ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANEACIÓN, TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASOCIADA; PARA LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ SALVADOREÑO.

PLATEA PARA EL CAFÉ

3.1 PRESENTACIÓN DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

El sector cafetalero salvadoreño enfrenta debilidades en los componentes analizados en la presente investigación, de ahí que se ratifica la necesidad de modelar una alternativa de cambio que no sólo fortalezca estos puntos vulnerables del sector, sino que además, brinde una expectativa real de oportunidades futuras para el negocio. Esta alternativa deberá abarcar enfoques profundos en lo estratégico y estructural en todo su contexto; de tal forma que la misma motive a un replanteamiento de la visión del negocio, sus tácticas de comercialización, sus sistemas productivos y su plataforma competitiva.

En congruencia con la necesidad manifestada anteriormente, se modela una opción de transformación denominada “Propuesta de Planeación, Tecnología y Estructura Organizacional Asociada; para la Competitividad del Café Salvadoreño” la cual se da a conocer en su nombre corto como “PLATEA PARA EL CAFÉ”.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

La “Platea para el Café” es una propuesta que abarca los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector en estudio, y su contexto de desarrollo, abarca todo un sistema de transformación que va desde la definición de los planes estratégicos diseñados bajo la visión del riesgo país, como ente productivo, hasta el desarrollo de una plataforma de resultados esperados con el proceso de cambio.

Primeramente se modela un Marco Estratégico para el sector, con un enfoque de integración productiva y con visión de un desarrollo agroindustrial en el largo plazo. Posteriormente, se presenta un modelo estratégico por fases para la reestructuración del esquema de organización que posee el sector; con el propósito de facilitar el desarrollo de las nuevas estrategias competitivas.

Un tercer elemento en la propuesta es el desarrollo de una perspectiva de cambio tecnológico, el cual se diseña en función del cambio estratégico y estructural que se espera promover y generar. Es decir, que la innovación tecnológica se asocia directamente a la perspectiva productiva del negocio.

El cuarto elemento lo constituye el análisis del enfoque integracionista para el desarrollo de las nuevas estrategias competitivas, para lo cual se estructura un Plan de Integración del Sector Cafetalero y el respectivo proceso de implementación del cambio competitivo; para que finalmente se presenten los resultados esperados con la transformación y la plataforma para el aseguramiento de la continuidad.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.2 OBJETIVO DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

Proporcionar al Sector Cafetalero Salvadoreño un instrumento que, bajo un enfoque de sistemas, presente una plataforma de cambio; fundamentado en el desarrollo de un marco o plan estratégico, una propuesta de reestructuración de su esquema de organización global y en la promoción de la innovación tecnológica agroindustrial.

3.3 BASE DE FORMULACIÓN DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

La formulación de la "Platea para el Café" está basada en el desarrollo del enfoque de Administración Estratégica de Thompson Strickland, perspectiva que presenta el proceso de diseño, formulación, implementación y evaluación de la estrategia corporativa en cinco tareas definidas.

Adicionalmente, este enfoque abarca un análisis de los tópicos de la diversificación, la industrialización, la ventaja competitiva y la estructuración de una organización adecuada que sea la plataforma ideal para el desarrollo de la estrategia definida.

Este enfoque de Thompson se combina con el concepto de competitividad manejado por Sharon M. Oster que está planteado y fundamentado en la modelación y explotación de una ventaja competitiva a través del diseño de la estrategia y la estructura organizacional para la "Diversificación Corporativa " del negocio.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

El fundamento de la “Platea para el Café” lo vierten los resultados obtenidos en la investigación de campo; en la cual se ha determinado que existen altas deficiencias en la “Gestión Empresarial” y principalmente en los tres componentes que se han analizado.

De conformidad a los análisis de las relaciones, según la matriz de congruencia, las cuales se han planteado en el capitulo dos apartado 2.7 de este documento, se cuenta con solvencia informativa para afirmar que las deficiencia en el factor estratégico constituyen el punto medular o principal de la situación actual del negocio cafetalero.

Por otra parte, se ha determinado que si el medio externo del cual se ha estado dependiendo totalmente, está enfrentando cambios estructurales significativos, es evidente que nuestras estructuras no sólo de mercado, sino también de organización, participación y competencia, deben experimentar modificaciones; encauzando estas transformaciones hacia la consecución de la integración del sector, como un agente de reconfiguración estructural que permita crear una opción de desarrollo.

La integración debe formar un eje importante en el diseño e implementación de una plataforma de cambio para que su fortaleza financiera permita costear el aseguramiento de la calidad de campo, promover y alcanzar una diferenciación de mercado y finalmente reconvertir el sector hacia una fase de procesamiento industrial. Para ello, el último estrato del análisis por componente nos advierte sobre la división y la dificultad de lograr mejores rendimientos sin el aporte de una innovación tecnológica.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

FORTALEZAS DEL SECTOR CAFETALERO.

- Conocimiento del negocio cafetalero.
- Cuenta con una base estructurada de los productores agrícolas del sector cafetalero.
- Posee personas especialistas en cada área para el desarrollo de sus actividades.
- Respaldo de información de mapa cafetalero para proyecciones productivas.

OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO CAFETERO.

- Crecimiento regional como productores de café.
- Atraer nuevos clientes hacia el sector cafetalero.
- Implementar nuevos procesos para el desarrollo del sector cafetalero.
- Superar la primera etapa agrícola del sector cafetalero.
- Contar con una apertura a posibles cambios en el área agrícola cafetalera.

DEBILIDADES DEL SECTOR CAFETALERO.

- Falta de visión empresarial.
- Creación de políticas de auto-sostenimiento del producto cafetalero a nivel mundial.
- Accesibilidad a créditos con tasas de interés baja.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

AMENAZAS DEL NEGOCIO CAFETERO.

- Pérdida de negocios por la caída de precios.
- Países no tradicionales y emergentes dedicados a la producción de café.
- Falta de tecnología apropiada.
- Politización del sector cafetalero.
- Calidad del grano
- Políticas internacionales que respalden al sector cafetalero.

3.5 ALCANCE DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

En términos generales, la "PLATEA PARA EL CAFÉ" cubre a todos y cada uno de los estratos participantes en la cadena productiva a nivel local, los respectivos procesos y las diferentes etapas del ciclo global de la producción agroindustrial.

Esta alternativa abarca al sector cafetalero en todo su entorno organizacional y estructural local, no obstante, el hecho de que las investigaciones de soporte fueron orientadas a un área delimitada y definida, en la cual no se incluyeron todos los estratos de la cadena de producción local. Además, incluye como factor importante para la maximización del rendimiento de los recursos, una promoción de la innovación tecnológica a un nivel tanto agrícola como industrial, que permita obtener un óptimo grado de operación y rendimiento.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.1 – ALCANCE ESTRATÉGICO.

La "Platea para el Café" es una propuesta de transformación para el sector cafetalero, y dentro de su contexto estratégico propone un cambio radical en el ámbito de negocios. Esta propuesta abarca cuatro aspectos que delimitan su accionar estratégico:

- El diseño de un plan estratégico de tipo corporativo para tratar al sector como un gran conglomerado empresarial, en el cual se visualiza al negocio cafetero bajo una perspectiva de riesgo país.

- La modelación de estrategias en el plano agrícola e industrial con un enfoque hacia la reconversión y diversificación del negocio; donde la diversificación no se refiere a los cultivos, sino al negocio.

- La promoción de los agregados empresariales para la implementación de la nueva estrategia cafetalera, con la visión de generar una mayor ventaja competitiva basada en la asociación productiva.

- La reestructuración del esquema de participación en la cadena productiva mundial, a partir del cambio organizacional local, orientado a la integración del sector con miras a la integración regional como un mecanismo alterno de apertura de mercados y nichos de negocios.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.2 – ALCANCE ESTRUCTURAL

El aspecto estructural del sector cafetalero es tratado en la “Platea para el Café” bajo un enfoque de sistemas, en el cual es necesario realizar ajustes fuertes en su esquema actual para garantizar un plano óptimo para la implementación de una nueva estrategia competitiva hacia los mercados exteriores y para el aseguramiento de una plataforma de negocios basado en la explotación de la alta organización corporativa.

