los cuatro estratos sujetos de análisis en la investigación, coinciden en el punto de que se debe buscar la integración del sector como un agente de cambio que permita crear una opción de desarrollo.

Todos los estratos abordados le apuestan a este punto como una necesidad inminente, y lo definen como base para un proceso de replanteamiento del sector para buscar y lograr la cobertura de ciertas fases que garanticen, no sólo buenos resultados, sino resultados permanentes, constantes y equilibrados. Por ello, la integración o unificación, formaría un eje importante para lograr primero costear el aseguramiento de la calidad en campo, promover y alcanzar una diferenciación de mercado y finalmente reconvertir el sector hacia la fase de procesamiento industrial.



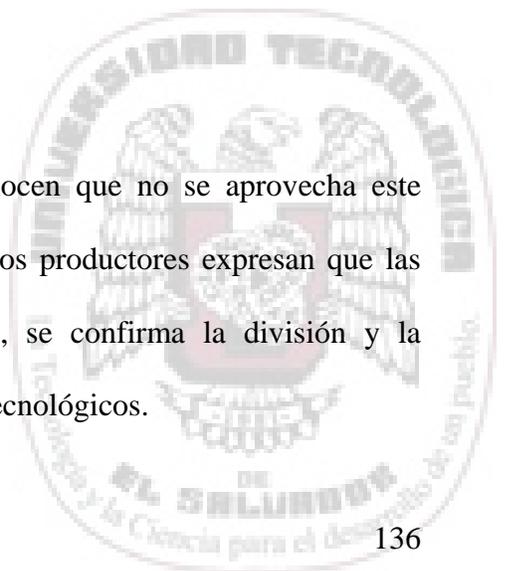
2.9.4 – TECNOLOGÍA VRS RENTABILIDAD.

A partir de lo vertido por los mismos productores agrícolas, al ser consultados sobre los aspectos a los cuales se le podía atribuir el éxito de épocas pasadas, el enfoque se centra en los factores externos, ya que ninguno de ellos mencionó el aspecto tecnológico en cualquiera de sus variantes.

Sin embargo, según los exportadores y las instituciones, uno de los bastiones que ha sido fundamental en el crecimiento y sostenimiento de la producción cafetera, lo representan las instituciones que se han encargado de realizar la transferencia de tecnología, principalmente de tipo agrícola, a los productores de café.

Esta función la han desarrollado en conjunto el Consejo Salvadoreño del Café y Procafé, la primera como encargada de realizar las investigaciones tecnológicas mencionadas anteriormente, y la segunda como la institución en la cual el consejo ha delegado la función; siendo entonces Procafé el que efectúa las investigaciones y transfiere la tecnología.

Sin embargo, los directivos de esta institución reconocen que no se aprovecha este recurso y no se explotan sus servicios, mientras que los productores expresan que las instituciones son ineficientes. Pero algo es evidente, se confirma la división y la dificultad de lograr mejores rendimientos sin recursos tecnológicos.



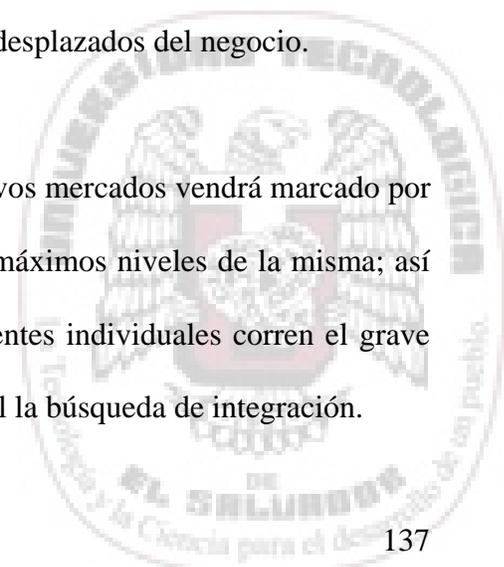
2.10 – CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.

- El sector cafetalero es vulnerable a las variaciones de los mercados internacionales, debido a una gama de deficiencias que van desde lo estratégico y lo estructural, hasta lo ideológico y cultural; lo que provoca que no se cuente con la capacidad suficiente para evitar colapsos financieros.

- Los elementos estratégicos del sector son sin duda alguna, los que han quedado en mayor evidencia, pues con el tiempo se ha dejado ver que no se ha invertido tiempo ni recursos en los análisis de tendencias y variaciones internacionales para la modelación de mecanismos de adaptabilidad. Lo que se ha hecho siempre es reaccionar hasta que surgen las situaciones depresivas.

- El componente estructural ha resultado evidentemente golpeado por la situación internacional, de hecho lo que está ocurriendo es una recomposición de los mercados internacionales, lo que nos obliga como país a reconfigurar internamente nuestras bases y nuestras propias estructuras para evitar ser desplazados del negocio.

- El elemento básico de la competitividad en los nuevos mercados vendrá marcado por los indicadores de calidad, debiendo buscarse los máximos niveles de la misma; así como por la competencia asociada, ya que los agentes individuales corren el grave riesgo de ser los primeros en salir por lo que es vital la búsqueda de integración.



2.11 – RECOMENDACIONES DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

- Es necesaria la definición de un marco estratégico global que defina las diferentes etapas de un ciclo de transformación del sector cafetalero, provea las bases de una reestructuración de su sistema de organización, e incluya los lineamientos para la elaboración de los mecanismos financieros de soporte, con el objeto de fortalecer el negocio y darle capacidad de respuesta a los cambios del mercado internacional.
- Deberá definirse un modelo de reestructuración del esquema de organización del sector cafetalero, el cual debe contener un alto sentido de orientación de largo plazo hacia la consecución paulatina de metas programables, como el fomento de la asociación empresarial, la integración sectorial y el proceso de integración regional, con la visión de alcanzar los mercados internacionales.
- Se debe definir un ciclo cronológico de implementación del marco estratégico previamente definido, y especificar en etapas claramente identificables, las líneas de actividad necesarias para la puesta en marcha de las diferentes estrategias que, cuando menos, deben abarcar los aspectos productivos, técnicos y mercadológicos.
- La conservación del negocio cafetalero y su reorientación estratégica no debe dejar por fuera las tendencias del mercado internacional hacia la producción, explotación y comercialización de café cero químicos o café gourmet y de grano certificado.

