

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRIGUEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

JURADO EXAMINADOR

LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO GRANADOS
PRESIDENTE

LIC. JOSÉ NELSON VIDAL FLORES
PRIMER VOCAL

LIC. MANUEL ANTONIO MOLINA RODRÍGUEZ
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

A DIOS, MI PADRE CELESTIAL, fuente de vida, amor, paz, bondad y sabiduría; por ser el buen pastor que me ha llevado de la mano durante todo el camino, hasta alcanzar la meta propuesta. A ti DIOS, este esfuerzo, sacrificio y victoria, porque tuyo es el Poder, el Honor, la Alabanza y la GLORIA.

A MIS PADRES, Por ser obedientes al mandato divino que DIOS les ha dictado, al educarme en la vida, enseñarme que siempre hay razones para luchar, y demostrarme con su ejemplo, que una meta no es el final sino el principio de un nuevo reto. Gracias amados padres, este triunfo ha sido forjado con su apoyo, aliento y enseñanzas.

A MIS HERMANAS: Mayra Beatriz, Karla Patricia y Diana Elizabeth; por su incondicional apoyo, aliento, auxilio y compañía en cada momento de la vida; pero sobre todo, por el amor que me han brindado todo este tiempo. Queridas hermanas, a ustedes, con mucho amor.

A MI AMADA ESPOSA Y FIEL AMIGA: Amabel de Jesús, que con su gran amor me ha confortado, apoyado, motivado e inspirado a luchar y enfrentar la vida con entrega, aún a pesar de lo difícil que sea cada momento y situación; y por privarse de mi presencia durante largo tiempo en este camino. Amada esposa, con inmenso amor y gratitud, tuyo es este éxito alcanzado.

A MIS AMADOS HIJOS: Kenya Elizabeth y Mauricio Alejandro, que se han privado de mi presencia, y que han tenido que enfrentar el sacrificio junto conmigo; pero que son y serán siempre, la inspiración de mi vida, la razón de mi existir y el regalo más hermoso que DIOS me ha dado. Hijos míos, con todo mi amor, GRACIAS.

A MI GRAN AMIGO Y HERMANO: José Alfredo Orellana, por ser la persona que Dios ha puesto en mi camino, para emprender la marcha y conquistar los caminos. José, con mucho amor, gracias por tu amistad, tus enseñanzas, tu paciencia y tu entrega. En Cristo Jesús, Bendiciones para tu vida.

A MI COMUNIDAD CRISTIANA: Renovación Carismática Católica, con Amor.

René Mauricio Contreras Rivera.



AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO, quien me ha guiado durante todo este tiempo proporcionándome la salud, la fuerza, la sabiduría, entusiasmo, paciencia, amor y superación entre otras cosas; a ti DIOS, todo este sacrificio de tanto esfuerzo, tiempo y disponibilidad, gracias por darme tu amor.

A MIS PADRES: que de una manera u otra han contribuido a esforzarme por la vida y saber que siempre hay algo por que luchar, gracias por sus palabras alentadoras, por su cariño y comprensión que motivan a que no desista por difícil que sea el camino.

A MIS HERMANOS, Oscar y Roberto, por todo el apoyo recibido, que no importaba el lugar ni la hora en el cual me encontraba, siempre con la disponibilidad para brindarme su apoyo y luchar junto a mi en los momentos mas difíciles.

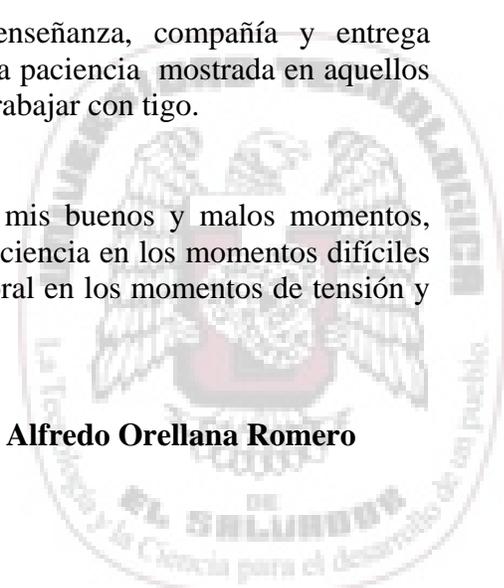
A MI FAMILIA: por ser la verdadera razón por la cual me inspiro a seguir luchando y superando las expectativas, por tener ese ejemplo que desde mi infancia mi abuela me inculcó, de luchar en la vida, de ser perseverante y de no darme por vencido, siendo siempre insistente en lograr los objetivos y metas que me forje en la vida.