Bajo este enfoque de sistemas, la “Platea para el Café” abarca a todos los estratos participantes en la cadena productiva local, las instituciones de apoyo al sector, los intermediarios del sector financiero y al ente gobierno como unidad vital para la transformación del negocio.

La reestructuración que plantea la propuesta está orientada a lograr una desvinculación de la Gobierno-dependencia política que hasta la fecha ha tenido el sector cafetalero, con vista a crear un sistema productivo nacional auto-financiable y auto-sostenible. Para ello, es necesario que las entidades de apoyo sufran algunas modificaciones, pasando de ser unidades de administración, control, regulación y apoyo; a ser entidades de asistencia. Es decir, que bajo este enfoque, las entidades de apoyo ya no tendrán incidencia práctica en el negocio, ya que se promueve la libre asociación de los entes empresariales, la gestión de negocios de carácter neoliberal, y la erradicación de los juegos políticos y los vicios financieros para la promoción de la industria cafetera.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.3 – ALCANCE TECNOLÓGICO.

En el plano tecnológico, la “Platea para el Café” abarca cuatro aspectos fundamentales para el desarrollo de una nueva estrategia competitiva. Estos aspectos están orientados a la innovación y reconfiguración casi total del negocio cafetero nacional en respuesta a los cambios del mercado internacional, siendo estos los siguientes:

- La creación de mecanismos y procesos productivos de alto rendimientos en el plano agrícola y en el de industrialización o procesamiento del café, con miras a la promoción y explotación del mercado de consumo final.

- La adopción de tecnología industrial para el tratamiento de plantaciones o cafetales, que aseguren la obtención de producto de alta calidad, para el procesamiento de productos derivados del grano base.

- La adquisición de maquinaria de alto nivel para la instalación de plantas procesadoras o torrefactoras de café, con la perspectiva de aprovechar las cosechas de grano local, para la generación del producto final de consumo y la generación de una diversificación productiva.

- La adquisición y explotación de sistemas informáticos, cuyas características faciliten los procesos productivos del plano agrícola y de industrialización del café.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.4 - ALCANCE TEMPORAL.

En función del tiempo, y considerando que la “Platea para el Café” es una propuesta de transformación del negocio cafetalero nacional en su contexto estratégico y estructural, el tiempo considerado para la obtención de los primeros resultados es de cinco años plazo.

Sin embargo, la “Platea para el Café” incluye aspectos que en el corto plazo deben ser solucionados, para asegurar de esta forma que la implementación de la nueva estrategia competitiva, se llevará a cabo bajo un panorama sano en el ambiente de negocios. Siendo el principal aspecto de corto plazo el tema financiero.

Al final de los cinco años plazo, la “Platea para el Café” supone la obtención de un nuevo esquema estructural del sector cafetalero, la existencia de un mayor número de conglomerados empresariales y/o cooperativistas, el logro de un cambio cultural en el manejo de los aspectos comerciales, financieros y políticos del negocio cafetero; y como punto más importante, la erradicación del acomodamiento de los caficultores en espera de las acciones de rescate del gobierno.

En términos globales, al final de los cinco años plazo en los cuales se implementaría la nueva estrategia competitiva, el gobierno habrá dejado de enfrentar al gremio cafetero como una carga dado que este estará preparado para el auto-sostenimiento.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.5 - ALCANCE TÉCNICO.

El aspecto técnico de la “Platea para el Café” está dado por el desarrollo y creación de una plataforma que busca la obtención de un nuevo sector cafetalero caracterizado por la integración. Para ello se desarrollan tres apartados específicos respecto a este objetivo: la presentación de la perspectiva de integración, el diseño del plan de integración del sector cafetalero y la definición de un proceso de integración sectorial.

Esta perspectiva de integración abarca tres aspectos fundamentales que, visualizados en conjunto, conducen a una nueva plataforma o realidad económica y productiva del negocio cafetalero; pero que individualmente resultan difíciles de conseguir. Estos aspectos son:

- La promoción de la integración de los productores agrícolas para la creación de los conglomerados o entes empresariales.

- La integración de los objetivos de los entes individuales o empresariales, de las instituciones y los del gobierno, para la obtención de un nueva realidad para el negocio cafetero.

- La preparación del sector cafetalero nacional para liderar un proceso de integración del negocio cafetalero regional centroamericano.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.5.6 - ALCANCE MERCADOLÓGICO.

A partir de lo definido en cada uno de los alcances anteriores, es deducible que la pretensión o visión mercadológica de la "Platea para el Café" está modelada en tres puntos de destino o mercados objetivos para la comercialización, los cuales son:

El Mercado Local: en el cual se busca intervenir con café de consumo final elaborado a base de materias primas mayormente nacionales, con lo cual se reducirían los costos de producción, se incrementarían las alternativas de compra para el público, y se estaría compitiendo por desplazar las importaciones.

El Mercado Regional: al cual se pretende llegar en el mediano plazo. Una vez que se ha ganado el terreno del mercado local de consumo y que se ha obtenido una nueva plataforma estructural, el segundo paso de la estrategia mercadológica es la conquista del mercado regional; de tal forma que, de ser importadores de café procesado, saltemos a ser un exportador de café de consumo final, hacia la región centroamericana.

Los Mercados Internacionales: el último destino de la nueva estrategia competitiva en su aspecto mercadológico, sería el esfuerzo por competir en los mercados internacionales, donde los costos serán altos; por lo que la conquista del mercado local y regional resulta prioritario antes de este paso, para que estos mercados aporten el financiamiento de la estrategia internacional en su implementación.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6 LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

La “Propuesta de Planeación, Tecnología y Estructura de Organización Asociada para la Competitividad del Café Salvadoreño”, es en términos generales, un Plan Estratégico de transformación del concepto del negocio en la esfera de nuestro país, y en su contexto incorpora cambios profundos en los componentes de la gestión del sector productivo.

La gestión empresarial propiamente dicha, no ha sido una fortaleza en el ámbito cafetero salvadoreño; de hecho, se ha observado que la estructura de competencia interna está marcada por productores individuales, que de forma independiente entre sí, buscan mantener el negocio. Esto ha provocado que en el concepto tradicional se adopte el pensamiento de que el competidor es el otro productor local, con lo que sin darse cuenta, los productores mismos han diezmado su capacidad de respuesta a los cambios del mercado internacional.

En respuesta a esta situación, la “Platea para el Café”, promueve una estrategia global como sector cafetalero, la cual está conformada a su vez por seis componentes alrededor de los cuales gira el cambio; abarcando en total un número de veintiún líneas estratégicas a implementarse en un plazo de cinco años bajo un enfoque sistemático y contemplando una cronología definida, en las que se identifican las transformaciones pausadas y consecutivas que llevarán a una nueva realidad de la industria cafetera, siendo el punto principal una reconversión de la práctica agrícola a la industrialización.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Partiendo entonces, de que la “Platea para el Café” es un Plan Estratégico para el lanzamiento de una nueva configuración del negocio cafetalero local, con miras a crear ventajas competitivas que le permitan enfrentar las tendencias del mercado internacional, adaptarse a ellas y contrarrestar sus efectos; se trata al sector como una gran empresa, la cual es necesario que defina sus bases y proyecciones.

De ahí que se integren bajo el enfoque de riesgo país: una Misión y una Visión para el sector, un conjunto de valores estratégicos para el mismo, la definición de la estrategia global, los seis componentes del marco de acción, los planes de cambio, los procesos de transformación, la definición de los resultados esperados y el diseño de una plataforma para la continuidad del negocio.

Algo fundamental de la “Platea para el Café” es el hecho que, en un principio abarca una participación del gobierno como soporte vital para el inicio de la transformación, pero que en sus propósitos se encuentra claramente definido el romper con la tradicional gobierno-dependencia que el sector del café ha tenido hasta la fecha.

