

Universidad Tecnológica de El Salvador

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:
“ANÁLISIS INTEGRAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL
SECTOR CAFETALERO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**RENÉ MAURICIO CONTRERAS RIVERA
JOSÉ ALFREDO ORELLANA ROMERO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
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.

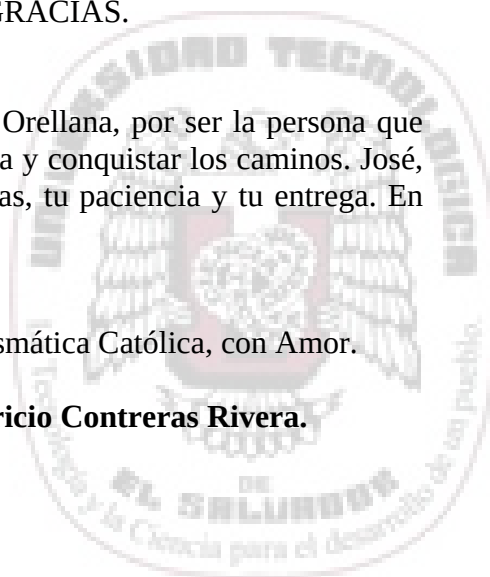
A MI AMADA ESPOSA Y FIEL AMIGA: Amabel de Jesús, que con su gran amor me ha confortado, apoyado, motivado e inspirado a luchar y enfrentar la vida con entrega, aún a pesar de lo difícil que sea cada momento y situación; y por privarse de mi presencia durante largo tiempo en este camino. Amada esposa,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

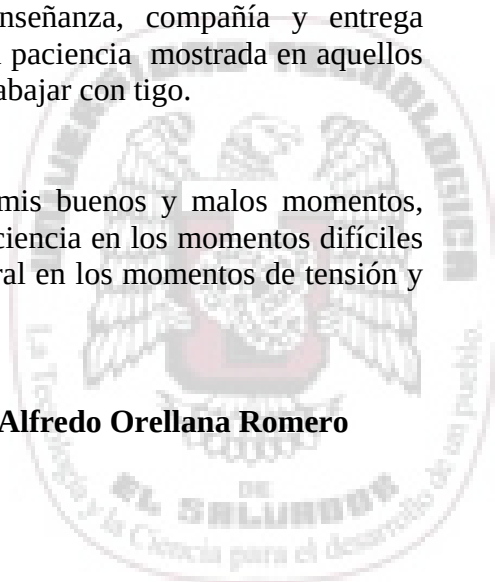
A MI FAMILIA: por ser la verdadera razón por la cual me inspiro a seguir luchando y superando las expectativas, por tener ese ejemplo que desde mi infancia mi abuela me inculcó, de luchar en la vida, de ser perseverante y de no darme por vencido, siendo siempre insistente en lograr los objetivos y metas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



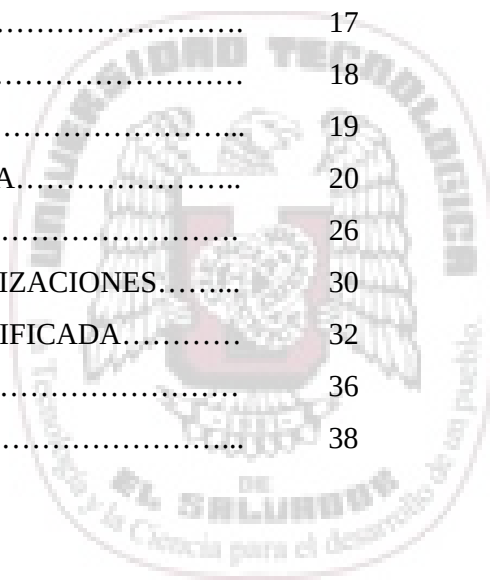
INDICE

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

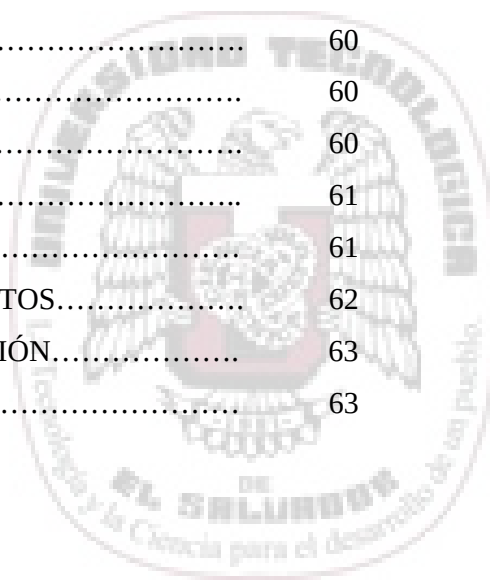


1.2.8 – RENTABILIDAD OPERATIVA.....	40
1.3 - MARCO CONCEPTUAL.....	41
1.4 - MARCO NORMATIVO.....	44

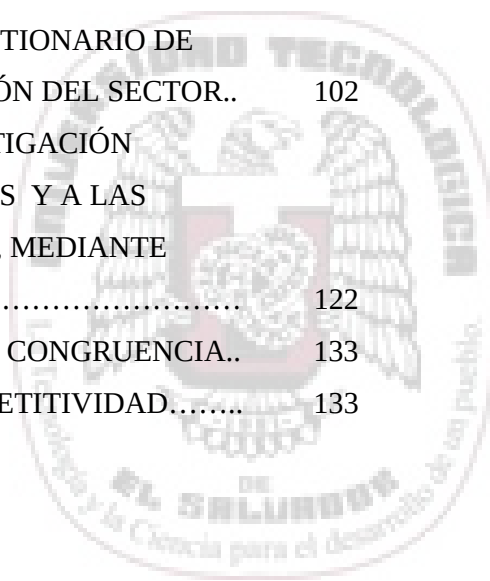
CAPÍTULO II

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



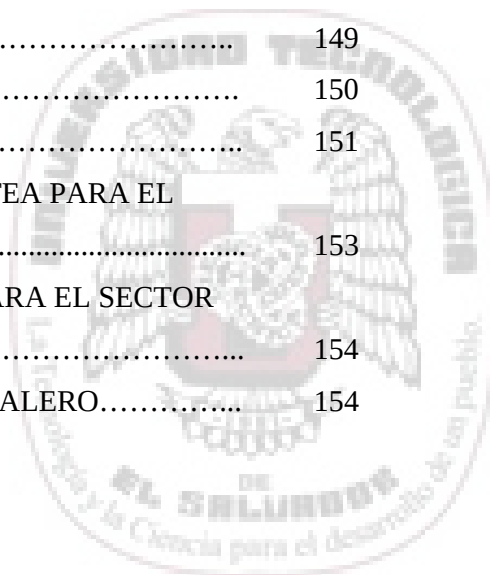
2.9.2 – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VRS DESARROLLO EMPRESARIAL.....	134
2.9.3 – ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	135
2.9.4 – TECNOLOGÍA VRS RENTABILIDAD.	136
2.10 – CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	137
2.11 – RECOMENDACIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.....	138

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



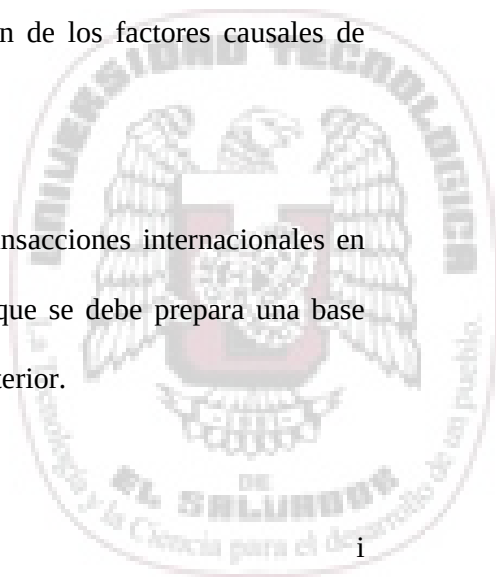
INTRODUCCION

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 preparar 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:

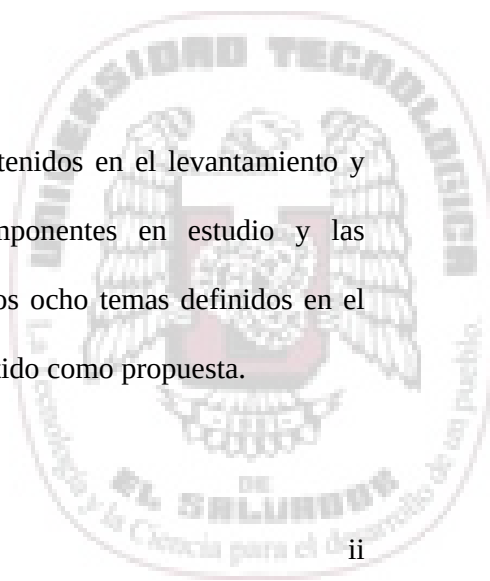
CAPITULO I.

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 capitulo 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.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 - MARCO HISTÓRICO.

1.1.1 – ORIGEN DEL CAFÉ.

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

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

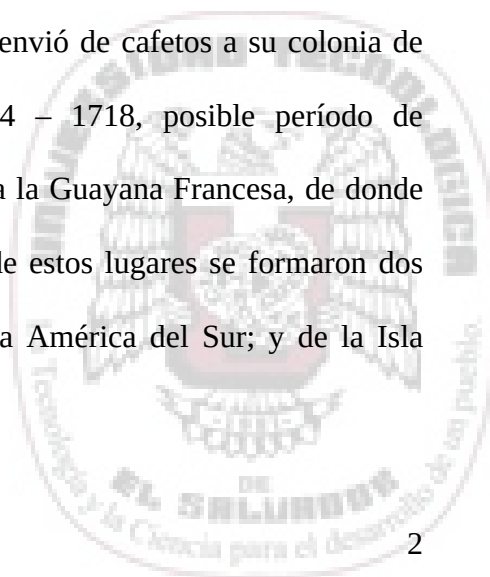
1 – Marco Histórico retomado y adaptado de la “Monografía del Café” elaborada por la Asociación Cafetalera de El Salvador.

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

1.1.2 - LA EXPANSIÓN DEL CAFÉ

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

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



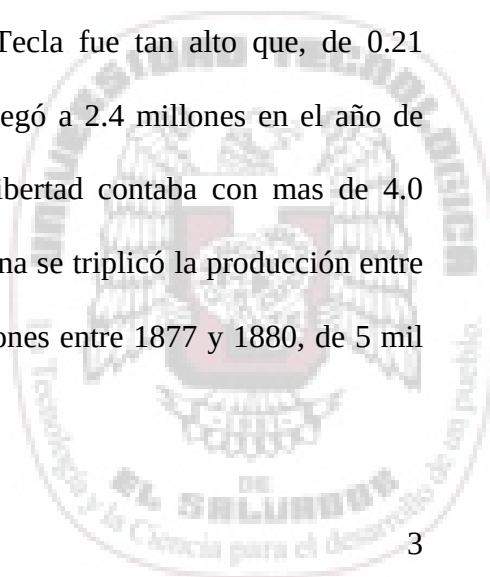
Según los datos históricos, algunas fuentes revelan que el café se introdujo en Haití y Santo Domingo en 1715, en Venezuela entre 1730 y 1732, en Cuba alrededor de 1748 y en 1755 en la isla de Puerto Rico. Por otra parte, la introducción del café en Colombia y Brasil se produjo entre los años de 1760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

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

1.1.3 – EL CAFÉ EN EL SALVADOR.

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

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



1.1.4 – DESARROLLO DEL SECTOR CAFETALERO.

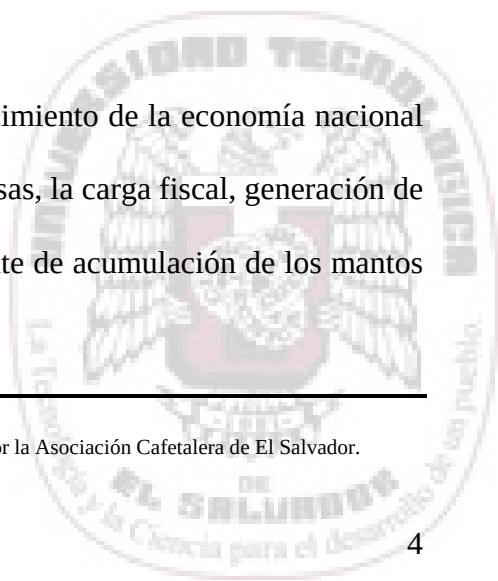
Dentro del plan de diversificación que ofreció el Gobierno de España a El Salvador, se desarrolló en nuestro país el cultivo del café, el cual se introdujo un siglo después del arribo de los españoles en América; es de mencionar que en la época colonial ya se producía café en El Salvador.

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

1.1.5 – LA DECADENCIA DEL SECTOR CAFETALERO.

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

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

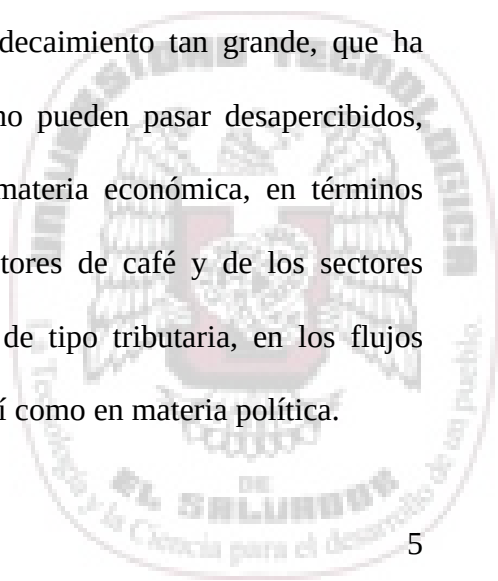


A pesar de su importancia, la caficultura tras un siglo de bonanza y prosperidad, sufrió a partir de 1990 el embate de la aplicación de políticas económicas orientadas al incremento de las tasas impositivas a la exportación de productos tradicionales, las que provocaron una baja sensible tanto en la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

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

1.1.6 – LA CRISIS ACTUAL DEL SECTOR CAFETALERO.

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



1.1.6.1 – EFECTO SOCIAL.

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

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

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

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

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

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

1.1.6.2 – EFECTO ECONÓMICO.

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

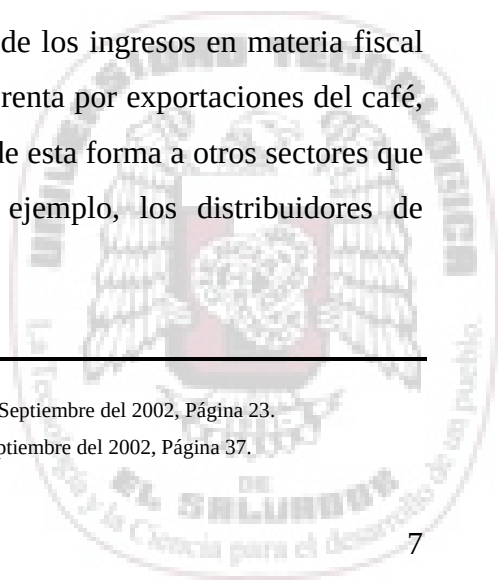
Lo anterior deja a nuestro país en riesgo de enfrentar una caída del Producto Interno Bruto (PIB), ante la disminución acelerada de los ingresos generados por exportación del grano, tal como lo refleja el anexo 5.