A MI AMIGA Y NOVIA: Lily, quien ha estado conmigo, compartiendo mas de algún momento difícil en el cual, a lo largo del camino se tiene que atravesar. Gracias por su amor, comprensión, y apoyo incondicional al motivarme, y sobretodo, darme esa fortaleza que en esos momentos se necesita para luchar por cada una de mis metas.

A MI COMPAÑERO: Rene Mauricio, por su enseñanza, compañía y entrega incondicional en este desafío profesional, gracias por la paciencia mostrada en aquellos momentos de cansancio y desesperación fue un gusto trabajar con tigo.

A MIS AMIGOS: por estar siempre pendientes en mis buenos y malos momentos, gracias por brindarme palabras de aliento, por tener paciencia en los momentos difíciles que se tienen que pasar, por los consejos, el apoyo moral en los momentos de tensión y sobretodo por el verdadero significado de la amistad.

José Alfredo Orellana Romero



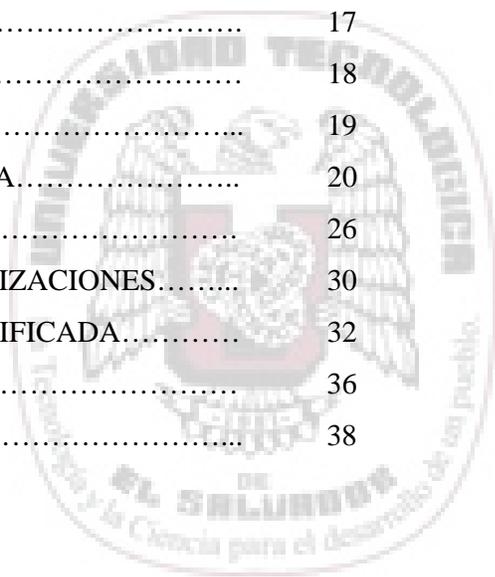
INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 - MARCO HISTÓRICO.....	1
1.1.1 – ORIGEN DEL CAFÉ.....	1
1.1.2 - LA EXPANSIÓN DEL CAFÉ.....	2
1.1.3 – EL CAFÉ EN EL SALVADOR.....	3
1.1.4 – DESARROLLO DEL SECTOR CAFETALERO.....	4
1.1.5 – LA DECADENCIA DEL SECTOR CAFETALERO.....	4
1.1.6 – LA CRISIS ACTUAL DEL SECTOR CAFETALERO.....	5
1.1.6.1 – EFECTO SOCIAL.....	6
1.1.6.2 – EFECTO ECONOMICO.....	7
1.1.6.3 – EFECTO FINANCIERO.....	8
1.1.6.4 – EFECTO TRIBUTARIO.....	9
1.1.7 – ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA CRISIS CAFETALERA..	11
1.2 - MARCO TEÓRICO.....	13
1.2.1 – LA GESTION EMPRESARIAL.....	14
1.2.1.1 - FUNCIÓN PLANIFICACIÓN.....	15
1.2.1.2 - FUNCIÓN ORGANIZACIÓN.....	16
1.2.1.3 - FUNCIÓN DIRECCIÓN.....	17
1.2.1.4 - FUNCIÓN CONTROL.....	18
1.2.2 – EL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	19
1.2.3 – LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
1.2.4 – COMPETITIVIDAD.....	26
1.2.5 – ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES.....	30
1.2.5.1 – LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.....	32
1.2.6 – DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	36
1.2.7 – LA TECNOLOGÍA DE INNOVACIÓN.....	38