Lo importante y fundamental de esta transformación, es el enfoque de largo plazo que se pretende transferir a los cafetaleros salvadoreños, la motivación a la asociación empresarial para la ruptura del patrón competitivo tradicional, la reestructuración global del sector ante una nueva realidad del plano comercial internacional, la incorporación de nueva tecnología y la apuesta por la independencia y auto-sostenibilidad del sector.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.1 PLAN CONTINGENCIAL DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

El plan contingencial de la Platea para el Café, es un conjunto de medidas inmediatas que deben ser tomadas, a fin de minimizar el impacto que la crisis internacional de la caída de los precios ha provocado en nuestro país.

Cada una de estas medidas, involucra el desarrollo de todo un conjunto de acciones individuales que no son detalladas, por efecto técnico, en el presente documento. Las diferentes medidas son las siguientes:

- Suspensión de los embargos de fincas cafetaleras.
- Suspensión de los embargos al patrimonio de los caficultores.
- Re-estructuración de las deudas con el sistema financiero local.
- Otorgamiento de un período de gracia, no menor a cinco años, para el pago de capitales.
- Creación de un Fondo de Garantía (De acuerdo a estudios previos oscila en más de $55 millones de dólares-RECAF PROCAFÉ)
- Desgravación de los impuestos a la producción del café.
- Reclasificación del producto cafetero a producto no tradicional, para el goce de la devolución de impuestos al final de los períodos fiscales.
- Explotación industrial primaria del producto cafetero. (Torrefacción Artesanal)
- Mercadeo del café molido para el consumo en tiendas de conveniencia.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.2 PLAN ESTRATÉGICO PLATEA PARA EL CAFÉ.

3.6.2.1 - MISIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

Proporcionar a los mercados de consumo el producto cafetero que satisfaga sus necesidades, como resultado de una gestión empresarial de tipo profesional basada en el enfoque de sistemas, la asociación empresarial, la aplicación de técnicas internacionales de producción y aseguramiento de calidad, y la integración de largo plazo; generando una atractiva plataforma competitiva que provea beneficios económicos satisfactorios.

3.6.2.2 – VISIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

Ser un sector productivo altamente organizado, auto-sostenible en sus elementos económicos y financieros, líder en la provisión y comercialización de café de alta calidad en el mercado regional, y capaz de competir en los mercados internacionales de consumo final; todo ello, como efecto de una transformación integral.

3.6.2.3 – OBJETIVOS PROYECTADOS DEL SECTOR CAFETALERO.

- Reactivar la producción de café al interior del territorio salvadoreño, con una perspectiva orientada a romper con la práctica agrícola tradicional y a ingresar en un nuevo círculo de negocios, basado en la explotación industrial diversificada.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Reestructurar estratégicamente el esquema de organización y el modelo de participación en la cadena productiva, con la finalidad de fortalecer el sector y prepararlo para hacerle frente a los cambios en el plano competitivo del mercado global.

- Integrar armónicamente los diferentes estratos presentes en la cadena productiva local, mediante el fomento de la asociación empresarial; con el propósito de crear una base sólida para la implementación de una nueva plataforma de negocio destinada a la competencia en los mercados locales, regionales e internacionales.

- Buscar mecanismos de reestructuración de los endeudamientos con el sistema financiero local, de liberación de las componendas políticas con que ha sido administrado el sector cafetalero, de las prácticas de competencia desleal e individualizada, de las medidas proteccionistas emitidas por el gobierno y de la vulnerabilidad ante las variaciones de precios internacionales para el grano oro.

- Modelar una nueva plataforma de gestión de negocios que permita efectuar un relanzamiento del café salvadoreño bajo la modalidad industrial de producción para el consumo final.

- Diseñar la base de administración estratégica, con la visión de prepararse para hacer frente a los procesos de integración y penetración de mercados externos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.2.4 – VALORES DEL SECTOR CAFETALERO.

ASOCIACIÓN : De los medianos y grandes cafetaleros individuales que participan en la cadena de producción del café, como el principio que siente las bases de la nueva estrategia de participación y de la competitividad fundamentada en la promoción de la gestión empresarial.

INTEGRACIÓN : De los diferentes estratos que conforman la cadena productiva cafetalera, bajo un enfoque de sistemas en el cual prevalezcan los intereses globales sobre los intereses particulares; como el medio a través del cual se fortalezca la estructura de organización para enfrentar los cambios del entorno de negocios.

ORGANIZACIÓN : Del sistema cafetalero y cada una de sus partes, como el principio de orden establecido para la consecución de los propósitos de corto, mediano y largo plazo en el ámbito de producción y de comercialización del producto cafetero en los mercados locales, regionales e internacionales.

RESPONSABILIDAD : De los productores, el gobierno y las instituciones de apoyo, para asumir sus compromisos, obligaciones, funciones y retos; que en su conjunto conduzcan al sector cafetalero como un todo, a lograr el lanzamiento del café salvadoreño dentro de la configuración de una nueva plataforma de negocios en el corto, mediano y largo plazo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

ARMONÍA : En las relaciones entre los estratos participantes, como el punto de vinculación para la creación de entidades empresariales cuyo objetivo sea la industrialización del producto cafetero; garantizando con ello la transformación de la vocación agrícola tradicional a una vocación agroindustrial.

PRODUCTIVIDAD : Como un factor que provea ventaja competitiva en los mercados objetivos, a través de la generación de productos de consumo final con el máximo aprovechamiento en la distribución de los insumos base y con el mínimo desgaste de los recursos disponibles.

CALIDAD : De alto nivel en la etapa agrícola del café, como el mecanismo de aseguramiento y provisión de insumos que permitan elaborar productos derivados para el consumo final, que cumplan con las expectativas del mercado local e internacional.

AUTOSUFICIENCIA : Del sector en la práctica de las actividades de tipo agronómico, industrial y comercial, que permitan identificarlo y calificarlo como un agregado rentable y auto-sostenible; como el resultado de la ejecución de procesos definidos y esquematizados de negociación.

COMPETITIVIDAD : Como estrategia global basada en la explotación máxima de los recursos internos para la generación de productos de consumo final que agreguen valor económico a la producción, mediante la adopción de un nuevo enfoque de negocios.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.2.5 – ESTRATEGIAS DE TIPO CORPORATIVO.

Las estrategias corporativas constituyen la plataforma sobre la cual se modela la nueva configuración del negocio cafetalero salvadoreño, su esquema de organización, sus perspectivas de comercialización, su transición operativa y funcional, así como su nueva realidad competitiva y financiera.

El marco estratégico de la “Platea para el Café” está constituido por cinco componentes o elementos estratégicos, que en su conjunto, agrupan un amplio número de líneas estratégicas de actividad a desarrollarse en el plazo de cinco años; las que administradas e implementadas en forma cronológica, permitirán obtener una industria cafetera organizada y competitiva, con poder de participación local, regional e internacional.

El primer componente está diseñado en función del primer objetivo definido para el sector cafetalero; es decir, definida en torno a la reactivación y transformación del modelo productivo. Mientras tanto, el segundo componente está diseñado en función de la reestructuración del esquema de organización.

Estos componentes del marco estratégico de la “Platea para el Café” básicamente están constituidos por las estrategias de cambio, que en síntesis, son la combinación de dos perspectivas distintas pero asociadas, por lo que el enfoque está orientado mayormente a la industrialización del negocio y a la diversificación de los productos finales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

El tercer componente del marco estratégico es en su contexto, uno muy importante en la “Platea para el Café” ; ya que abarca los mecanismos para la administración del sector. Estos mecanismos están asociados a la implementación de nuevas tecnologías y procesos que convergen en la evaluación de las inversiones necesarias para el nuevo negocio de tipo industrial. Adicionalmente, este elemento estratégico abarca los aspectos necesarios previos para la obtención de la auto-sostenibilidad financiera.

Un cuarto elemento de la “Platea para el Café” son las estrategias de mercado, cuyas líneas de actividad están dirigidas al logro de la apertura del mercado local, el regional y los mercados internacionales; para la participación de los productos de consumo final.

Finalmente, el último de los componentes de la estrategia global de cambio está representado por las estrategias corporativas de tipo financiero; las cuales abarcan en una forma secuencial, un proceso que va desde la creación de un fondo de doble flujo para el rescate y financiamiento del sector, hasta la consecución de un estado económico de auto-sostenibilidad financiera.