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

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

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

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



1.1.6.3 – EFECTO FINANCIERO.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.6.4 – EFECTO TRIBUTARIO.

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

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

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

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

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

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

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

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

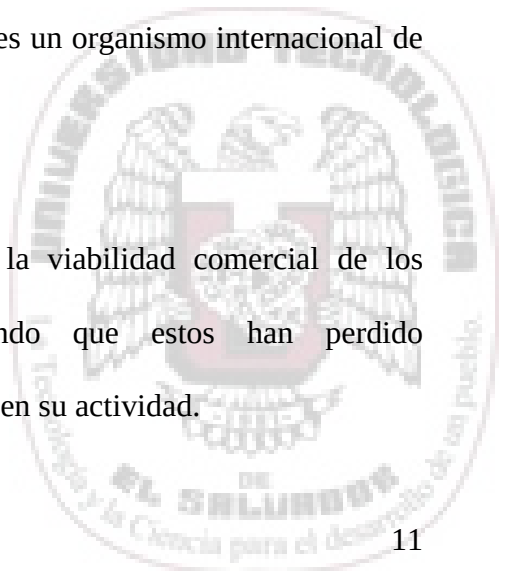
Basta comparar los cambios en la distribución de las utilidades del año 1990 y la distribución de las utilidades del año 2001 para visualizar las tendencias de cierre que posee el mercado monopsónico del café.

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

1.1.7 – ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA CRISIS CAFETALERA.

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

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

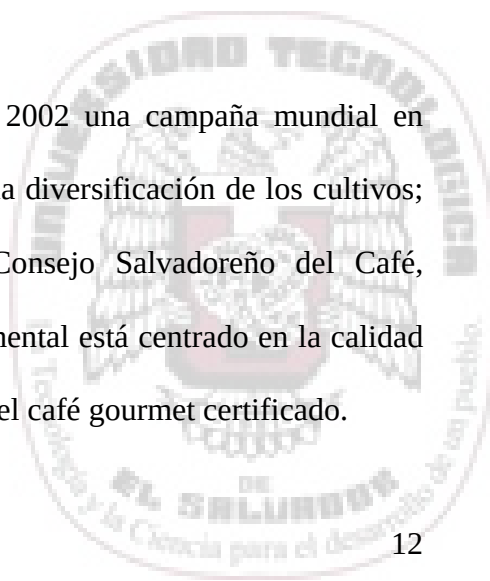


Este análisis planteado por FUSADES, es en parte lo que motivó a los cafetaleros a solicitar que se reclasifique al café como un producto no tradicional, buscando con ello una disminución en la carga tributaria por su producción y una habilitación para optar a la devolución del 6% anual del impuesto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

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

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

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

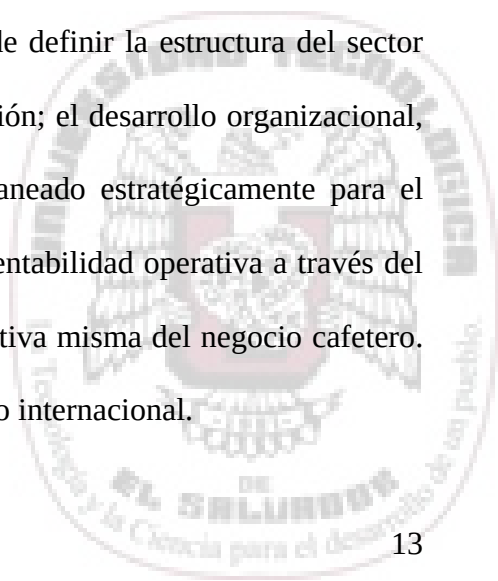


1.2 - MARCO TEÓRICO.

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

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

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



1.2.1 – LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

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

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

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

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

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

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

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

1.2.1.1 - FUNCIÓN PLANIFICACIÓN.

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

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

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

1.2.1.2 - FUNCIÓN ORGANIZACIÓN.

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

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

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

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

1.2.1.3 - FUNCIÓN DIRECCIÓN.

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

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

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

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

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

1.2.1.4 - FUNCIÓN CONTROL.

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

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

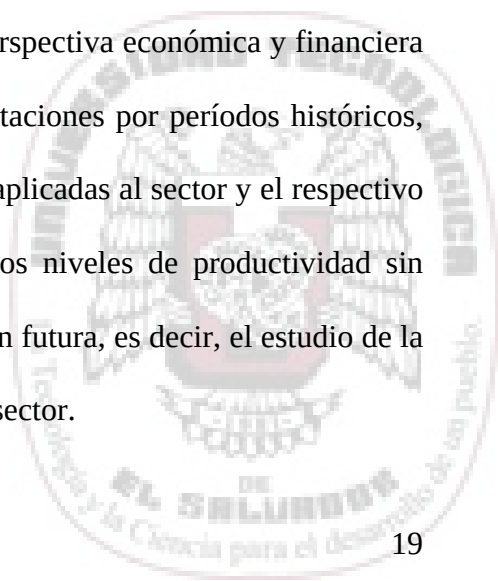
18 – Administración una Perspectiva Global - Harold Koontz, Heinz Weihrich - 11ª Edición – McGraw Hill – Capítulo 18, Pág. 636.

1.2.2 – EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

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

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

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



1.2.3 – LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Partiendo del concepto de planeación, que afirma que este es un proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzarlas; y del concepto de estrategia, que se define como un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización ^{/19}, podemos decir que planeación estratégica es aquel proceso en el cual se definen los objetivos y metas de una organización, los medios para alcanzarlos, las políticas de acción, se definen los recursos necesarios y el tiempo para alcanzar el fin organizacional. Así mismo, podemos afirmar que la administración estratégica es la respuesta esquematizada que la organización tiene ante los cambios del medio y que se desarrolla a lo largo de un período de tiempo.

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

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

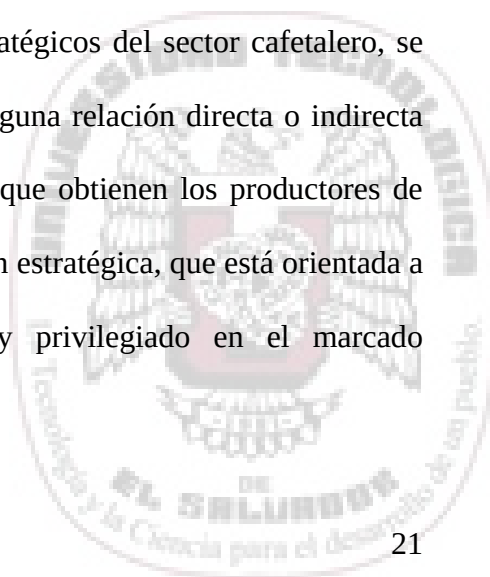
19 – Administración – Stoner, Freeman, Gilbert Jr. - Sexta Edición - Pearson Educación - Capítulo 10, Página 292 - 295.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

➤ **DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.**

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

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

➤ DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

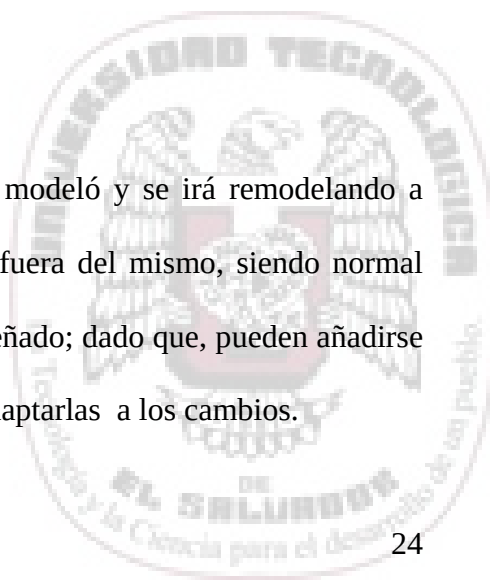
El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión y de la misión en indicadores de desempeño específicos; en otras palabras, indicadores para evaluar el progreso, el crecimiento y el desarrollo.

➤ CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

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

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

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



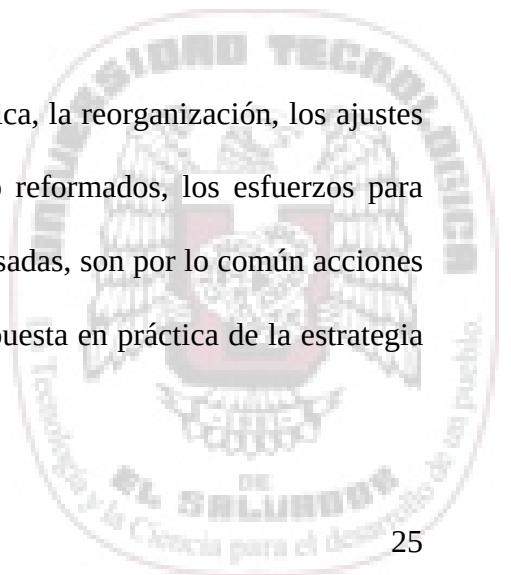
➤ **PUESTA EN PRÁCTICA Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

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

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

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

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



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

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

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

1.2.4 – COMPETITIVIDAD.

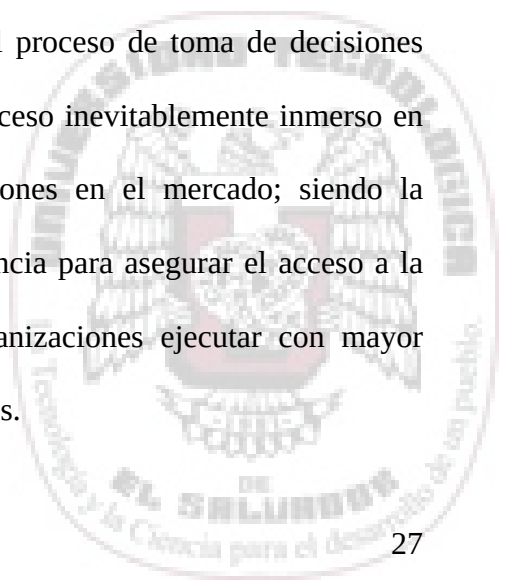
Algunas de las ideas fundamentales de la microeconomía son importantes para comprender la planeación estratégica, por lo que se tomó como herramienta de análisis de la competitividad el esquema planteado por Sharon M. Oster en su teoría Análisis Moderno de la Competitividad, que centra su estudio en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

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

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

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

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

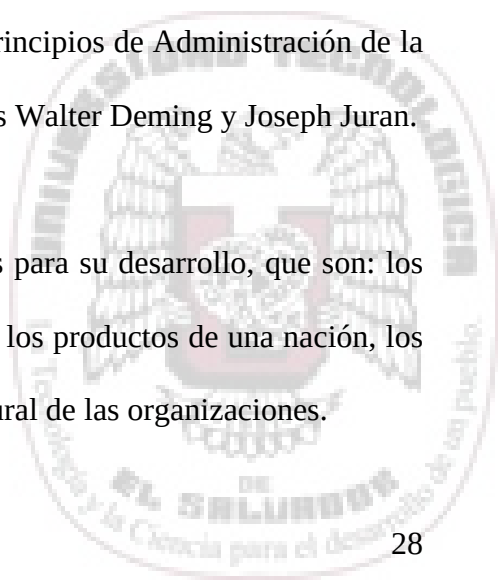


De hecho, estas imperfecciones en la información son las que crean las posibilidades para los gerentes y para las organizaciones de convertir al proceso administrativo en algo más interesante pero menos seguro; siendo entonces la planeación estratégica la que permitirá mejorar las elecciones que hagan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

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

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

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



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

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

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

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

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

1.2.5 – ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES.

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

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

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

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

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

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

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

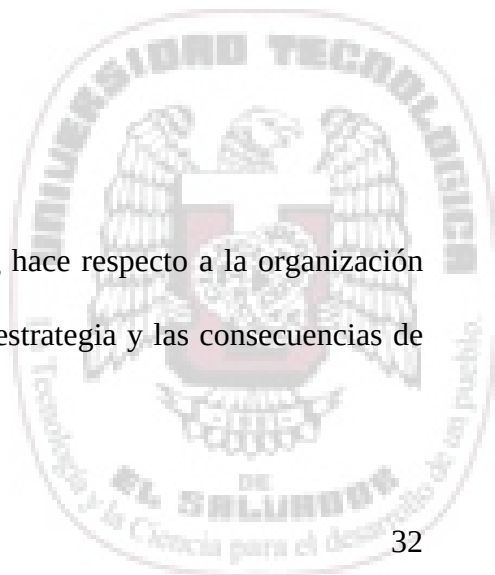
Henry Mintzberg desarrolla en su tratado, diferentes modelos de análisis de las estructuras de las organizaciones desde una perspectiva de clasificación y calificación de las mismas a partir del estudio de sus condiciones de funcionamiento, sus fortalezas internas, sus debilidades internas y externas,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

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

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

1.2.5.1 – LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.