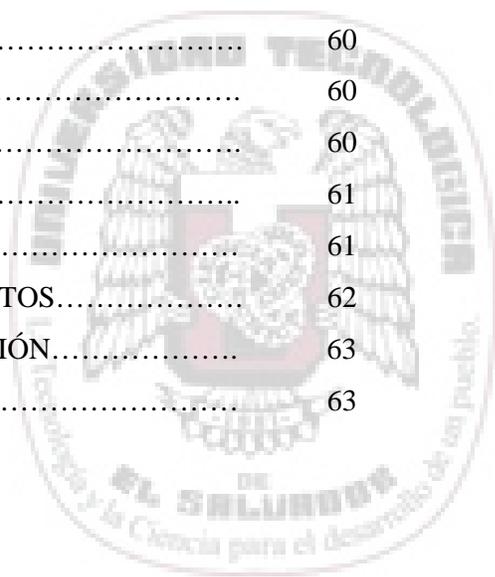


1.2.8 – RENTABILIDAD OPERATIVA.....	40
1.3 - MARCO CONCEPTUAL.....	41
1.4 - MARCO NORMATIVO.....	44

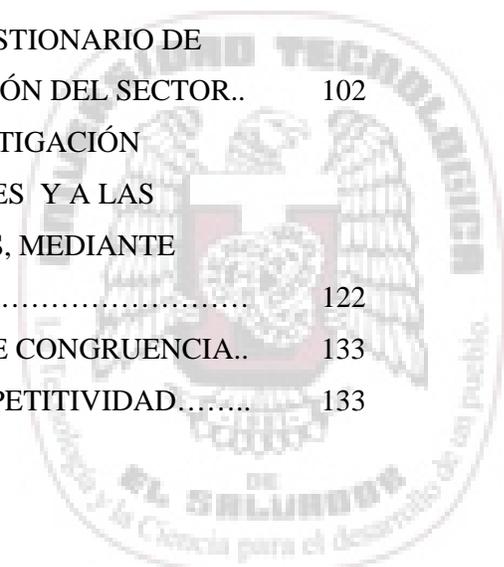
CAPÍTULO II

**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.....	48
2.1.1 – OBJETIVO GENERAL.....	48
2.1.2 – OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	48
2.2 – PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	49
2.2.1 – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	49
2.2.1.1 - DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA.....	49
2.2.1.2 - ENENCIADO DEL PROBLEMA.....	52
2.2.1.3 - FORMULACION DEL PROBLEMA GENERAL....	53
2.2.1.4 – PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS DESCRIPTIVOS	54
2.2.1.5 – FORMULACIÓN DE PROBLEMAS ESPECIFICOS	56
2.2.2 – DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	57
2.3 – JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.4 - DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.4.1 - TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
2.4.2 - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.5 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
2.5.1 – MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	61
2.5.2 - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
2.6 – POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.....	63
2.6.1 – DISEÑO DE LA MUESTRA.....	63



2.6.2 – UNIDADES DE ANALISIS.....	69
2.7 – OBJETOS DE ESTUDIO.....	72
2.7.1 - COMPONENTE ESTRATÉGICO.....	73
2.7.1.1 - MEDIDAS ESTRATEGICAS ADOPTADAS ANTE LA CRISIS.....	76
2.7.2 – COMPONENTE ESTRUCTURAL.....	86
2.7.2.1 - SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.....	86
2.7.2.2 - ESTRUCTURA DEL SECTOR CAFETALERO.....	87
2.7.2.3 – LOS MECANISMOS E INSTITUCIONES DE COORDINACIÓN.....	88
2.7.2.4 – GREMIALES DEL SECTOR PRIVADO.....	89
2.7.2.5 – ORGANISMOS DE APOYO DEL SECTOR CAFETALERO.....	92
2.7.2.6 – EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	94
2.7.3 – COMPONENTE TECNOLÓGICO	96
2.8 – RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.	100
2.8.1 – RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	100
2.8.2 – PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	101
2.8.3 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	102
2.8.3.1 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A PRODUCTORES AGRÍCOLAS Y BENEFICIADORES, EN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL SECTOR..	102
2.8.3.2 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A EXPORTADORES Y A LAS INSTITUCIONES RECTORAS, MEDIANTE ENTREVISTA.....	122
2.9 – ANÁLISIS DE RELACIONES DE MATRIZ DE CONGRUENCIA..	133
2.9.1 – GESTION EMPRESARIAL VRS COMPETITIVIDAD.....	133