Estos componentes del marco estratégico son disgregados en un plan de tipo corporativo diseñado para un plazo de cinco años, período en el cual se ha programado que las líneas estratégicas serán implementadas por fases o etapas, de tal forma que los resultados puedan ser evaluados no al final del periodo de implementación y ejecución del plan, sino conforme al grado de avance en la gestión del mismo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.2.5.1 – ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN.

Las estrategias de producción constituyen el primer eje de la "Platea para el Café", y están asociadas a la reactivación de la dinámica agrícola del parque cafetero para la producción del grano base.

Por otra parte, la reactivación debe abrir la brecha y conducir los círculos productivos hacia la ruptura de la práctica agrícola como mecanismo único de explotación de la industria cafetera, con la visión de modelar un camino rumbo a dos fines últimos en la creación de una nueva plataforma de negocios: la industrialización del café y la diversificación de los cultivos y de los productos finales derivados.

3.6.2.5.1.1 - ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.

1. Reactivar la producción en el parque cafetero, con la creación de mecanismos alternos de financiamiento que amorticen los costos de producción.

2. Explotar la brecha de tiempo depresivo creada por la "Crisis Internacional de los Precios" para redefinir la posición de la actividad cafetalera salvadoreña en el negocio internacional.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. Generar las condiciones de provisión de café oro como un insumo resultante de un proceso de aseguramiento de calidad, para la explotación del negocio en su rama industrial.

4. Lograr el sostenimiento y continuidad de la actividad cafetalera salvadoreña, mediante la creación de un mecanismo de explotación local que garantice una defensa y una independencia relativa de los factores externos de la industria cafetera.

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.

1. FASE I - Reactivación del Parque Cafetalero Salvadoreño:

a. Identificación de las fincas que se encuentran abandonadas y de las que actualmente desarrollan actividades de producción en forma moderada por efectos de la crisis.
b. Cuantificación de los costos de recuperación y puesta en producción de los cafetales abandonados y en actividad moderada.
c. Estimación de costos de renovación gradual de los cafetales abandonados y en actividad moderada.
d. Valuación de los costos de las pérdidas estimadas por un proceso de renovación de plantaciones con cafetos de calidad superior.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

e. Gestionar los aportes económicos provenientes del fondo de doble flujo y la aportación estatal para la recuperación del parque cafetero.
f. Implementar técnicas de preparación de granos y plantaciones bajo tratamiento tecnológico, para la provisión de plantas destinadas a la renovación gradual de los cafetales.
g. Implementar las técnicas de cultivo con las prácticas de normas de calidad propias para la obtención de café certificado cero químicos.
h. Inicio de las labores de cultivo y producción tradicional agrícola bajo los nuevos estándares de calidad.
i. Creación de Invernaderos para el tratamiento especial de cafetos a utilizar en la renovación de las plantaciones.
j. Iniciar primera etapa de la repoblación gradual de los cafetales con cultivos jóvenes tratados tecnológicamente, combinándolos con los cafetos productivos existentes.

2. FASE II – Renovación del parque cafetalero salvadoreño:

a. Identificación de fincas con cultivos en edad madura o avanzada que necesiten ser repoblados con cafetos jóvenes.
b. Cuantificar los costos de la segunda etapa de repoblación del parque cafetero.
c. Cuantificar los costos por pérdidas de ingresos y utilidades por efectos de la implementación de una segunda repoblación cafetera.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

d. Gestionar los aportes económicos provenientes del fondo de doble flujo y la aportación estatal para la segunda etapa de repoblación del parque cafetero.
e. Perfeccionamiento de las técnicas de cultivo con las prácticas de normas de calidad propias para la obtención de café certificado cero químicos.
f. Potenciación de las labores de cultivo y producción tradicional agrícola bajo los nuevos estándares de calidad cero químico.
g. Iniciar segunda repoblación gradual de los cafetales con cultivos jóvenes tratados tecnológicamente, combinándolos con los cafetos productivos existentes.
h. Rediseño de los programas de mantenimiento de plantaciones, erradicación de plagas, y de control y certificación de calidad.
i. Puesta en práctica de los programas de mantenimiento preventivo de plagas y enfermedades en plantaciones jóvenes y en las productivas.

3. FASE III – Aseguramiento de calidad en campo:

a. Promoción e implementación global de los programas de mantenimiento de plantaciones.
b. Promoción e implementación global de los programas de erradicación de plagas.
c. Promoción global del control y certificación de la calidad.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

d. Creación de los mecanismos de aseguramiento de la continuidad de los ciclos productivos agrícolas bajo los estándares de calidad.
e. Definición de los programas de flexibilización de la producción para los cultivos fuera de estándares de calidad y de los usos prácticos para su explotación y aprovechamiento.

3.6.2.5.1.2 – ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

- Promover la transformación de la actividad cafetalera salvadoreña de su plano agrícola, hacia la explotación de los beneficios del proceso de industrialización.

- Incentivar y promover la instalación de plantas procesadoras para el lanzamiento de café de consumo final.

- Motivar la producción de cafés de alta calidad con características especiales propias e identificables, mediante la implementación de técnicas de aromatizado y saborizado.

- Promover la práctica de las técnicas de diversificación de negocios, para la explotación máxima de los derivados del café producido en el territorio nacional.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

1. FASE I – Promoción de las Plantas de Torrefacción:

a. Potenciar las actividades industriales existentes, mediante la concentración de la producción agrícola de alta calidad para el procesamiento en las torrefactoras locales.
b. Formular proyectos de instalación de nuevas plantas procesadoras de café de consumo.
c. Gestión de los acuerdos tripartitas entre el estado, el sector empresarial y el sector financiero para el otorgamiento de empréstitos para la puesta en marcha de la actividad industrial.
d. Inicio de las gestiones para la instalación de las nuevas plantas procesadoras de café para el consumo final (Parques Industriales Cafeteros).
e. Creación de los programas de beneficiado y retención local del grano oro cero químico, para la producción de café de consumo de alta calidad certificada.

2. FASE II – Asentamiento del Procesamiento Industrial del Café:

a. Potenciar las actividades industriales existentes, mediante la concentración de café de calidad certificada para el procesamiento en las torrefactoras locales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

b. Potenciación de las gestiones para la instalación de las nuevas plantas procesadoras de café para el consumo final.
c. Implementar los programas de beneficiado y retención local del grano oro cero químico, para la producción de café de consumo de alta calidad certificada.
d. Definición de estándares de producción industrial.
e. Definición de los programas de tratamiento ambiental de los desechos industriales derivados de la producción de café de consumo.
f. Implementación de la labor industrial a base de café oro de origen local.
g. Implementación de los programas de tratamiento ambiental de los desechos industriales derivados de la producción de café de consumo.
h. Desarrollo de los planes de investigación técnica para la diversificación de la industria de los productos finales del café.
i. Generación de proyectos para la implementación de la diversificación de la industria de los productos finales del café.
j. Diseño del plan técnico para la diversificación de la industria cafetalera.
k. Identificación y estimación de las inversiones para la puesta en marcha de las actividades de preparación técnica y operativa para la diversificación.

3. FASE III – Diversificación y aseguramiento de la continuidad Industrial:

a. Potenciar las actividades industriales de las nuevas plantas torrefactoras establecidas para el procesamiento de los productos derivados del café.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

b. Fortalecimiento de los programas de beneficiado y retención local del grano oro cero químico, para la producción de café de consumo de alta calidad certificada.
c. Perfeccionamiento de los estándares de producción industrial.
d. Inicio de las labores de preparación técnicas para la implementación de la diversificación industrial de los derivados del café.
e. Gestión de las inversiones para la puesta en marcha de los proyectos de diversificación industrial del negocio cafetero.
f. Implementación de los proyectos de diversificación de los productos derivados del café para el consumo final.
g. Implementación de la labor productiva a base de café oro de origen local con las técnicas de aromatizado y saborizado, para la diversificación de cafés de consumo final.
h. Implementación de programas de calidad para el manejo y sostenimiento de la producción diversificada.
i. Implementación de los programas de aseguramiento de la calidad de la actividad industrial diversificada.
j. Provisión e implementación de un programa de aseguramiento de la continuidad de la industria diversificada del café de consumo final.
k. Provisión de un programa de flexibilización de la producción industrial diversificada.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.2.5.2 – ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACION GLOBAL.