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

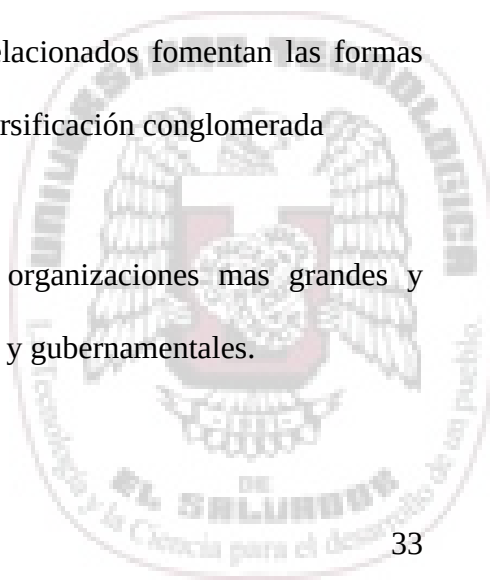


➤ **ESTRUCTURA.**

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

➤ **CONTEXTO.**

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



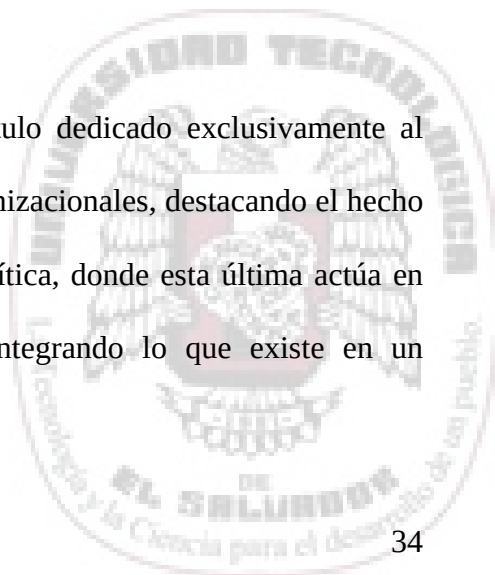
➤ **ESTRATEGIA.**

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

➤ **CONSECUENCIA.**

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

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

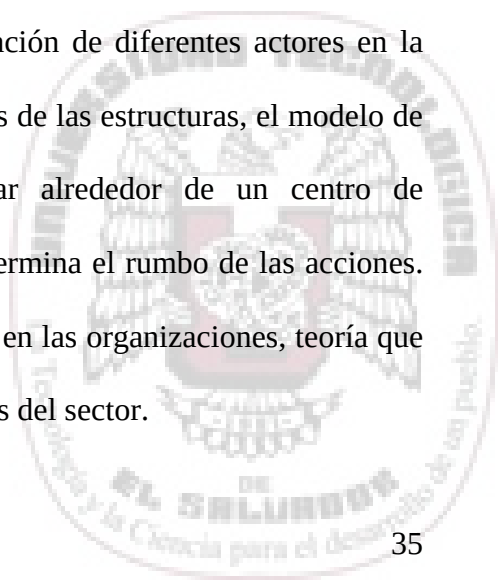


De ahí que se plantee en su tratado un análisis de los juegos políticos que se dan en las estructuras de organización, y de los sistemas de influencia; entre los cuales, la influencia política es considerada en términos de legitimación como una fuerza ilegítima pero impositiva; que fundamente su fuerza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

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

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

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



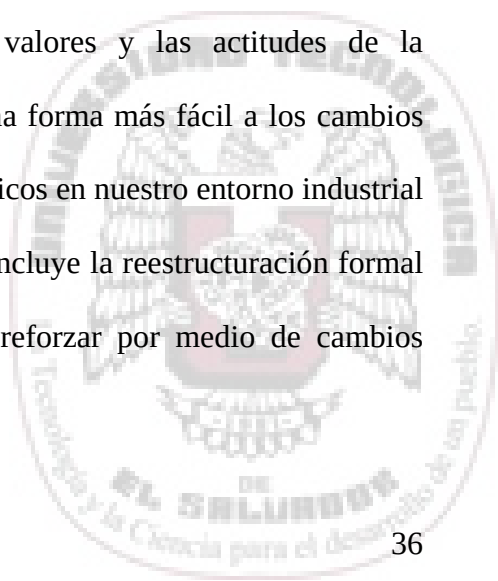
1.2.6 – DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

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

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

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



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

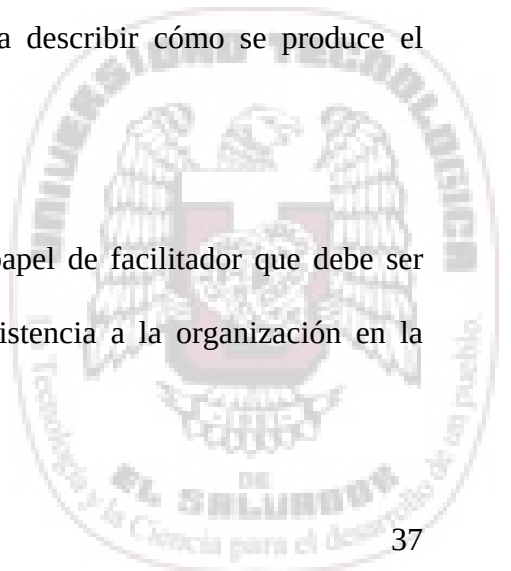
Es planeado y a largo plazo: Es un enfoque para el cambio basado en datos que involucra a todos los elementos que forman parte de la planificación empresarial. Esto supone fijar objetivos, planificar la acción, ponerla en práctica, seguirla y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario.

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

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

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

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



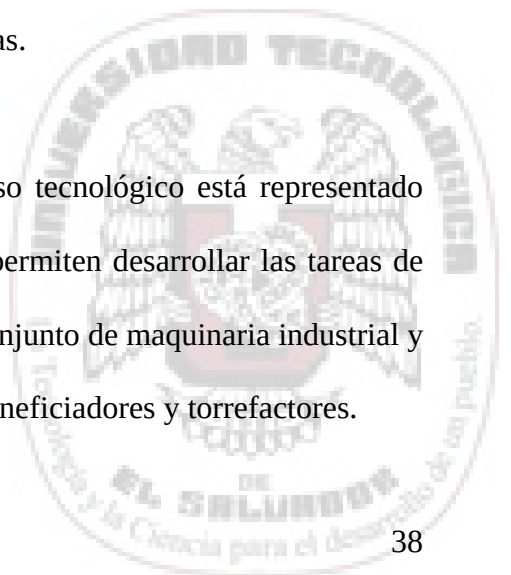
Comprende los principios del aprendizaje: Su característica principal es la confianza en la reeducación para efectuar el cambio. La reeducación conlleva la aplicación de principios fundamentales del aprendizaje.

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

1.2.7 – LA TECNOLOGÍA DE INNOVACIÓN.

La tecnología es un componente en el proceso de transformación para la generación de un producto terminado o prestación de un servicio. Por tanto, la tecnología se puede referir a la maquinaria y a los equipos utilizados para transformar recursos materiales en productos tangibles, o a los recursos y procesos intelectuales o analíticos usados para transformar la información en la idea de un servicio. El sistema técnico usado por una organización para producir y ofrecer su producto o servicio influye significativamente en la naturaleza de las estructuras organizacionales efectivas.

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



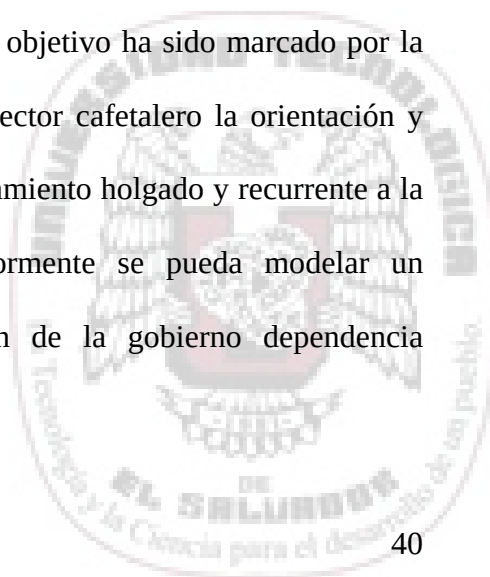
En este sentido, hablar de tecnología de innovación en el sector cafetalero implica el desarrollo de un proceso de análisis constituido por las siguientes etapas:

- *Análisis de la tecnología actual:* que supone una evaluación de la tecnología con que cuenta cada uno de los diferentes participantes de la cadena productiva para el desarrollo de su actividad económica.
- *Definición de las tendencias de transformación del mercado cafetalero:* las cuales permiten establecer los recursos tecnológicos necesarios para enfrentar los cambios en las condiciones de competencia internacional.
- *Determinar las oportunidades de competencia en el mercado cafetalero:* factor que permite modelar una estrategia de participación, y definir los recursos tecnológicos de tipo industrial, informático y técnico, necesarios para competir en las nuevas brechas de mercado.
- *Identificación de la maquinaria necesaria según tendencias del mercado:* es decir, establecer las maquinarias y equipos que permitan al sector cafetalero competir con alto rendimiento en las nuevas brechas de mercado previamente identificadas.
- *Evaluación de las Inversiones para el cambio tecnológico:* mediante el análisis del costo beneficio y de las tasas internas de retorno que estas generarían.

1.2.8 – RENTABILIDAD OPERATIVA.

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

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



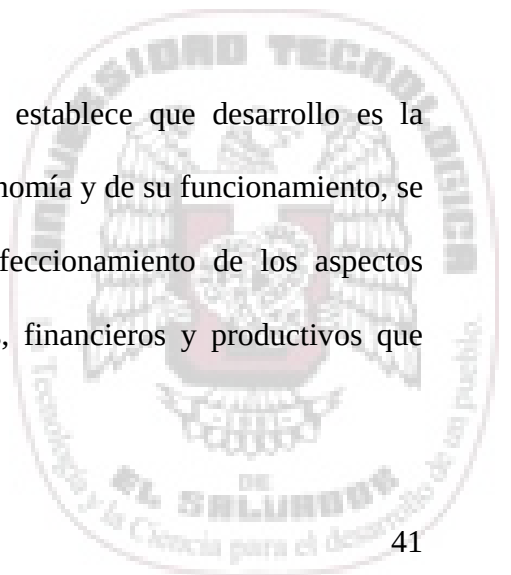
- *Proyección de la Auto-Sostenibilidad Financiera:* Mediante la identificación de las vulnerabilidades del sector y el diseño posterior de una estrategia corporativa destinada a la obtención de este propósito.

1.3 - MARCO CONCEPTUAL.

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

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

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



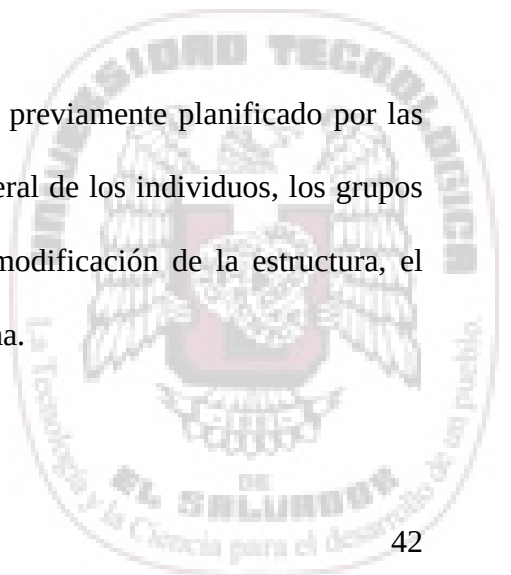
Competitividad: Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permite marcar diferencias respecto a sus competidores.

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

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

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

Cambio organizacional: Acción que supone un intento previamente planificado por las unidades de dirección para mejorar el rendimiento general de los individuos, los grupos de trabajo y de la misma organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la organización misma.



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

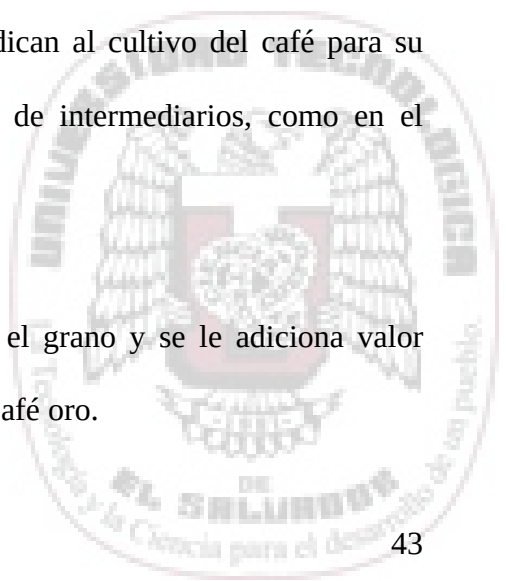
Rentabilidad operativa: Margen porcentual de la relación entre ganancias, una vez descontados costos y gastos en comparación con los ingresos totales, los activos utilizados y el patrimonio disponible.

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

Parque cafetero: Se le denomina de esta manera a toda la zona geográfica a lo largo y ancho del país donde es cultivado el café.

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

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



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

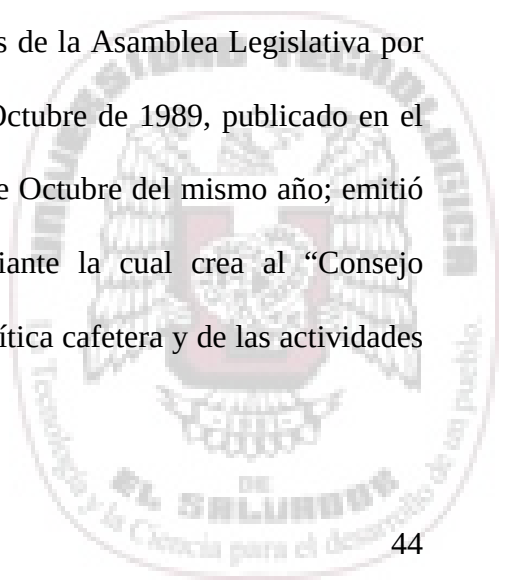
Intermediarios: personas o instituciones que se dedican a comprar el grano a los productores y lo venden directamente a beneficiadores o torrefactores.

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

1.4 - MARCO NORMATIVO.

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

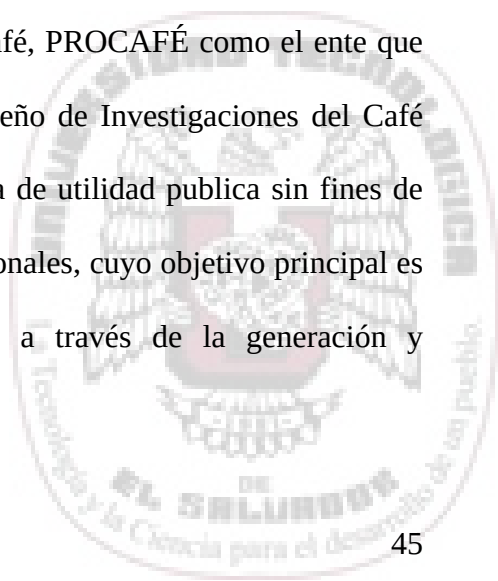
- El gobierno de la República de El Salvador a través de la Asamblea Legislativa por medio del decreto legislativo 353 de fecha 19 de Octubre de 1989, publicado en el Diario Oficial número 200 tomo 305 de fecha 30 de Octubre del mismo año; emitió la Ley del Consejo Salvadoreño del Café, mediante la cual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



- En el artículo 13 romano II, literal b de la Ley del Consejo Salvadoreño del Café, se establece que el Directorio del Consejo será el encargado de proponer al Presidente de la República reglamentos sobre el registro de las exportaciones del café. Como consecuencia, el 16 de Enero de 1990 mediante decreto legislativo número 6, se emite el Reglamento de Registro de Exportaciones de café, y con el decreto legislativo número 25 del mismo año se crea el Reglamento del Registro Estadístico de la Producción.

- En fecha 15 de Marzo de 1990, mediante decreto 460, se emite Ley de Reactivación de las Exportaciones, mediante la cual se establece que las exportaciones en su proceso de transformación incorporen como mínimo un 30% del valor agregado de origen nacional; se les devolverá un 6% del valor FOB como compensación, por los impuestos de importación que hayan tenido que pagar sobre los bienes necesarios para llevar a cabo la actividad.

- En fecha 18 de Junio de 1992, con decreto legislativo número 265, se crea la Fundación Salvadoreña para la Investigación del café, PROCAFÉ como el ente que sustituye en todo su contexto al Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café ISIC. Esta nueva institución es una entidad privada de utilidad publica sin fines de lucro, auspiciada por el gremio de productores nacionales, cuyo objetivo principal es modernizar y desarrollar la caficultura nacional a través de la generación y transferencia de tecnología.