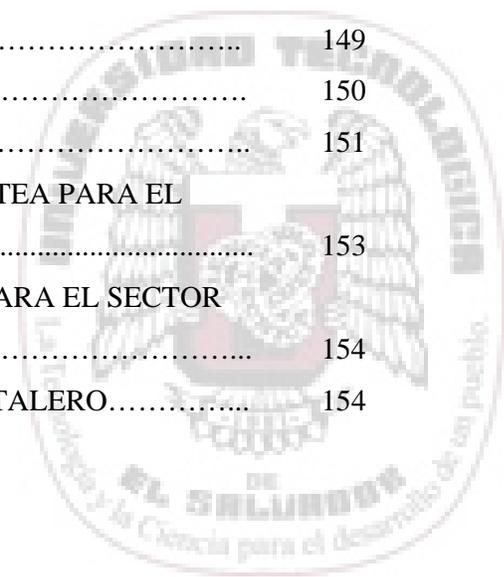


2.9.2 – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VRS DESARROLLO EMPRESARIAL.....	134
2.9.3 – ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	135
2.9.4 – TECNOLOGÍA VRS RENTABILIDAD.	136
2.10 – CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	137
2.11 – RECOMENDACIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	138

CAPITULO 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.....	139
3.2 - OBJETIVO DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	141
3.3 - BASE DE FORMULACIÓN DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	141
3.4 - JUSTIFICACIÓN DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	143
3.5 - ALCANCE DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	144
3.5.1 – ALCANCE ESTRATÉGICO.....	145
3.5.2 – ALCANCE ESTRUCTURAL.....	146
3.5.3 – ALCANCE TECNOLÓGICO.....	147
3.5.4 - ALCANCE TEMPORAL.....	148
3.5.5 - ALCANCE TÉCNICO.....	149
3.5.6 - ALCANCE MERCADOLÓGICO.....	150
3.6 - LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	151
3.6.1 – PLAN CONTINGENCIAL DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.....	153
3.6.2 - PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL SECTOR CAFETALERO.....	154
3.6.2.1 - MISIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.....	154



3.6.2.2 – VISION DEL SECTOR CAFETALERO.....	154
3.6.2.3 – OBJETIVOS PROYECTADOS PARA EL SECTOR CAFETALERO.....	154
3.6.2.4 – VALORES DEL SECTOR CAFETALERO	156
3.6.2.5 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	158
3.6.3 - LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.....	189
3.6.4 - LA INTEGRACIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.....	192

CAPITULO IV
RESUMEN PLAN ESTRATEGICO

4.1 - PLAN ESTRATÉGICO PLATEA PARA EL CAFE.....	193
GLOSARIO.....	198
BIBLIOGRAFÍA.....	205
ANEXOS.....	209



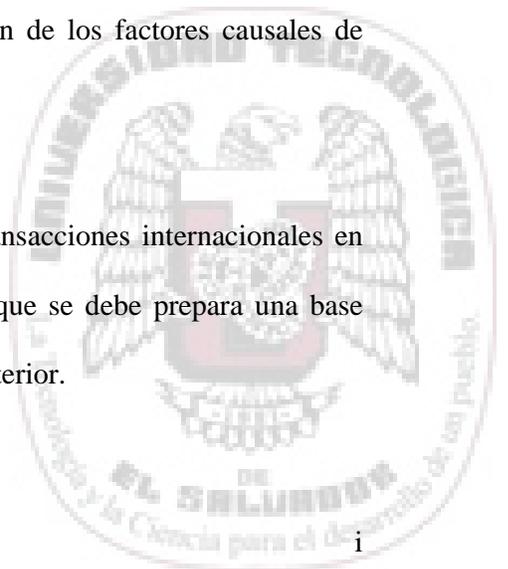
INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación contiene los resultados de los análisis efectuados respecto a los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector cafetalero salvadoreño bajo los efectos de la crisis internacional provocada por la caída de los precios del grano.