La estrategia de organización es el segundo eje de la estrategia global denominada "Platea para el Café". En este segundo componente se modela en forma secuencial, un mecanismo de reestructuración del esquema de organización de la industria cafetera nacional.

Inicialmente se parte de la necesidad identificada en la investigación de campo, respecto a un cambio estructural inmediato para dar respuesta a las transformaciones del mercado global del café. Por lo tanto, el proyecto de reestructuración contendrá tres elementos fundamentales que son, la promoción de la práctica de la asociación empresarial, un enfoque con visión de alcanzar la integración sectorial y finalmente la búsqueda de una plataforma para la integración regional; todo esto con la perspectiva de crear las condiciones óptimas para la apertura al plano de competencia internacional.

OBJETIVOS DE ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN GLOBAL LOCAL

- Reconfigurar el esquema de organización del sector cafetalero local, con el propósito de prepararlo para enfrentar los cambios en el mercado internacional.

- Promover la asociación de tipo empresarial de los agentes individuales, como una base para la generación de ventaja competitiva.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Establecer un mecanismo alternativo que permita alcanzar la integración del sector cafetalero bajo un enfoque de sistema.

- Generar las bases para el diseño de un modelo de proceso que promueva la integración regional, con miras a la apertura de participación en los mercados internacionales

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN GLOBAL LOCAL.

1. FASE I – La Promoción de la Gestión Empresarial:

a. Definición del modelo de sistema para implementar la asociación empresarial entre los estratos de la cadena productiva.
b. Definición del marco legal regulatorio y normativo para la implementación de la asociación empresarial en el sector cafetalero.
c. Definir el marco de referencia de las relaciones entre los entes empresariales, las instituciones de asistencia técnica, las entidades de regulación y los terceros.
d. Desarrollar e implementar los programas de capacitación a los agentes individuales de la cadena productiva, en la práctica de la gestión empresarial.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

e. Promover la asociación empresarial idónea para el desarrollo de la estrategia global competitiva del sector cafetalero.
f. Asentamiento, registro y control de los agentes empresariales resultantes de la promoción de la asociación y capacitación en la gestión.
g. Apertura para el inicio de operaciones de los nuevos agentes empresariales dedicados a la industrialización del café.

2. FASE II – La integración Sectorial:

a. Diseño del modelo de integración del sector cafetalero como continuidad del sistema de reestructuración.
b. Diseño de una plataforma estructural que facilite el logro de la integración del sector cafetalero como un sistema productivo.
c. Diseño de los mecanismos necesarios para la integración sectorial.
d. Definición de funciones de las instituciones de apoyo para el control del proceso de integración sectorial.
e. Definición del plano político y regulatorio de un proceso de integración sectorial.
f. Creación o ajuste operativo de las entidades destinadas a la asistencia, control y regulación de un proceso de integración sectorial.
g. Ejecución del proceso de integración sectorial.
h. Monitoreo y control operativo, económico y político de la integración sectorial.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. **FASE III – La integración Centroamericana y el Plano Internacional.**

   a. Diseño de un modelo de integración del sector cafetalero centroamericano.
   b. Estructuración de los marcos normativos y de regulación para la integración centroamericana.
   c. Diseño de los mecanismos de administración y control de un proceso de integración centroamericana.
   d. Definición del marco político para el desarrollo e implementación de un proceso de integración centroamericana.
   e. Ejecución del proceso de integración centroamericana.

4. **FASE IV – La apertura al plano del mercado internacional:**

   a. Creación de las bases políticas y estructurales para la apertura al plano internacional.
   b. Diseño de los planes de protección y salvaguarda del sector cafetalero local y centroamericano para la apertura al mercado internacional.
   c. Definición de roles y funciones para la creación de instituciones destinadas al manejo de las transacciones, entre los entes empresariales del mercado regional con los del mercado internacional.
   d. Instauración de los entes organizacionales para la regulación de las transacciones entre los mercados locales, regionales e internacionales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

e. Modelación del plano político para la protección de los entes empresariales del mercado regional, ante las influencias de los factores del mercado internacional.

3.6.2.5.3 – ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO.

La estrategia de administración del cambio de la "Platea para el Café", es un conjunto de elementos que deben ser implementados en las prácticas del sector cafetalero salvadoreño con miras a la configuración de las expectativas de cambio que se han planteado hasta este momento.

En su contexto, esta estrategia presenta el marco fundamental de los aspectos a incluirse para gestar un cambio competente en el sector del café. De hecho, se parte del diseño de los controles y de las líneas de actividad necesarias para la creación de nuevos mecanismos de producción, tanto en el plano agrícola e industrial, que no son más que una remisión directa a las estrategias de producción anteriormente desarrolladas.

Posteriormente, la "Platea para el café" plantea las actividades necesarias para la implementación de tecnologías de innovación tanto para la producción agrícola, como para la producción de tipo industrial; terminando con la plataforma para la búsqueda de la auto-sostenibilidad.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO.

- Establecer las pautas para la transformación que debe experimentar el sector cafetalero en su mecanismo interno de administración y regulación local, mediante la definición de los instrumentos de control.

- Incentivar la creación y adopción de nuevos mecanismos de producción que permitan una mayor explotación del recurso cafetalero en el plano agrícola e industrial.

- Impulsar la implementación de nuevas prácticas de producción mediante la adopción de recursos tecnológicos que maximicen la explotación agrícola e industrial del producto cafetero.

- Preparar las bases para la modelación de una perspectiva del negocio cafetalero orientada a la industrialización, mediante el establecimiento del tipo de inversiones necesarias para la transición.

- Establecer los fundamentos para el logro de la auto-sostenibilidad del sector en términos operativos, a través del fomento de las nuevas técnicas de producción y la adopción de tecnología de apoyo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO.

1. FASE I – La plataforma de gestión del cambio:

a. Evaluar los roles y las funciones de las instituciones de apoyo con que cuenta el sector cafetalero, y determinar su funcionalidad respecto a la proyección de transformación del sector cafetalero.
b. Definir los nuevos roles y funciones de las instituciones de apoyo del sector.
c. Definir el marco legal y el marco de regulación de las instituciones de apoyo, bajo la nueva esfera del negocio cafetalero local.
d. Desarrollar los programas de transformación de las instituciones de apoyo con que cuenta el sector.
e. Implementar las transformaciones en el gobierno corporativo de las instituciones de apoyo y de regulación del sector.
f. Implementar los cambios para el desarrollo de los nuevos roles y funciones de las instituciones de apoyo.
g. Formular los proyectos de asistencia de las instituciones de apoyo, según el nuevo esquema estructural y la nueva visión de negocio.
h. Definir los programas de asistencia técnica y operativa que las instituciones deberán brindar al sector productivo.
i. Implementar los programas de asistencia técnica agrícola e industrial.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