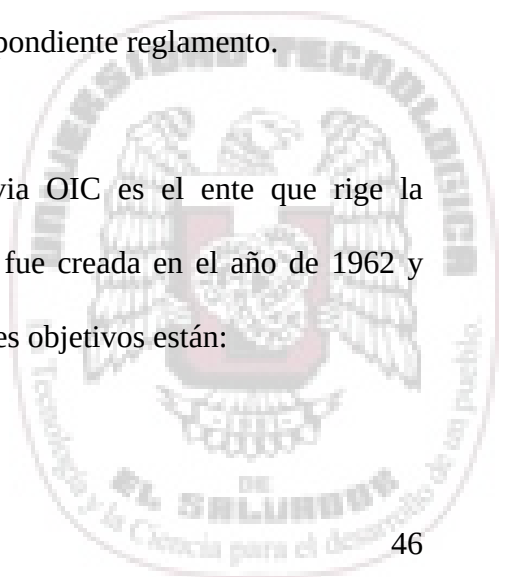


- En fecha 28 de Agosto de 1992, con decreto legislativo 309 se emitió la Ley de Emergencia para la Caficultura, en ella se crea el Fondo de Emergencia del Café por un monto de US \$45.0 millones de dólares y posteriormente se dicta el reglamento del Fondo de Emergencia según decreto 77 del 29 de Septiembre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

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

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

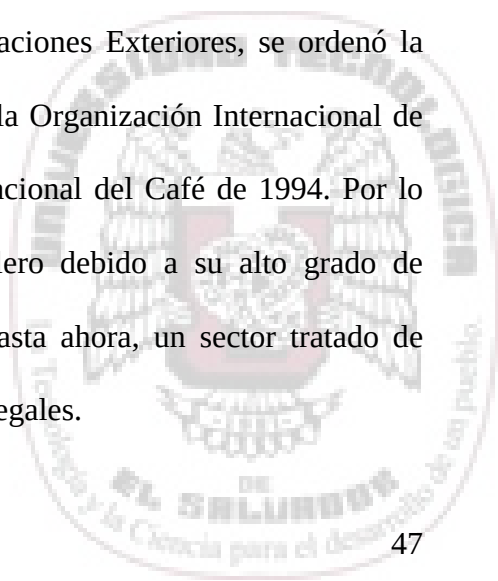
la Organización Internacional del Café que se abrevia OIC es el ente que rige la normativa en el ámbito internacional. Esta institución fue creada en el año de 1962 y tiene su sede en Londres, Inglaterra. Entre sus principales objetivos están:



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

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

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



CAPÍTULO II

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

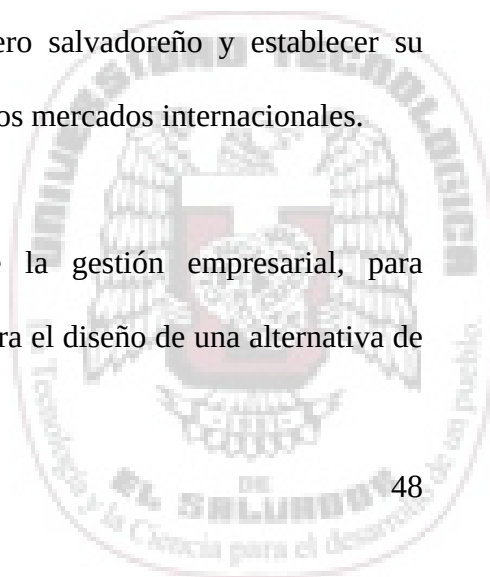
2.1 – OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

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.

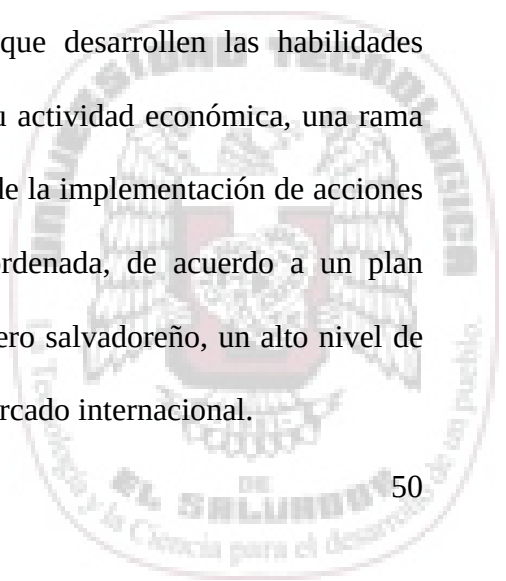
El sector cafetalero de nuestro país enfrenta problemas de auto-sostenimiento financiero originados principalmente por un exceso de oferta de café a nivel mundial, lo que impacta los niveles de precios. Sin embargo, un mayor problema está representado por los aspectos estratégicos con que el sector cafetalero 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.

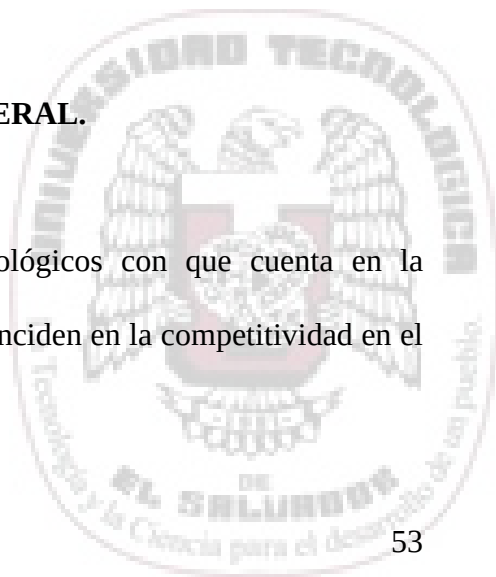
²-Años de 1995 a 1997 entre los cuales los ingresos por exportaciones de café crecieron sustancialmente y los precios internacionales del grano alcanzaron su máximo nivel en la historia.

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.

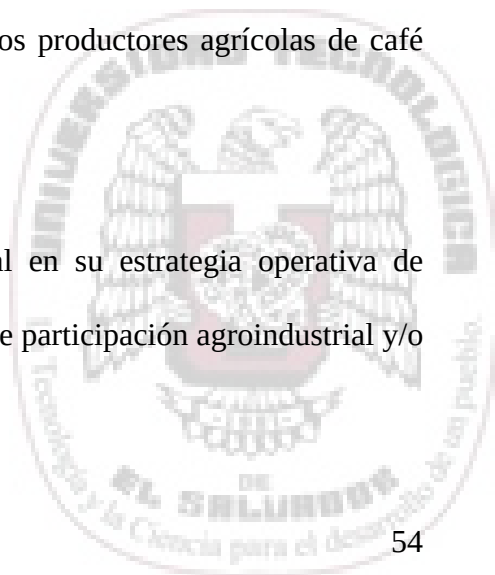
¿Los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos con que cuenta en la actualidad la gestión empresarial del sector cafetalero, inciden en la competitividad en el mercado local e internacional?



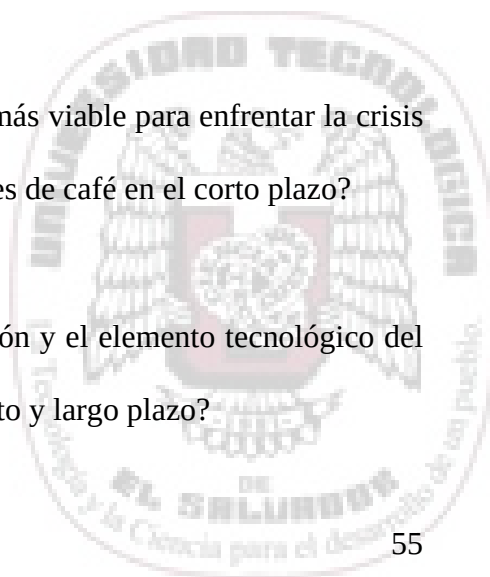
2.2.1.4 - PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS DESCRIPTIVOS.

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?



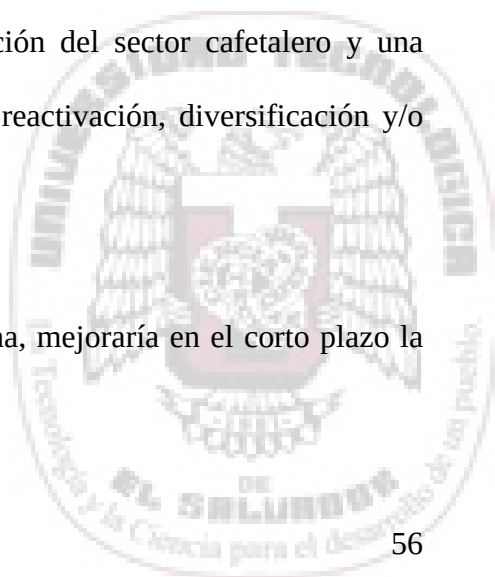
4. ¿La estructura actual de organización del sector cafetalero favorecería el cambio de un modelo agrícola a un modelo agroindustrial?
5. ¿Cuentan los productores de café con los recursos financieros para acceder a la tecnología moderna que haga factible la transición al modelo agroindustrial?
6. ¿Si 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.

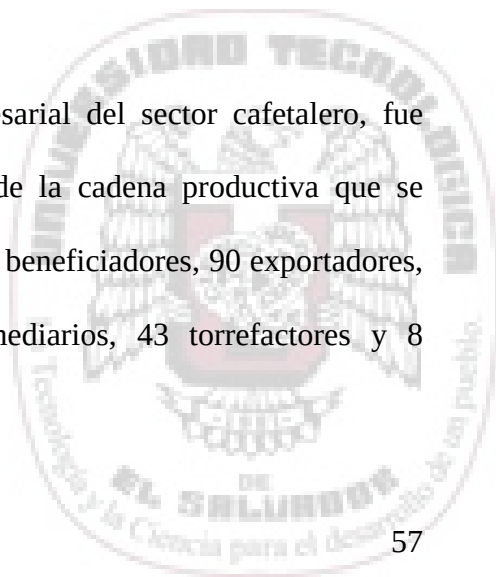
La investigación se desarrolló en coordinación con la Asociación Cafetalera Salvadoreña y el Consejo Salvadoreño del Café en la zona occidental de la Republica de El Salvador, en la cordillera Lamatepec departamento de Santa Ana; zona en la cual se establecen los centros agrícolas de los grandes productores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

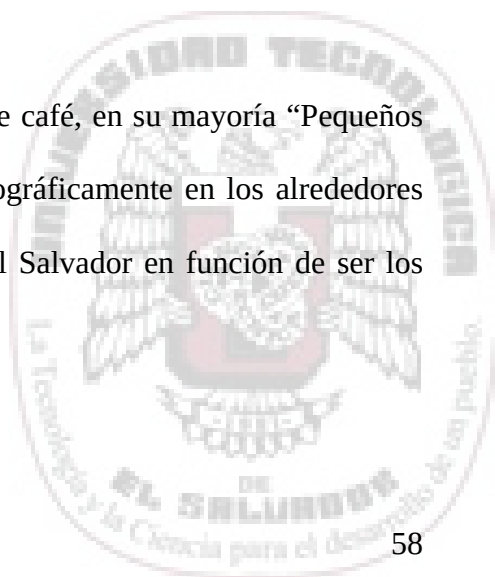
Para la evaluación de la factibilidad y provecho de la ejecución del estudio de los aspectos estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector cafetalero, ha sido indispensable presentar primeramente una descripción de los beneficios que este genera, una relación de los beneficiarios directos e indirectos, 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.



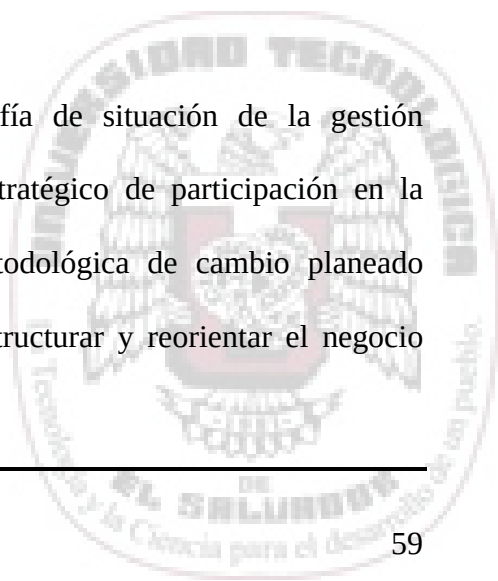
Adicionalmente se beneficia de forma indirecta a casi 30 mil familias de las zonas rurales del occidente del país, las cuales dependen económicamente de las actividades de mantenimiento y recolección del grano; a los otros sectores empresariales que realizan transacciones con el sector cafetalero; a 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.

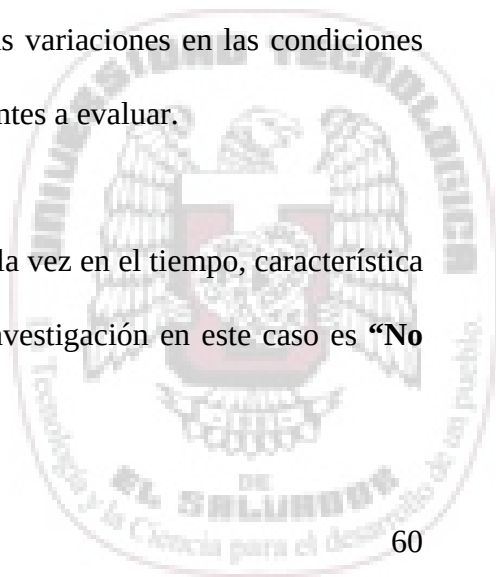
2.4.1 - TIPO DE INVESTIGACIÓN.

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.

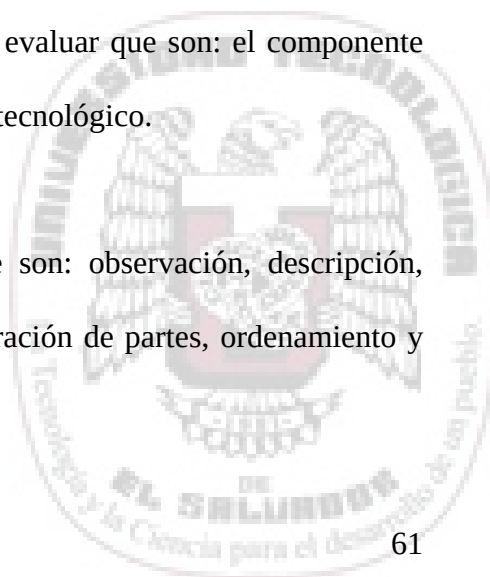
2.5.1 – MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

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 critico, 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:

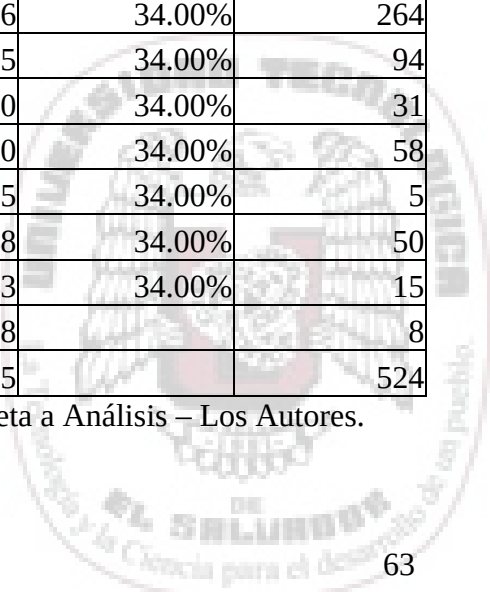
Estratificación de la Población a Evaluar en la Investigación.