El trabajo ha sido fundamentado en los efectos que ha tenido el decaimiento del sector cafetalero en aspectos sensibles del país, los cuales se sintetizaron en cuatro efectos que son: el efecto social, económico, financiero y el tributario. Adicionalmente se ha sustentado en la premisa de que los estudios anteriores a la presente investigación han sido orientados al tratamiento mercadológico y al rescate financiero de la producción cafetalera.

Esto ha abierto la brecha para realizar un análisis de los aspectos mencionados, ya que hasta el momento se ha tratado de mitigar los impactos de la desestabilización mundial de la producción cafetera y los daños económicos de la depresión que esto provoca; en tanto que se ha descuidado la evaluación de los factores causales de estos impactos.

Es claramente identificable que se depende de las transacciones internacionales en este rubro económico, siendo por ello más evidente que se debe prepara una base para soportar los cambios en el entorno de negocios exterior.



La investigación esta planteada en cuatro capítulos, cada uno de los cuales abarca un componente del análisis integral efectuado al sector; siendo estos los siguientes:

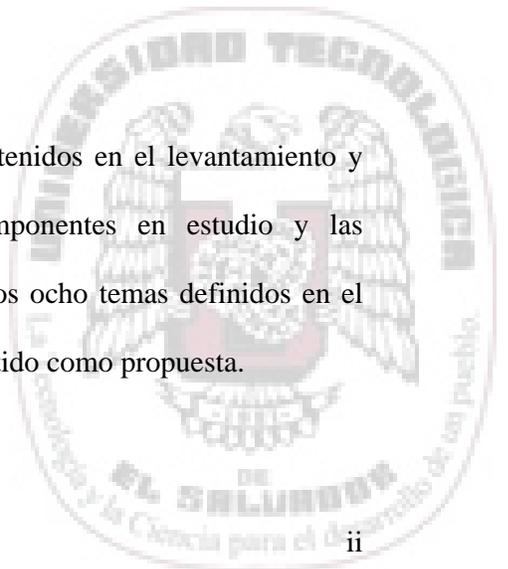
CAPITULO I.

Abarca la estructuración de un marco teórico y referencial de la investigación que se ha llevado a cabo. En el se incluyen ocho temas que han sido la base para el análisis de los componentes evaluados, siendo estos los siguientes: Gestión Empresarial, Desarrollo Empresarial, Administración Estratégica, Competitividad, Estructura y Diseño de Organizaciones, Desarrollo Organizacional, Tecnología de Innovación y Rentabilidad Operativa.

CAPITULO II.

Contiene la investigación de campo, en la cual se ha definido claramente el problema abordado, los efectos que este tiene en el medio social y productivo del país; adicionalmente incluye la definición de la investigación y las técnicas a utilizar para su desarrollo.

Este capítulo aborde los análisis de los resultados obtenidos en el levantamiento y recopilación de información para evaluar los componentes en estudio y las respectivas relaciones entre variables en función de los ocho temas definidos en el marco teórico, que son la base del Plan Estratégico vertido como propuesta.



CAPITULO III

Presenta en todo su contexto la “Propuesta de Planeación, Tecnología y Estructura Organizacional Asociada para la Competitividad del Café Salvadoreño” que hemos abreviado “Platea para el Café”. Este documento es un plan estratégico de tipo corporativo que pretende tratar al sector cafetalero como un agregado productivo formado por conglomerados empresariales asociados e integrados bajo un enfoque de sistemas para intentar en forma conjunta la reactivación y la reestructuración del negocio y prácticas de participación en el mercado exterior.

La Platea para el Café está diseñada para ser implementada en un periodo de cinco años plazo, con las respectivas estrategias y sus fases de ejecución; definiendo en cada una de ellas las líneas de actividad a ser desarrolladas. Por ello esta conformada por cinco ejes estratégicos que son: Estrategia de Producción, Estrategia de Reestructuración del Esquema de Organización, Estrategia de Administración del Cambio Tecnológico y Operativo, Estrategias de Mercado y las Estrategias de Tipo Financiero.

CAPITULO IV.

Es únicamente un resumen ejecutivo de la propuesta “Platea para el Café” y en el se incluyen tanto las conclusiones generales como las recomendaciones globales producto de la investigación que se ha realizado.