2. FASE II – La transformación tecnológica agrícola:

a. Definir las plataformas estratégicas de investigación tecnológica que desarrollarán las instituciones de asistencia técnica en el plano agrícola.
b. Definir los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de investigación técnica orientada a la provisión de insumos para la reactivación agrícola.
c. Definir los planes y programas de investigación técnica que desarrollarán las instituciones de asistencia en el plano agrícola.
d. Efectuar las gestiones de provisión de recursos financieros para el desarrollo de los planes de investigación técnica de tipo agrícola.
e. Ejecutar los planes y programas de investigación técnica en el plano agrícola por parte de las instituciones de asistencia.
f. Efectuar las investigaciones en el plano de las tendencias de la calidad agrícola internacional, para transferirlas a la productividad local.
g. Definir los estándares de calidad del café cero químico que son utilizados por el mercado internacional, para su adopción.
h. Diseñar los programas de implementación de los estándares de calidad internacional para la producción agrícola.
i. Definir los mecanismos de control y regulación para la puesta en marcha de las normas y estándares de calidad internacional en la producción agrícola.
j. Implementar las prácticas de las normas de la calidad según las tendencias internacionales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. FASE III – La transformación tecnológica industrial:

a. Definir las plataformas estratégicas de investigación tecnológica que desarrollarán las instituciones de asistencia técnica en el plano industrial.
b. Definir los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de investigación técnica, orientada a la provisión de recursos para la promoción de la industrialización del café.
c. Definir los planes para la introducción, fomento y gestación del cambio hacia la producción industrial.
d. Definir los planes y programas de investigación técnica que desarrollarán las instituciones de asistencia en el ramo industrial.
e. Definir los planes para el desarrollo de la consulta internacional, destinada a la adquisición de maquinarias y equipos que potencien la actividad industrial de producción del café.
f. Establecer los mecanismos de investigación y valuación de tecnología moderna para la implementación de las actividades industriales de torrefacción del café.
g. Efectuar las investigaciones técnicas y las consultas internacionales para la evaluación y negociación de maquinarias industriales para el procesamiento de café.
h. Efectuar las investigaciones técnicas y las consultas internacionales sobre los equipos y sistemas de información utilitarios disponibles para las actividades de producción industrial de café .

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

i. Efectuar las estimaciones financieras para la obtención de recursos tecnológicos para el desarrollo de las actividades de procesamiento industrial del café.
j. Diseñar los procesos de implementación de maquinaria e instalación en plantas, para el inicio de las labores de procesamiento industrial.
k. Definir los planes de capacitación para la implementación de la etapa de procesamiento industrial.
l. Ejecutar los procesos y programas de implementación de maquinarias y equipos para la etapa de procesamiento industrial del café.

4. FASE IV – La obtención del auto-sostenimiento:

a. Definir las plataformas estratégicas para la ruptura de la gobierno dependencia del sector cafetalero en la administración de sus operaciones.
b. Definir los mecanismos para la liberación gradual del flujo político en el sector cafetalero y de sus efectos.
c. Configurar los marcos legales, de regulación y de fiscalización de los agentes empresariales en operación y de adaptación a las regulaciones vigentes.
d. Establecer los mecanismos de auto-control del sector cafetalero como agentes empresariales independientes.
e. Definir el marco de transición a la independencia productiva del sector cafetalero.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

f. Definir los planes y programas de monitoreo y seguimiento técnico a la liberación productiva del sector cafetalero.
g. Implementar las actividades de transición a la independencia productiva del sector cafetalero.
h. Monitorear y asistir el proceso de transición a la independencia y auto sostenimiento operativo del sector.
i. Definición de la plataforma de la continuidad del auto-sostenimiento operativo de los agentes empresariales.
j. Formulación de los planes de tendencia cíclica, para el aseguramiento de la continuidad de las actividades productivas post-transición.
k. Implementar los planes de aseguramiento de la continuidad para el logro del auto-sostenimiento.

3.6.2.5.4 – ESTRATEGIA DE COMPETENCIA EN LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES E INTERNACIONALES.

Dentro de la estrategia global de transformación del negocio cafetalero local, el enfoque principal debe estar orientado a tres aspectos fundamentales que son: la aplicación de un plan estratégico de tipo corporativo, el logro de una reestructuración del esquema de organización y participación del sector, más la adopción e implementación de herramientas tecnológicas; siendo necesario incluir como elemento agregado, los efectos que se espera generar en el plano de mercado.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

La “Platea para el Café” como objetivo último, pretende alcanzar la apertura del sector cafetalero a la participación en los mercados internacionales, mediante la oferta de un producto de consumo final cuyas características le permitan asegurarse un posicionamiento privilegiado para la comercialización.

Dentro de este contexto, la nueva estrategia global busca de forma escalonada y secuencial, lograr uno a uno la apertura, la inmersión y la conquista de tres mercados objetivos que son :

- **EL MERCADO LOCAL:** en el cual es necesario la implementación de una promoción constante del café de origen local, como una opción de bebida accesible y de buen gusto.

  Para alcanzar la conquista del mercado local, aparte de las labores de promoción, es necesario desarrollar procesos de fabricación que garanticen la puesta en el mercado de una opción de café con un concepto amplio en términos de calidad; de tal forma que se logre un desplazamiento del consumo de productos importados hacia la demanda de café de marca Salvadoreña.

- **EL MERCADO REGIONAL:** mediante la implementación de una estructura de organización sólida cuyo fin último sea alcanzar los beneficios proporcionados por un proceso de integración sectorial y regional.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- **EL MERCADO INTERNACIONAL:** a través del aseguramiento previo de una demanda promedio alta en el mercado local y regional del café industrializado en El Salvador, como mecanismo que provea los recursos necesarios para el sostenimiento de los costos de penetración y competencia fuera de la región centroamericana.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA EN LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES E INTERNACIONALES.

- Incentivar el consumo del café como una bebida de preferencia en el gusto del público, mediante la puesta en práctica de actividades de promoción orientadas al posicionamiento del producto de origen salvadoreño.

- Crear condiciones de demanda insatisfecha en el mercado local, para la oferta de productos de consumo final resultantes de procesos de industrialización que provoquen el desplazamiento de las importaciones.

- Alcanzar un posicionamiento especial en el mercado local, como una base para la puesta en marcha de esfuerzos orientados a la explotación de los mercados regionales.

- Alcanzar una posición sólida en el mercado local y regional, para sustentar la apertura a la competencia en los mercados internacionales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA EN LOS MERCADOS LOCALES, REGIONALES E INTERNACIONALES.

1. **FASE I – La conquista del mercado local:**

   a. Definir las plataformas estratégicas para la promoción del consumo de café de origen salvadoreño.
   b. Definir los mecanismos para la promoción de la adopción del café salvadoreño como un patrimonio creador de identidad y posición.
   c. Configurar los mecanismos publicitarios para la motivación de los consumidores locales hacia la compra y consumo del café procesado en el territorio salvadoreño.
   d. Potenciar el nuevo lanzamiento masivo de los productos de consumo final ya existentes.
   e. Definir el marco de apertura local para la penetración de los productos de las nuevas plantas procesadoras de café.
   f. Incrementar las barreras de protección a la producción local, ante el proceso de oferta de los productos de importación.
   g. Iniciar la incorporación de los nuevos productos o marcas de café de consumo en el mercado local.
   h. Potenciar y fortalecer el flujo de comercialización en el mercado local, con la asistencia de las instituciones de apoyo

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

2. FASE II – La conquista del mercado regional:

a. Definir las plataformas estratégicas para la promoción del consumo de café de origen salvadoreño en el mercado regional.
b. Definir los acuerdos regionales de comercialización e intercambio para la promoción del consumo del café salvadoreño.
c. Fortalecer los mecanismos publicitarios para la motivación de los consumidores regionales hacia la compra y consumo del café procesado en el territorio salvadoreño.
d. Definir el marco de apertura regional para la penetración de los productos de consumo final procesado en las nuevas plantas industriales.
e. Potencial el lanzamiento masivo en el mercado regional, de los productos de consumo final ya existentes en las plantas procesadoras salvadoreñas.
f. Iniciar las actividades de diversificación industrial en las plantas procesadoras salvadoreñas.
g. Potenciar la producción diversificada de café de consumo final en las plantas procesadoras salvadoreñas.
h. Iniciar la incorporación de los nuevos productos y/o marcas de café de consumo en el mercado regional.
i. Potencia y fortalecer el flujo de comercialización en el mercado regional, con la asistencia de las instituciones de apoyo; tanto de intervención local como de intervención regional.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3. FASE III – La apuesta de los mercados internacionales:

a. Consolidar el liderazgo de los productos de café de origen salvadoreño en el mercado local.
b. Fortalecer los mecanismos de comercialización regional para consolidar el posicionamiento de los productos cafeteros de origen salvadoreño.
c. Efectuar las investigaciones de tipificación del comportamiento y preferencias de consumo de los países fuera del área centroamericana.
d. Configurar el marco estratégico de penetración en los países fuera del área centroamericana, a partir de los resultados de las investigaciones de tipificación.
e. Negociar los acuerdos comerciales con los países europeos y latinoamericanos cuya tipificación sea favorables a las características de los productos de café salvadoreño.
f. Instalar filiales de las compañías procesadoras salvadoreñas en los países europeos y latinoamericanos cuya tipificación sea favorables a las características de los productos de café salvadoreño.
g. Iniciar las tareas de promoción e importación de los productos de café de origen salvadoreño en los mercados internacionales, por medio de las filiales.
h. Ampliar el marco de negociaciones y exportaciones al establecer relaciones comerciales con otras compañías competidoras en los países donde se han instalado las filiales.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

3.6.2.5.5 – ESTRATEGIA FINANCIERA.