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
Beneficiarios	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:

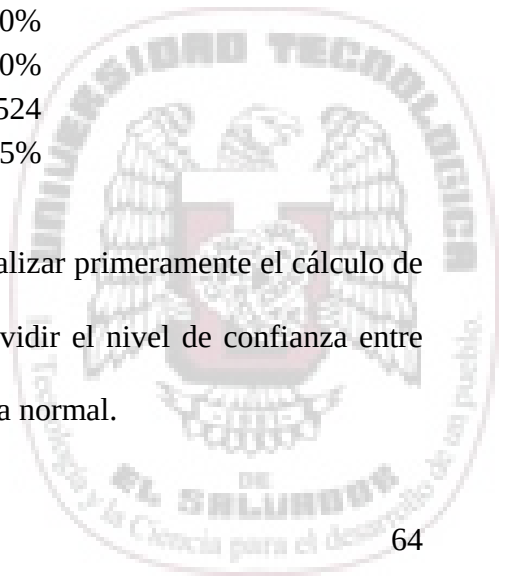
Fórmula del Muestreo Total:

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

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

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

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

$$n_A = 111.76$$

Aproximadamente

$$n_A = 112$$

Grandes Productores



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

$$n_b = \frac{1037.20}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_B = \frac{39.60}{40} \quad \text{Beneficiarios}$$

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

$$n_c = \frac{339.45}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_C = \frac{12.96}{13} \quad \text{Exportadores}$$

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

$$n_D = \frac{641.18}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_D = \frac{24.48}{24} \quad \text{Pergamineros}$$

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

$$n_E = \frac{56.57}{26.19} \quad \text{Aproximadamente} \quad n_E = \frac{2.16}{2} \quad \text{Trilleros}$$



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

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

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

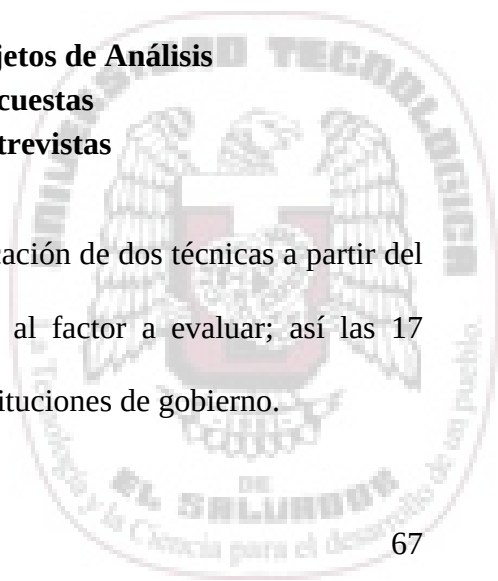
$n_G =$	$\frac{162.18}{26.19}$	$n_G =$	6.19
		Aproximadamente	6
			Torrefactores

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

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

Muestra Total para la Investigación	222	Sujetos de Análisis
Distribuidos de la Siguiente 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

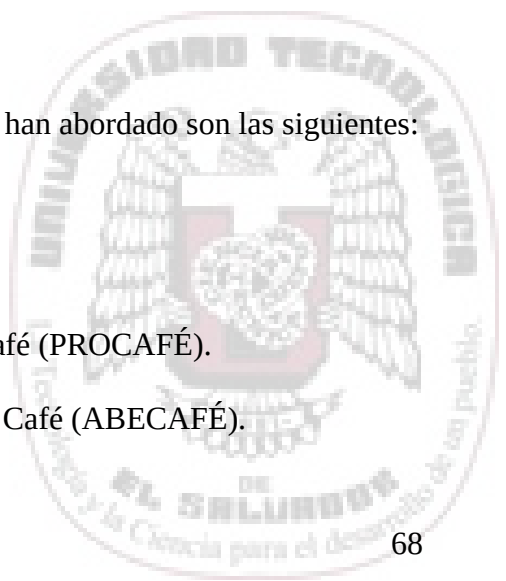
Estrato de la Población	Total de la Población
Grandes Productores	112
Beneficiadores	40
Exportadores	13
Pergamineros	24
Trilleros	2
Intermediarios	21
Torrefactores	6
Instituciones	4
Total de la Población	222

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).



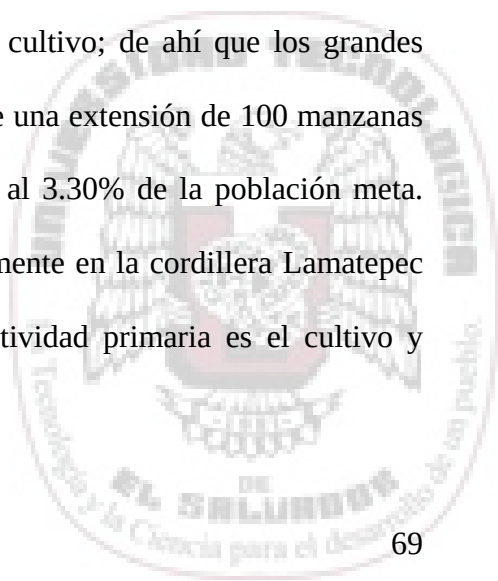
2.6.2 – UNIDADES DE ANÁLISIS.

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 mas 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.**

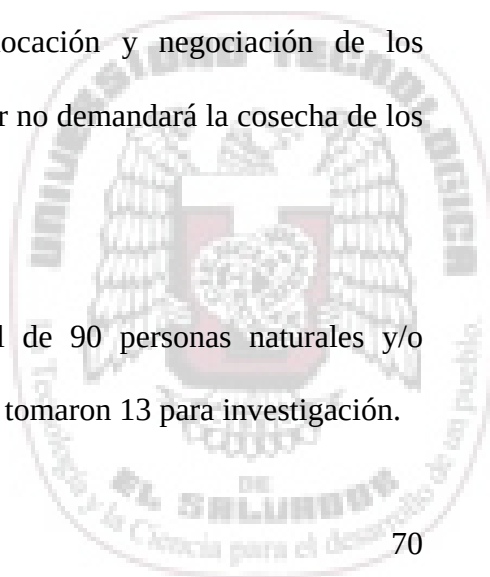
Los Beneficiadores son aquellos participantes de la cadena productiva que se encargan de la recepción del grano cortado y de la ejecución de las actividades de preparación para la exportación. Estos por lo general son a su vez productores agrícolas y/o exportadores con una mayor cobertura de estratos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

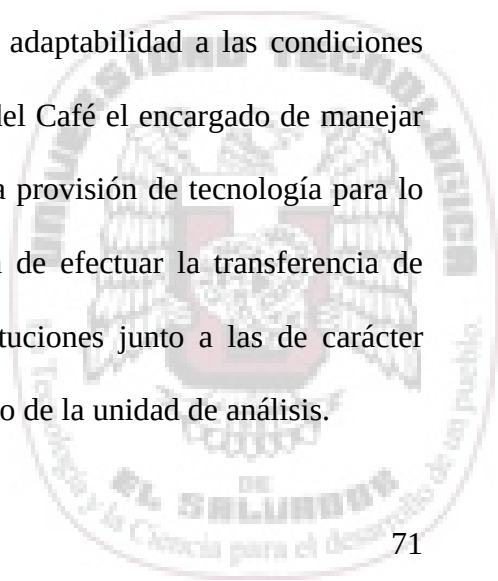


Algo importante de mencionar es que estos tres primeros estratos que se han tomado como unidades de análisis están agremiados, dando paso a la creación de instituciones de estructura fuerte y compleja con carácter privado. Los productores agrícolas se encuentran agremiados en la Asociación Cafetalera 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.

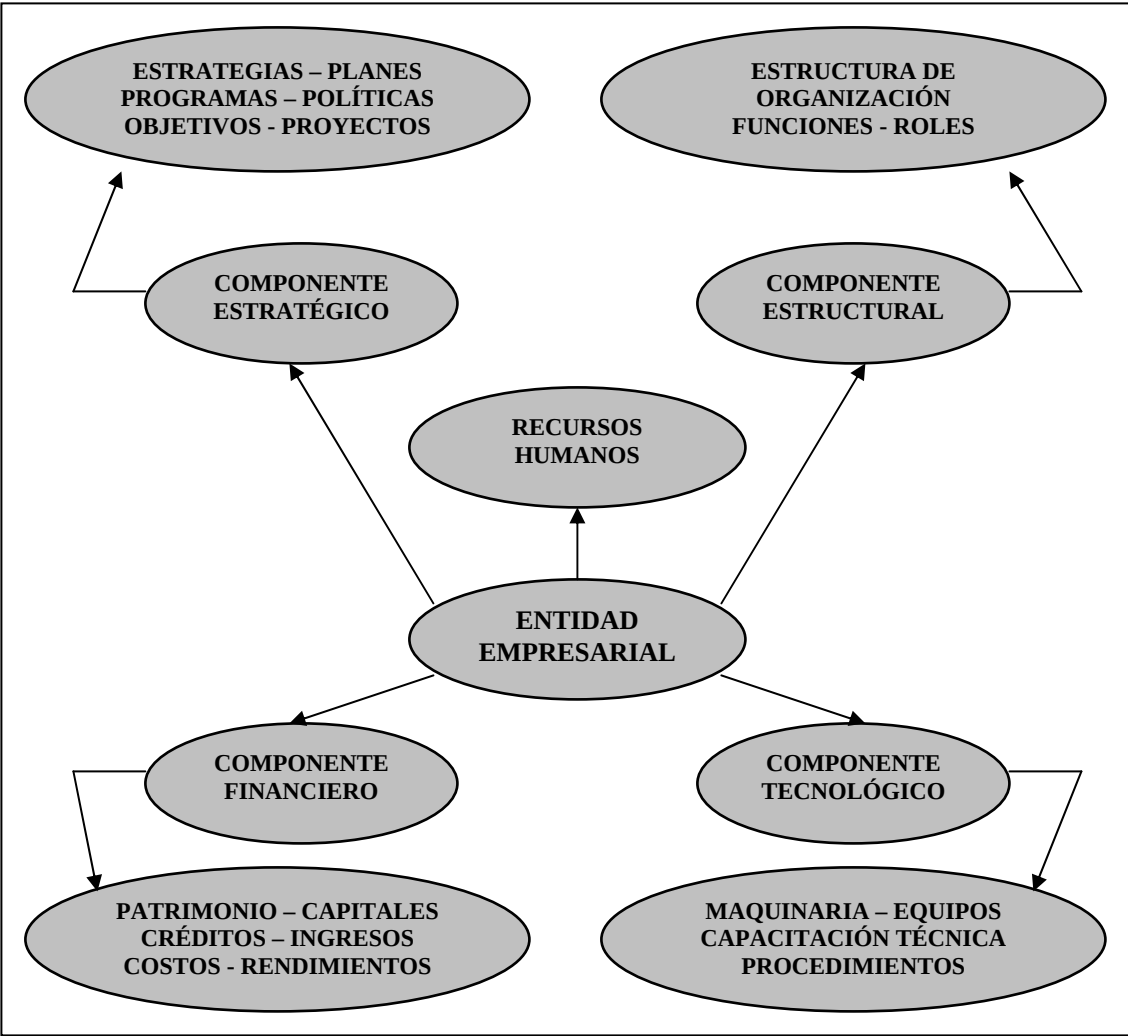
Las instituciones son sujetos de análisis con características de personería jurídica, razón por la cual para su evaluación se toma de ellas a un miembro como representante a fin de obtener de este las impresiones generales de la institución global.

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.

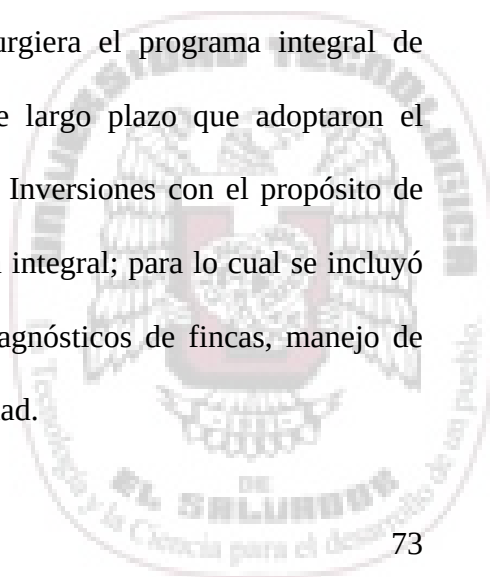
Para los efectos de la evaluación del sector cafetalero, se toman como objetos de análisis a tres de estos cinco componentes, que son el estratégico, el estructural y el tecnológico; considerados como los factores claves e intervinientes en el proceso competitivo en el plano local, regional e internacional.

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.

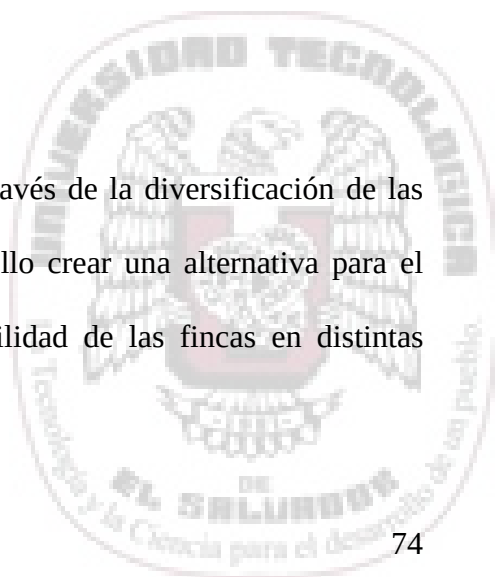


Para el desarrollo de este programa se destinó un monto de cien millones de dólares en financiamiento especial a través del sistema financiero formal nacional, a una tasa de interés del 9% anual , con un período inicial de cinco años de gracia y un plazo de hasta 15 años para la liquidación total del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

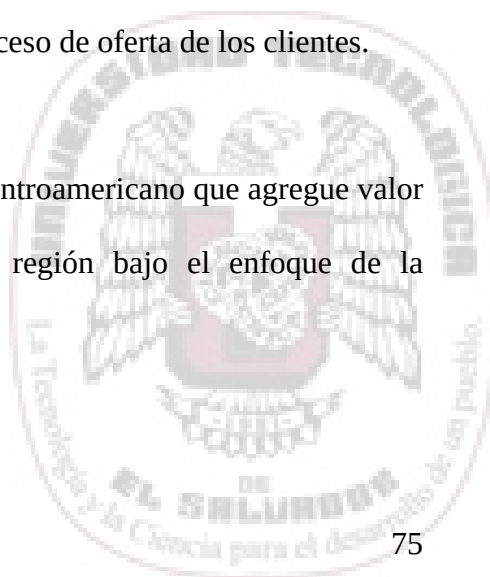
Otras alternativas estratégicas de competencia consideradas para superar las dificultades de la industria cafetera han sido evaluadas en su oportunidad, encontrándose una alta tendencia por parte de los entes administradores hacia la implementación de un programa de diversificación de cultivos en fincas 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.

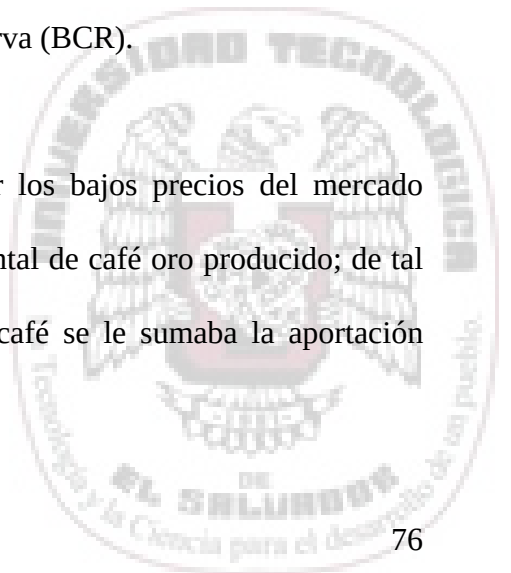
2.7.1.1 - MEDIDAS ESTRATÉGICAS ADOPTADAS ANTE LA CRISIS.

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.

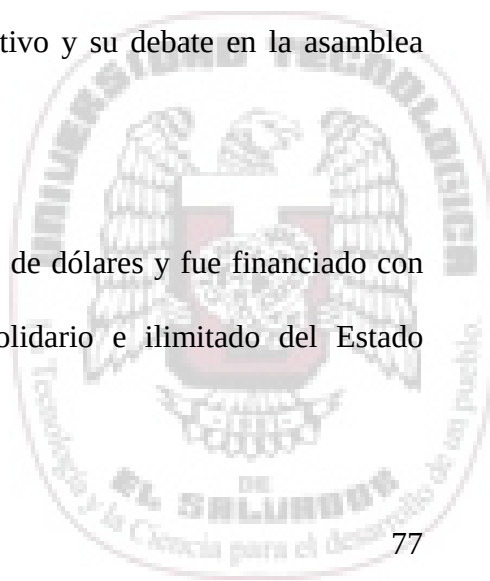
El remanente fue devuelto a los productores agrícolas entre noviembre y diciembre del año 2000, con una cuota de 1.54 de dólar por quintal producido en la cosecha 1999/2000. Esto generó a los productores activos un ingreso en momento de iliquidez generalizada.

➤ **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.



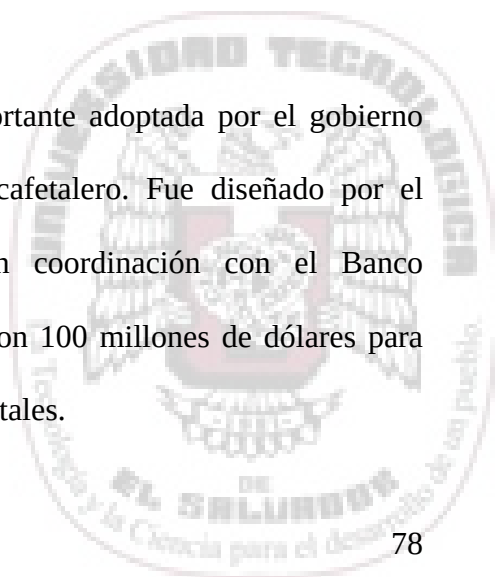
Con este fondo se entregó a los productores 25 dólares por quintal promedio simple en las cosechas de 1998/1999 y 1999/2000. El cobro fue de forma individual y no colectivo sobre la base de lo que cada productor recibió, y tasándose por la cantidad de quintales de café oro uva producido. Adicionalmente 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.



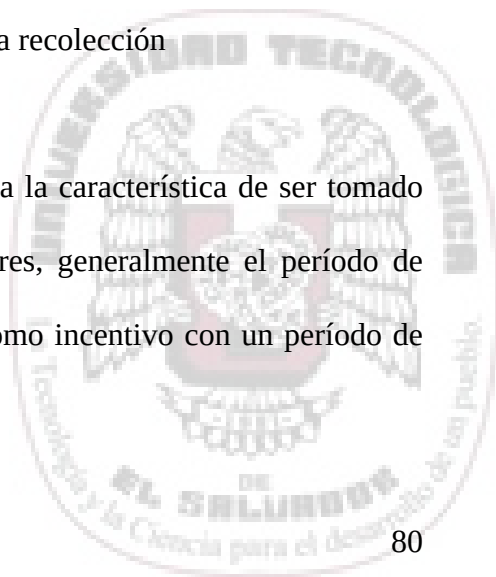
Posteriormente, luego del impacto del terremoto en las zonas cafetaleras, los destinos del programa fueron ampliados a la construcción y reconstrucción física y dañada, trabajo de podas profundas, la adquisición de maquinaria agrícola y la creación de beneficios ecológicos con el propósito de mitigar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

- o Avío de 17.14 de dólar por quintal para completar las labores agrícolas.
- o Avío de 28.57 de dólares por quintal como costo requerido para labores agrícolas.
- o 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.**

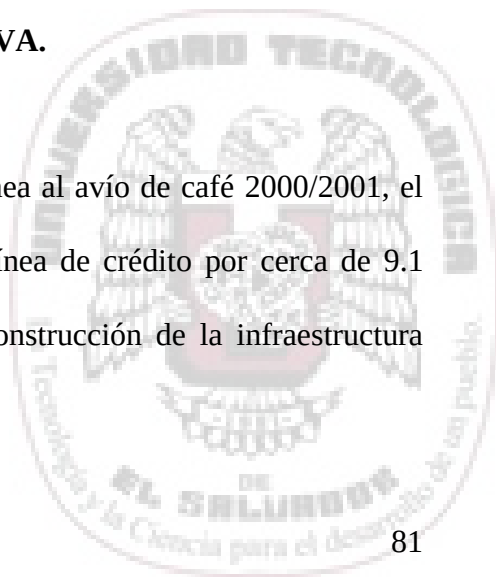
Un proceso que ha marcado la economía Salvadoreña ha sido la integración monetaria, que a partir de enero de 2001 definió una economía bimonetaria; permitiendo la libre circulación del dólar a un tipo de cambio fijo de 8.75 de colón por cada dólar, que es el equivalente al tipo de cambio promedio de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



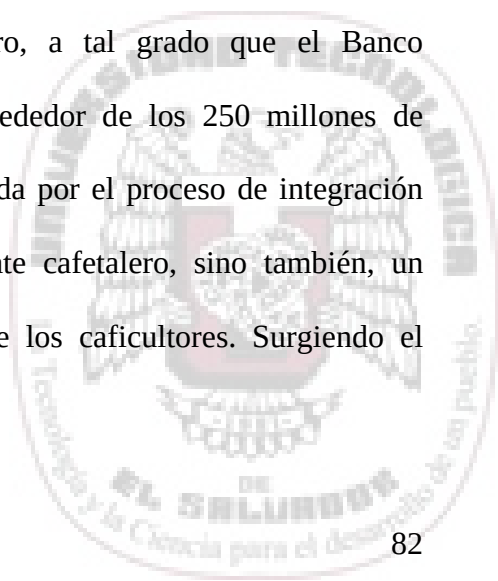
Las obras contempladas incluían la reconstrucción de patios de secado, casas patronales, sistemas de captación de agua, vivienda de colonos y pago de planillas entre otros.

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:



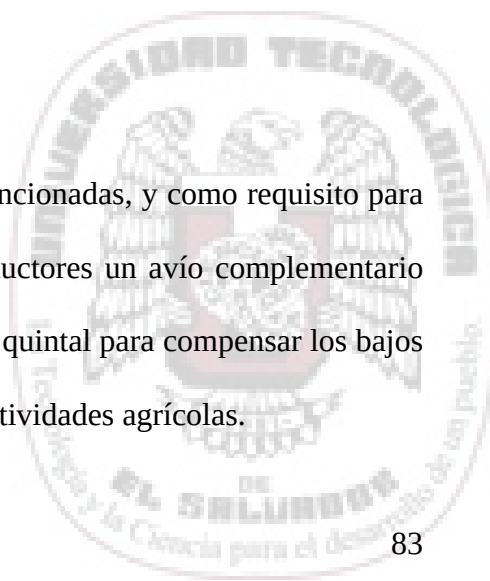
- **FIDECOMISO INTEGRAL DE RESCATE Y CONSERVACIÓN DEL PARQUE CAFETALERO (FICAFÉ).**

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.**

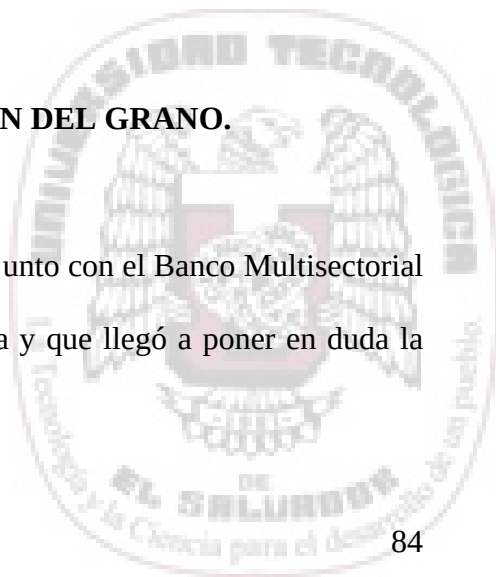
El Salvador, a través del comisionado presidencial para la promoción y negociación internacional del café, ha sido uno de los países promotores de un Plan de Mejora de la Calidad cuyo objetivo es promover mecanismos orientados a la certificación del café por origen y tipo, para reducir el café de mala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



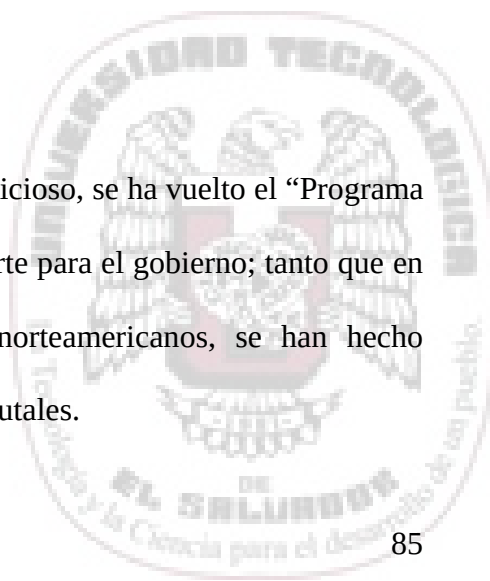
En esta medida se plantea aportar al caficultor fondos bancarios de hasta 15 dólares por quintal de café oro uva para el desarrollo de las labores de recolección. De tal forma que se pudieran cubrir los costos de esta labor cuyo salario mínimo es de 0.71 centavos de dólar. En tanto que el gobierno garantizó 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.

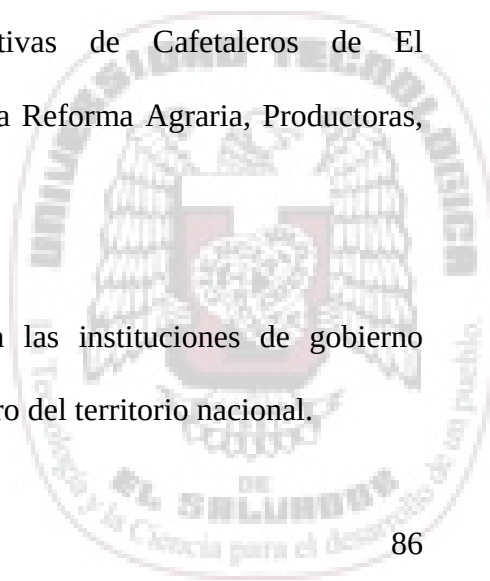
2.7.2 – COMPONENTE ESTRUCTURAL.

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, pergamineros, trilleros, exportadores, intermediarios, y torrefactores.

Estos participantes se encuentran representados por cuatro gremiales cafetaleros 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.

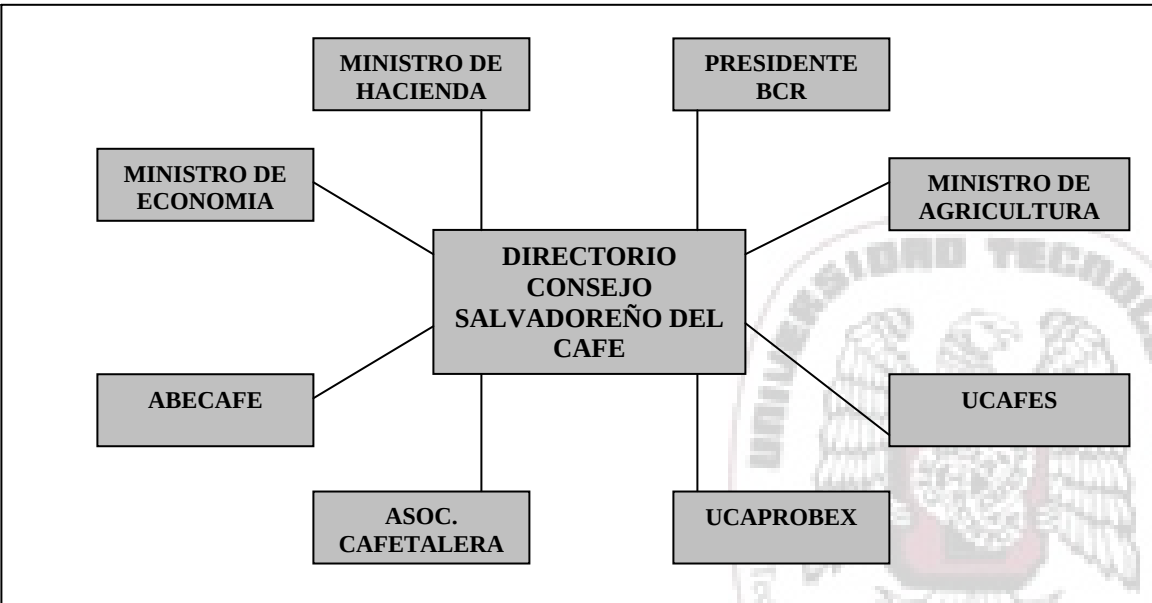
Por otro lado el sector cafetalero se completa con las instituciones de gobierno encargadas de regir y controlar el negocio cafetero dentro del territorio nacional.



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.



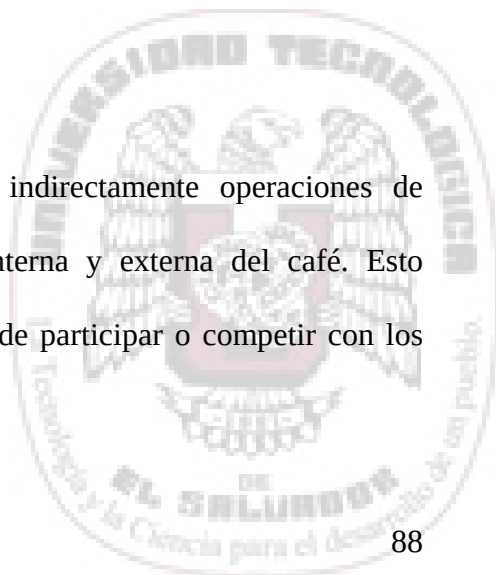
Fuente: Consejo Salvadoreño del Café.

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.