Otro componente complementario de la “Platea para el Café”, lo constituye el eje de una estrategia de tipo financiero orientada a lograr, en el corto plazo, una nueva disposición de carga de empréstitos que pesan sobre los productores agrícolas de café; mientras en el largo plazo, a configurar una nueva perspectiva con rumbo a una auto-sostenibilidad.

En el plano financiero, la “Platea para el Café” sugiere la práctica de la combinación de opciones de rescate, sostenimiento y la adopción de nuevos apalancamiento como un mecanismo de largo plazo para reactivar y reconfigurar el negocio cafetalero.

El punto financiero es sin duda uno de los puntos mas sensibles en la realidad de la industria cafetalera, ya que en la actualidad, los productores de café se encuentran al borde de enfrentarse al retiro del mercado, por no contar con los recursos para intentar un nuevo esfuerzo. Por lo tanto, se vuelve tácito el incluir en una estrategia global de transformación del sector, un componente que aborde este tema.

En términos generales la “Platea para el Café” define cuatro puntos que deben ser los que marquen el diseño de un modelo de soporte financiero para el relanzamiento de la producción cafetalera salvadoreña, estos son: la creación de un fondo de garantía de doble flujo, el saneamiento de la carga financiera, el financiamiento para la nueva plataforma y la promoción del auto-sostenimiento de las inversiones cafetaleras.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

- Promover la aportación de un empréstito financiero con garantía estatal, para la creación de un fondo de compensación económica de doble flujo como mecanismo alternativo para la salvaguarda financiera de la producción agrícola del café.

- Generar las bases de creación de mecanismos que consoliden la estructura del endeudamiento financiero del sector cafetalero y garanticen su saneamiento en el corto plazo.

- Definir los lineamientos para la estructuración de procesos y el diseño de mecanismos que, en el mediano y largo plazo, permitan establecer un nuevo escenario para el financiamiento de los nuevos negocios cafetaleros.

- Impulsar la creación de nuevos mecanismos para el financiamiento de los proyectos de inversión en el ramo tecnológico, en la plataforma comercial y en la reestructuración del sistema cafetalero.

- Perfilar el camino del sector cafetalero para la adopción de prácticas de negocios orientadas a la obtención de una independencia de gestión, que lo conviertan en un conglomerado de negocios con capacidad de auto-sostenimiento financiero.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA.

1. FASE I – El Fondo de Doble Flujo:

a. Definir el marco de control legal y administrativo del fondo.
b. Determinar la base de constitución del fondo de doble flujo.
c. Cuantificar el monto de compensación por quintal a exportar, para la equiparación de precios.
d. Estimar la cuantía del fondo de doble flujo, en su constitución inicial.
e. Determinar la diversificación de fuentes de aportación para la constitución del fondo.
f. Estimar la cuantía de aportación de cada una de las fuentes de financiamiento proveniente del sector privado, para el fondo de doble flujo.
g. Estimar la cuantía de aportación del estado para el fondo de doble flujo.
h. Definir el rol de la Corte de Cuentas de La República, en el control de las aportaciones estatales al fondo de doble flujo.
i. Definir los mecanismos de operación y otorgamiento de recursos bajo el sistema de doble flujo.
j. Definir los mecanismos de liquidación de deudas contraídas bajo el fondo de doble flujo.
k. Definir los mecanismos de auditoría, supervisión y control de los fondos otorgados bajo la figura del fondo de doble flujo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

2. **FASE II – Saneamiento de la Carga Financiera:**

   a. Definir los acuerdos de refinanciamiento de la deuda actual del sector cafetalero con el sistema financiero local.
   b. Establecer un mecanismo de control financiero y legal para el fortalecimiento de los acuerdos de refinanciamiento.
   c. Definir los acuerdos para la liquidación de la cartera bajo el fondo de doble flujo.
   d. Evaluación de la figura del interventor para garantizar el proceso de saneamiento de la carga financiera.
   e. Creación de mecanismos de traslado parcial de deudas hacia la fase de financiamiento de la nueva plataforma de negocios, bajo la figura de activos diferidos del sector financiero.

3. **FASE III – Financiamiento para la Nueva Plataforma de Negocios:**

   a. Definición de las nuevas figuras de inversión en el negocio cafetalero, en la rama industrial.
   b. Definición de normas y políticas para el otorgamiento de fondos y recursos para la inversión en la nueva plataforma de negocios.
   c. Diseño de mecanismos legales especiales para la escrituración y legalización contractual de los nuevos empréstitos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

d. Definición de normas y políticas para el otorgamiento restringido de fondos y recursos, en caso de existir traslados de deudas desde la antigua plataforma de negocios (negocio agrícola)
e. Definición de las restricciones de aplicación al financiamiento de la nueva plataforma de negocios.
f. Emisión de títulos valores de libre comercialización en bolsa, para la obtención de recursos provenientes de inversión extranjera, liquidable a largo plazo.
g. Evaluar las figuras de crédito a ser aplicadas en el sistema financiero local, para el financiamiento de la nueva plataforma de negocios.

4. FASE IV – El Auto-Sostenimiento de los Capitales de Inversión

a. Diseño de métodos y técnicas para el control de cartera especial proveniente del fondo de doble flujo y del financiamiento de la nueva plataforma de negocios del tipo industrial.
b. Cancelación de las aportaciones estatales otorgadas para la constitución del fondo de doble flujo.
c. Instauración de mecanismos de protección, supervisión y control, por parte de las entidades de vigilancia del estado; como Superintendencia de Sociedades, Superintendencia del Sistema Financiero y Ministerio de Hacienda.
d. Legitimación de la independencia financiera del sector.
e. Diseño de mecanismos de liquidación de saldos insolubles por empréstitos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.3 LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.

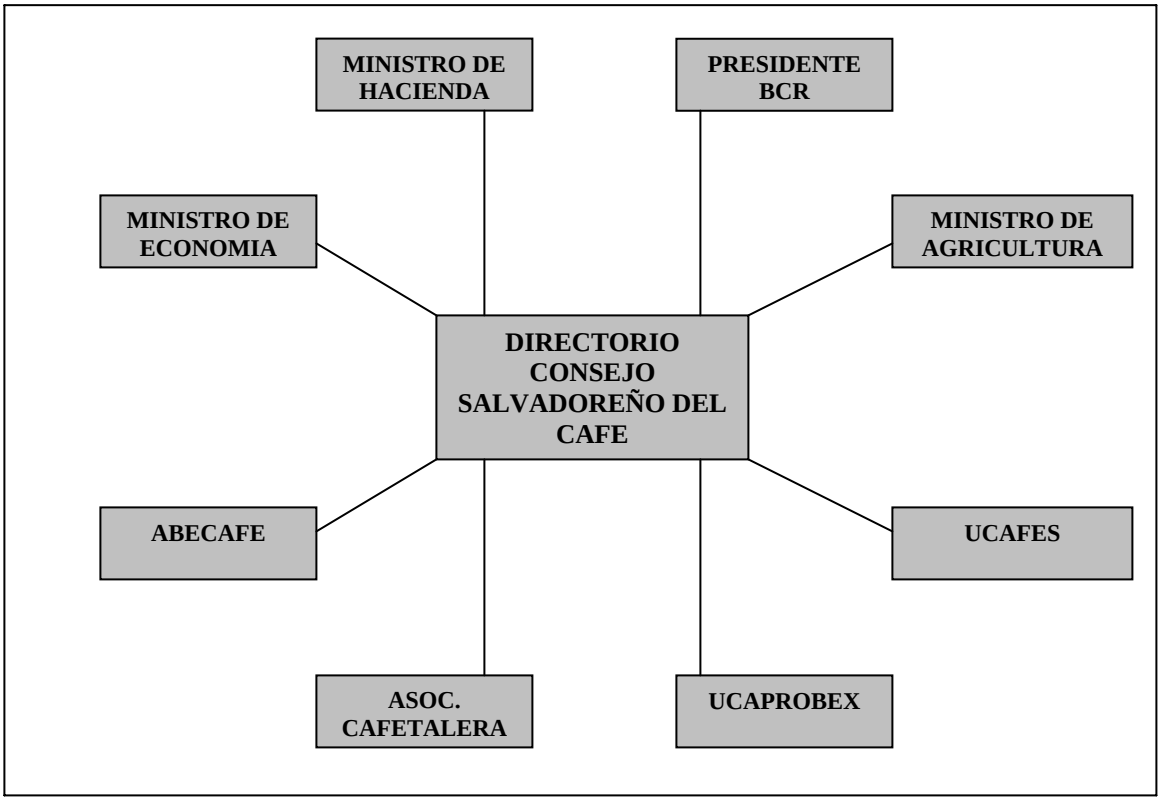
El sector cafetalero salvadoreño se encuentra disgregado en estratos de participantes de la cadena productiva que entre ellos compiten individualmente, de tal forma, que los primeros niveles soportan el costo de la producción y los últimos retienen el mayor margen de utilidad que genera el negocio cafetero.