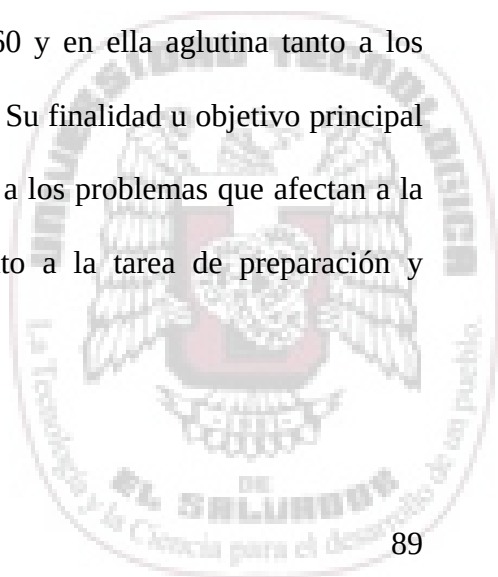
ASOCIACIÓN CAFETALERA DE EL SALVADOR.

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.

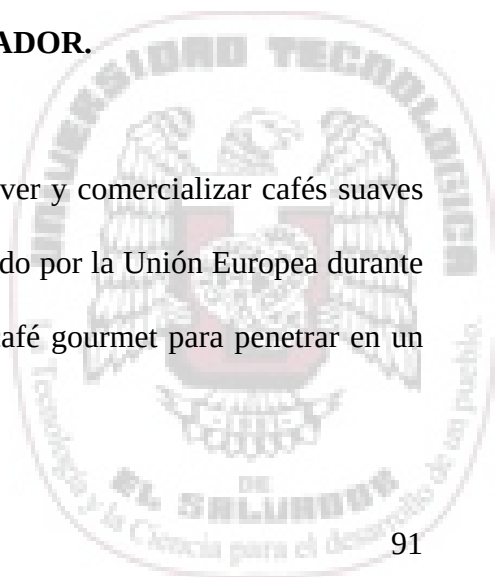
UCRAPROBEX se constituyó en 1988 como una sociedad cooperativa por acciones, integrada en su inicio por 10 cooperativas del sector reformado. A la fecha han ingresado 51 cooperativas adicionales, siendo los beneficiados 75,000 cooperativistas.

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.

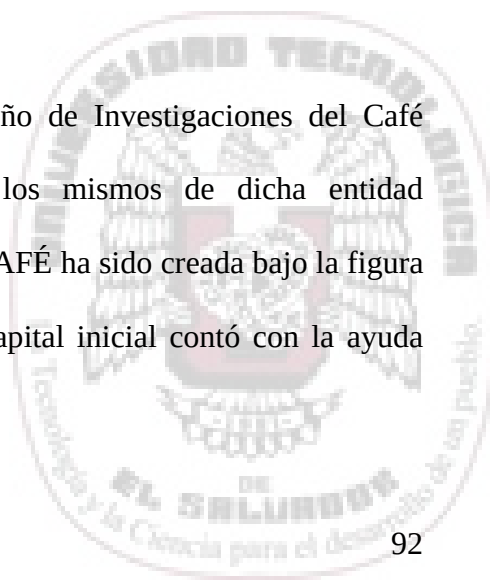
Esta asociación fue fundada en el mes de mayo del 2000, con el objeto de impulsar el café orgánico amigable con el medio ambiente. Esta asociación es una iniciativa de un proyecto del cluster de café, que es un programa del Ministerio de economía para apoyar la producción, procesamiento y exportaciones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



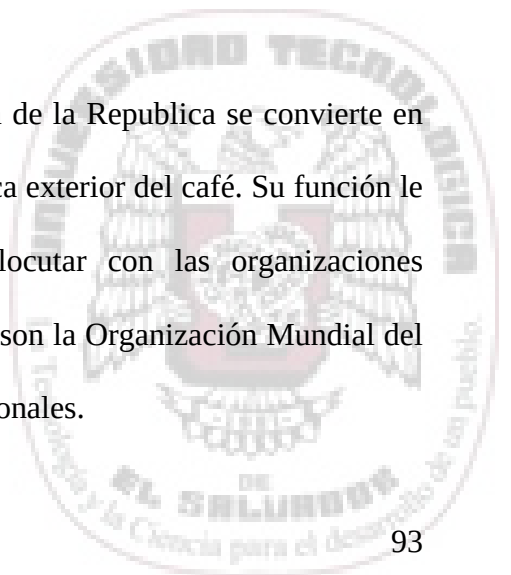
Actualmente recibe un aporte por decreto de ley que asciende a \$0.25 por quintal de café oro exportado a cargo de los productores debidamente registrados en el Consejo Salvadoreño del Café.

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 Republica 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.



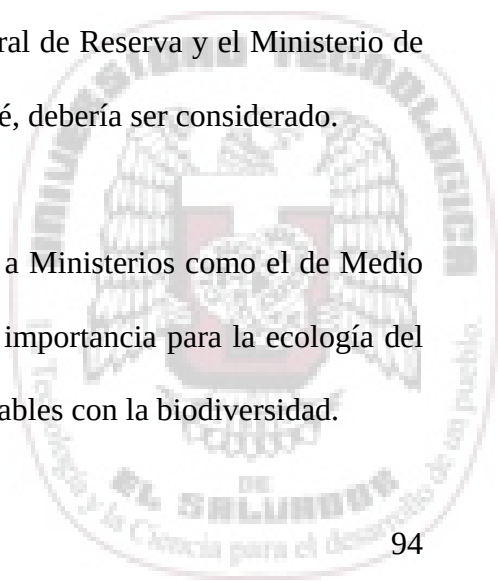
El Comisionado presidencial ha tenido una importante participación en la promoción de la iniciativa del Plan de Mejoramiento de la Calidad, incluso preside a la comisión especial nombrada por la Asociación de Países Productores de Café (APPC) para esos fines. También ha influido favorablemente en la 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.



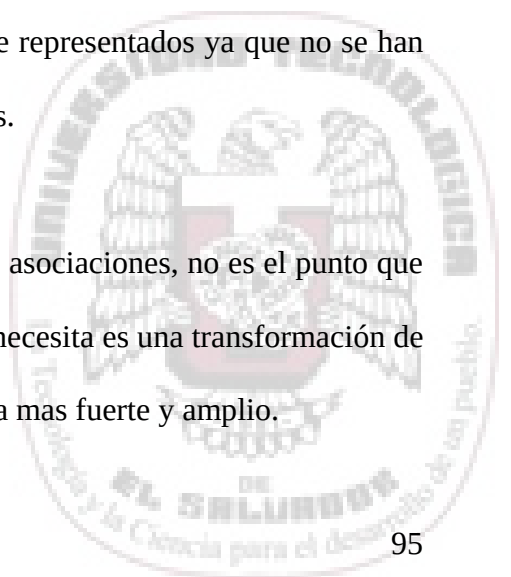
Por otro lado, cada día es más importante la representatividad de nuestro país y de Centro América en los foros internacionales, para lo cual se requiere el soporte del Ministerio de Relaciones Exteriores.

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.



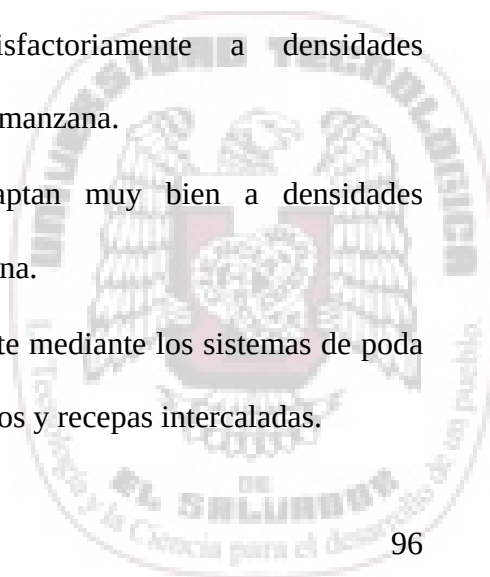
2.7.3 – COMPONENTE TECNOLÓGICO.

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.

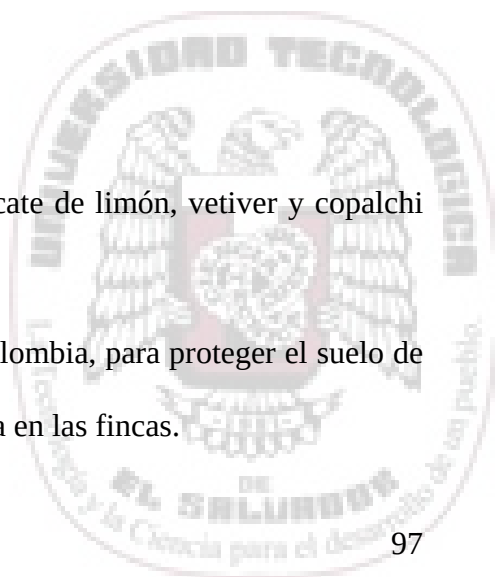


➤ **DIVERSIFICACIÓN DEL CULTIVO MEDIANTE EL ASOCIO DE CAFÉ CON FRUTALES, FORESTALES Y OTROS CULTIVOS.**

- La siembra de frijón 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.

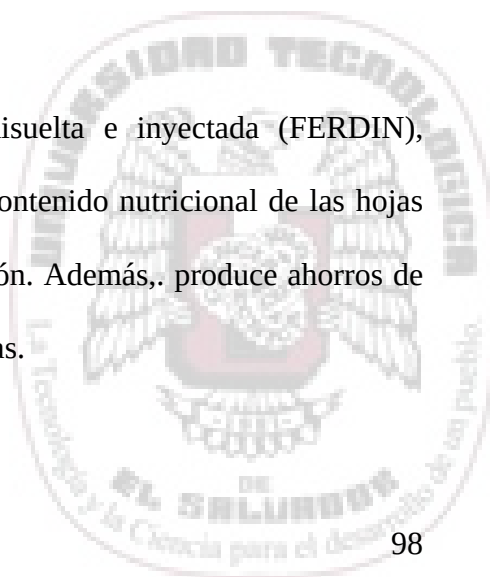


➤ **PRODUCCIÓN DE VIVEROS.**

- 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.



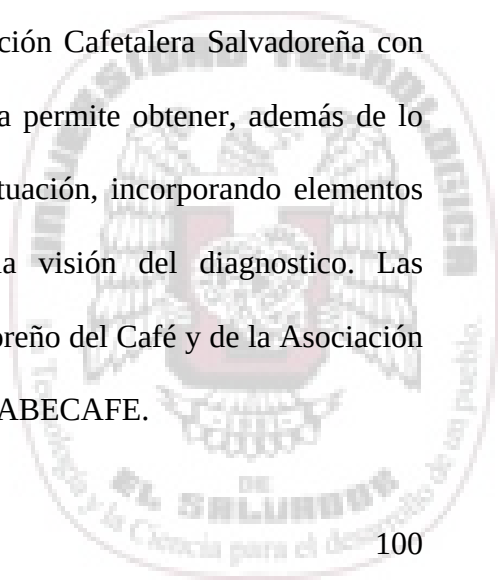
2.8 – RECOPIACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

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.



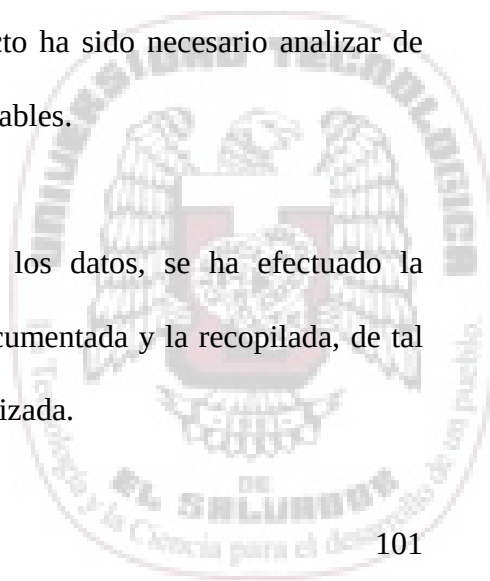
2.8.2 – PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

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 aparejamientos 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.



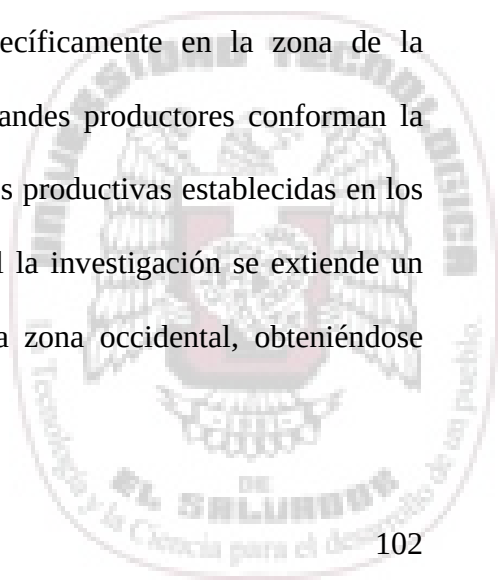
2.8.3 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

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?

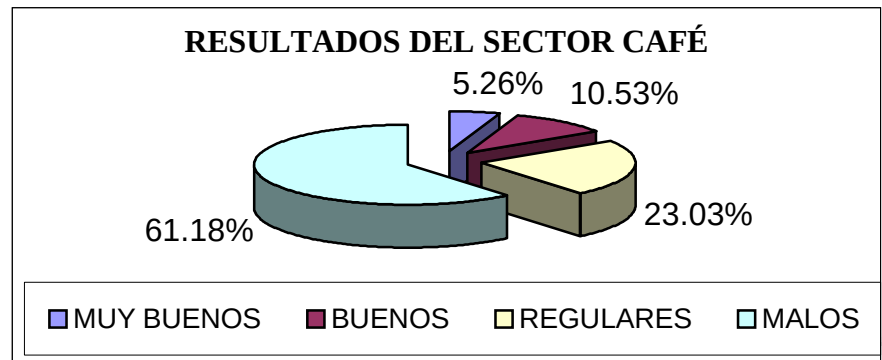
OBJETIVO.

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.

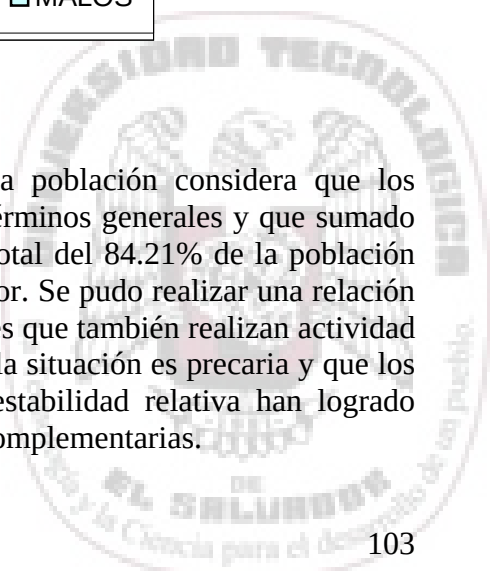
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENOS	8	5.26%
BUENOS	16	10.53%
REGULARES	35	23.03%
MALOS	93	61.18%
TOTALES	152	100.00%

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?