Esto ha provocado que en los momentos de crisis, los participantes de los primeros niveles sean los mas vulnerables y golpeados financieramente, en tanto que los participantes en las labores de intermediación, exportación y torrefacción puedan mantener su estabilidad y su ciclo de operaciones aun en momentos de depresión.

Por ello, en la “Platea para el Café” se presenta en primera instancia el esquema de organización del sector cafetalero, en el cual se puede identificar claramente que las diferentes asociaciones e instituciones giran en torno a una entidad que centraliza las decisiones políticas y de negociación de la producción.

Adicionalmente, se puede observar que las diferentes asociaciones que se encuentran formando parte del esquema representan, en si mismas, un estrato de la cadena productiva local en especifico; situación que revela la separación o desintegración que existe en el sector, como para visualizar los negocios bajo un enfoque de sistemas y con la perspectiva del beneficio colectivo.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

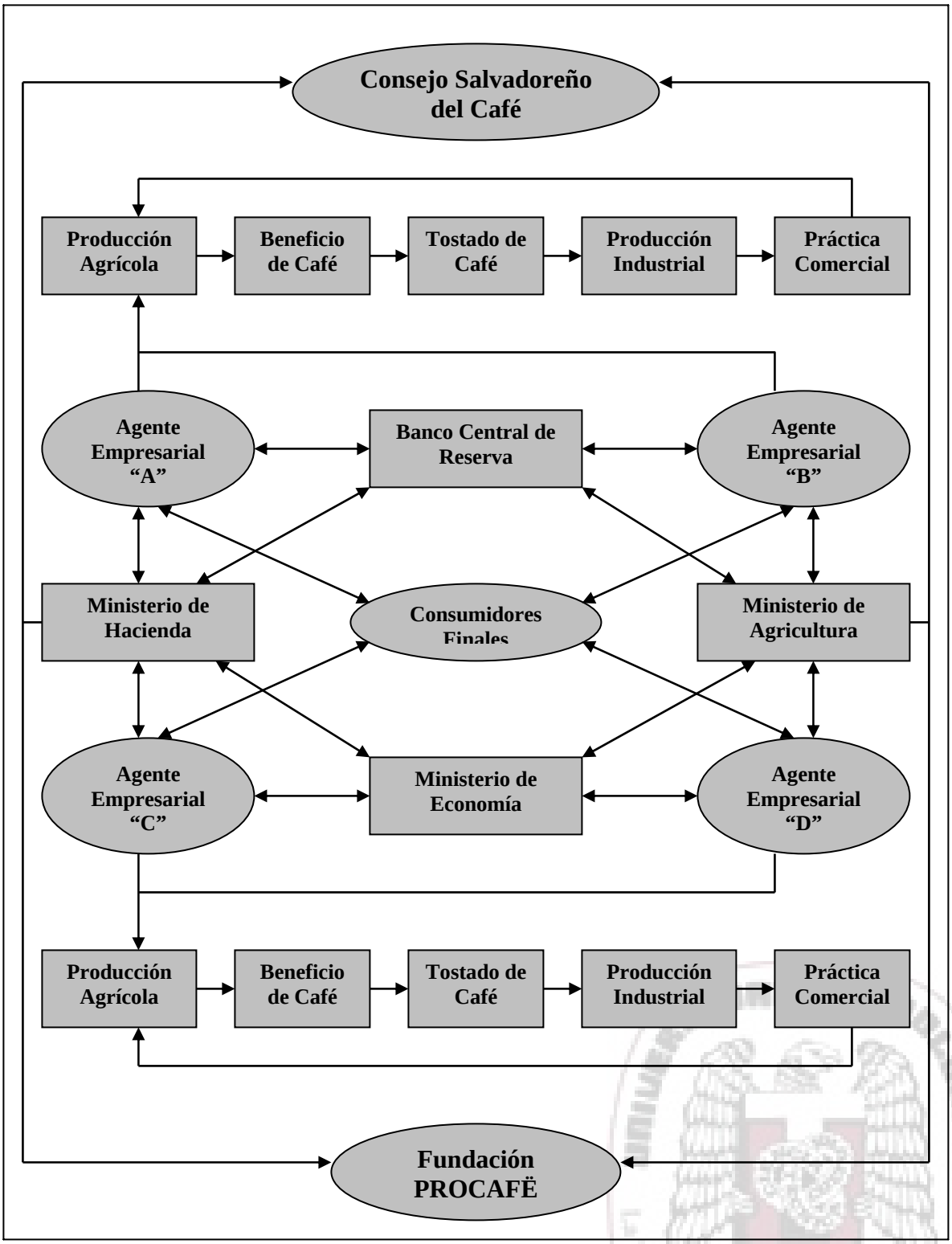


FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café.

En segundo plano se presenta un esquema de organización basado en la promoción empresarial y el enfoque de sistemas. En dicho esquema, lo que se puede observar es que la institución que hasta la fecha ha concentrado el poder de decisión en el ramo del café, pasa a ser un agente de consulta y deja de ser el manipulador del negocio.

El nuevo esquema propuesto, presenta círculos empresariales que giran alrededor del consumidor como fin de la gestión, que abarcan los diferentes estratos de participación en un mismo agente y a las instituciones como espectadores a los resultados operativos y financieros para la asistencia técnica necesaria.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



Fuente: Esquema Propuesto por los Autores.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

3.6.4 LA INTEGRACIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

El proceso de integración del sector cafetalero que plantea la Platea para el Café, es básicamente un plan de tres enfoques que se han tratado en el Plan Estratégico propuesto, los cuales conducen hacia una transformación de la práctica de competencia entre estratos de la cadena productiva, hacia una competencia empresarial de sector ante los mercados modernos. Estos enfoques son:

LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL: Elemento que busca promover la creación de agentes empresariales mediante la práctica de la asociación, de tal forma que la competencia deje de ser interna entre productores agrícolas y pase a ser una competencia de sector nacional, por el posicionamiento del café salvadoreño.

LA INTEGRACIÓN SECTORIAL: Mecanismo que pretende cambiar el enfoque actual de disgregación por estratos de cadena productiva que posee el sector del café, hacia un enfoque de sistemas, en el cual los agentes empresariales resultantes de las prácticas de asociación, abarquen en su ciclo operativo las diferentes etapas de la cadena.

LA INTEGRACIÓN REGIONAL: Como elemento visionario a través del cual se generen las condiciones de comercialización regional del producto cafetero salvadoreño y se estructuren las bases para la competencia en el mercado internacional de consumo.