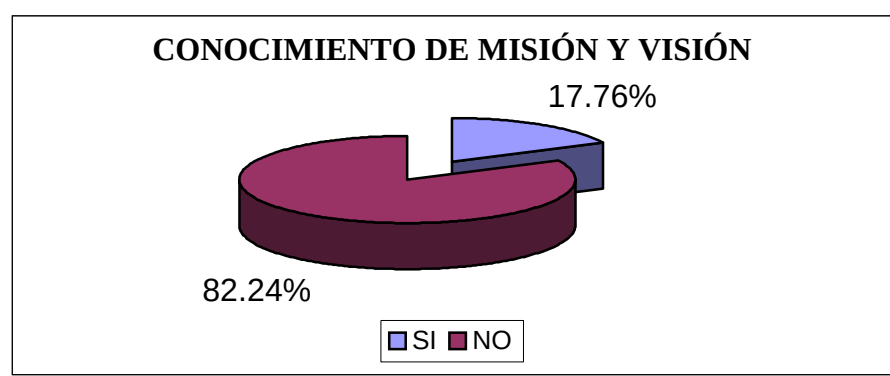
OBJETIVO.

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%

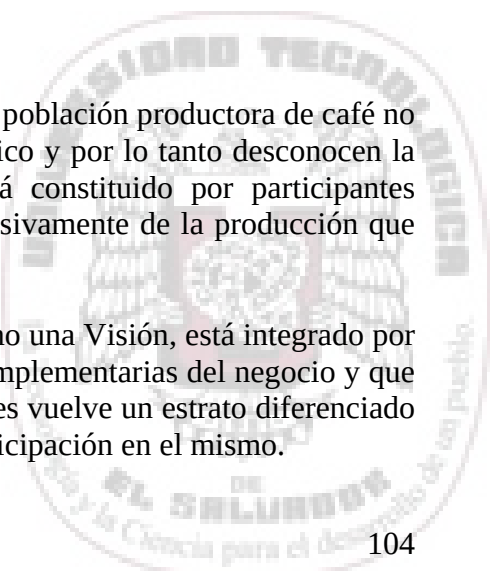
GRÁFICA N° 2.



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).

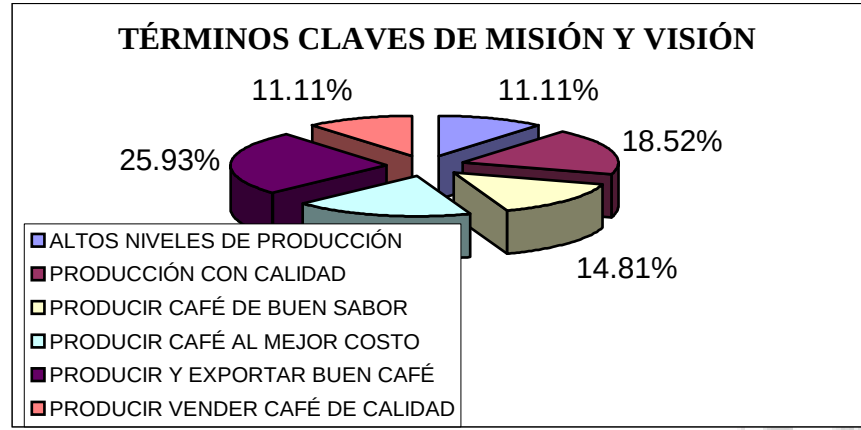
OBJETIVO.

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.

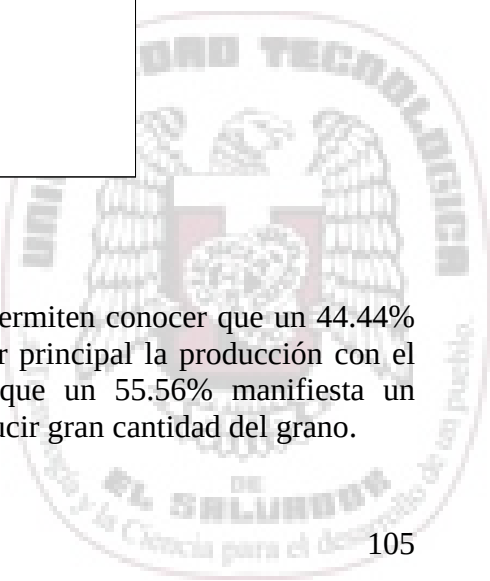
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTOS NIVELES DE PRODUCCIÓN	3	11.11%
PRODUCCION CON CALIDAD	5	18.52%
PRODUCIR CAFÉ DE BUEN SABOR	4	14.81%
PRODUCIR CAFÉ AL MEJOR COSTO	5	18.52%
PRODUCIR Y EXPORTAR BUEN CAFÉ	7	25.93%
PRODUCIR VENDER CAFÉ DE CALIDAD	3	11.11%
TOTALES	27	100.00%

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?

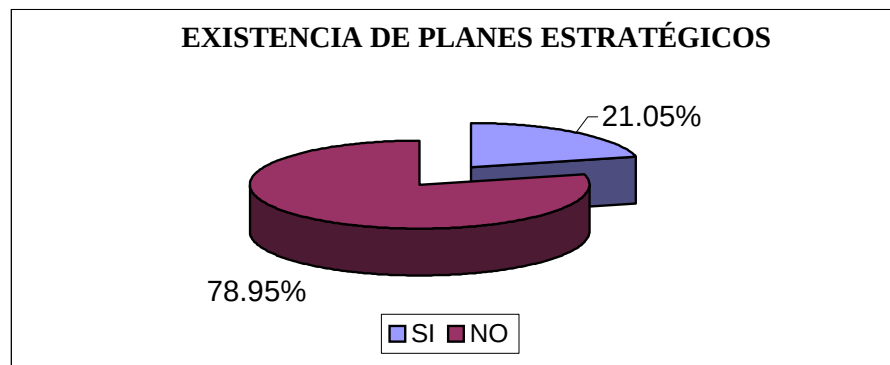
OBJETIVO.

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.

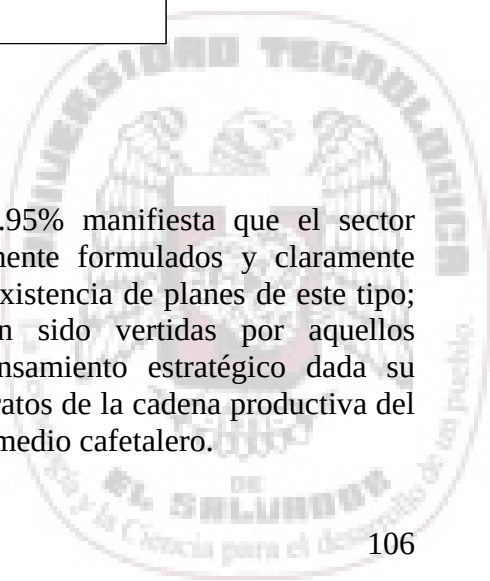
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	21.05%
NO	120	78.95%
TOTALES	152	100.00%

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%

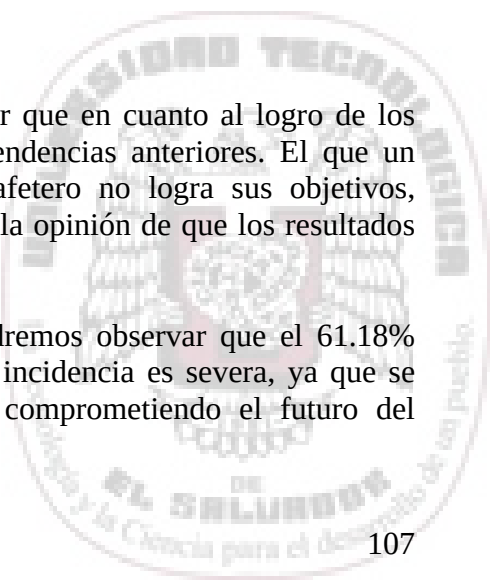
GRÁFICA N° 5.



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?

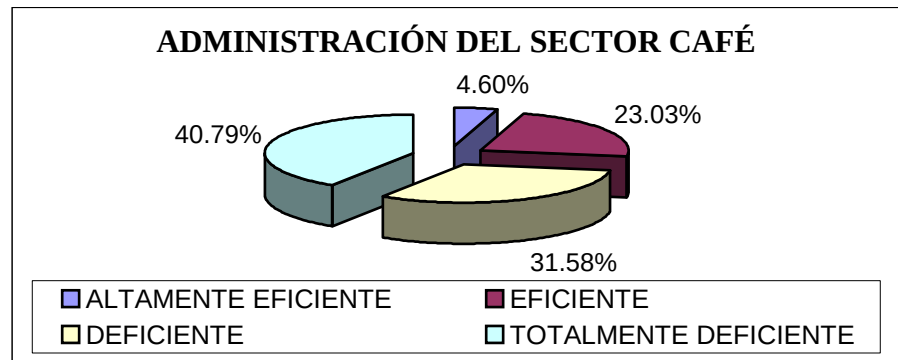
OBJETIVO.

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%

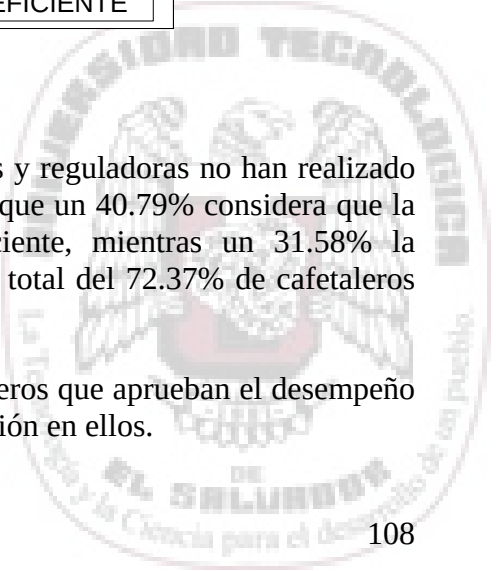
GRÁFICA N° 6.



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?

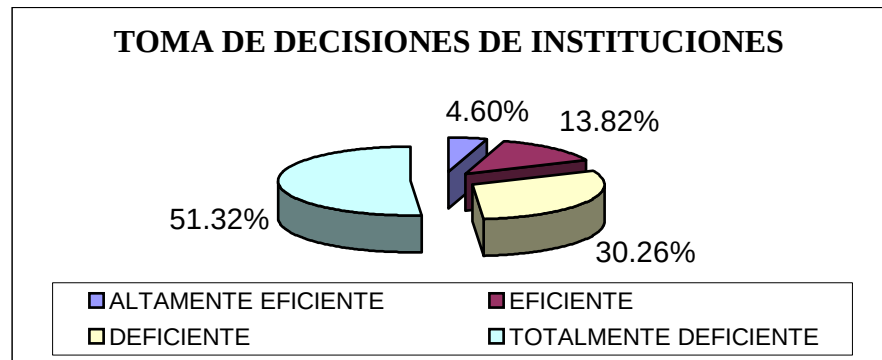
OBJETIVO.

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%

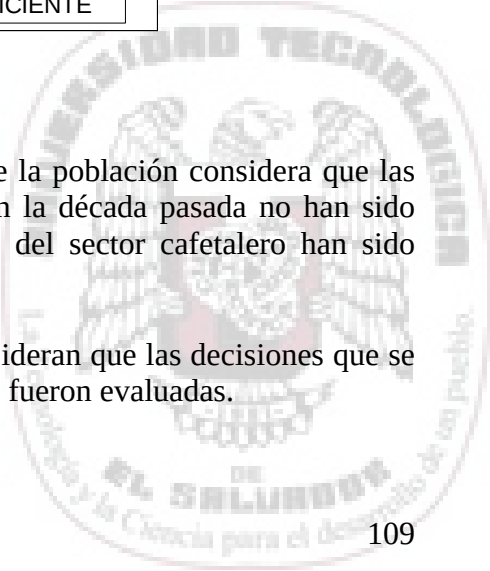
GRÁFICA N° 7.



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?

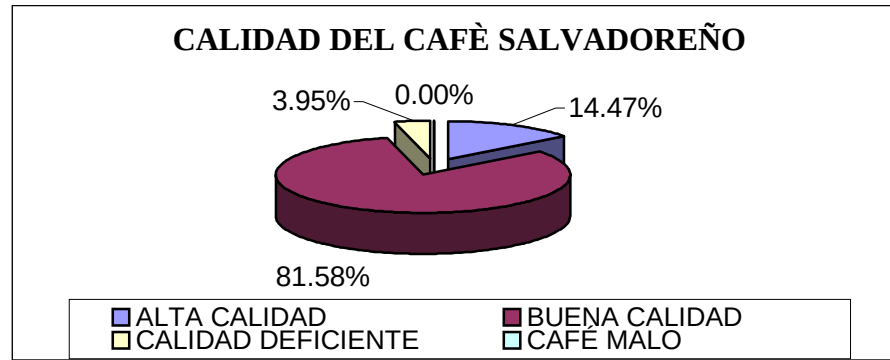
OBJETIVO.

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.

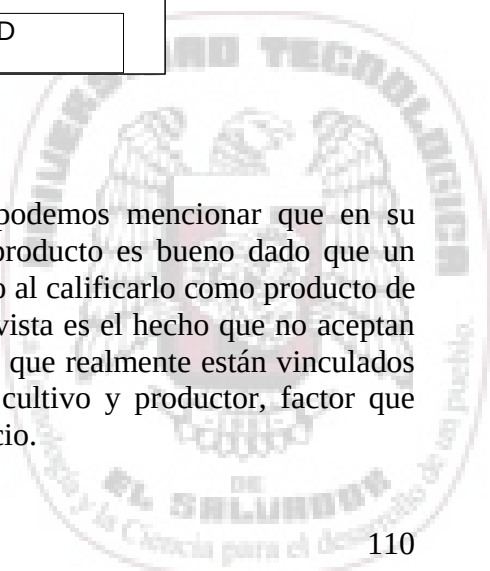
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA CALIDAD	22	14.47%
BUENA CALIDAD	124	81.58%
CALIDAD DEFICIENTE	6	3.95%
CAFÉ MALO	0	0.00%
TOTALES	152	100.00%

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?

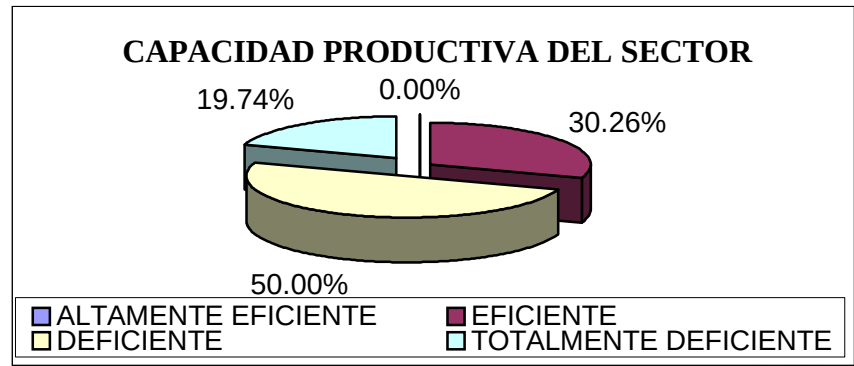
OBJETIVO.

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.

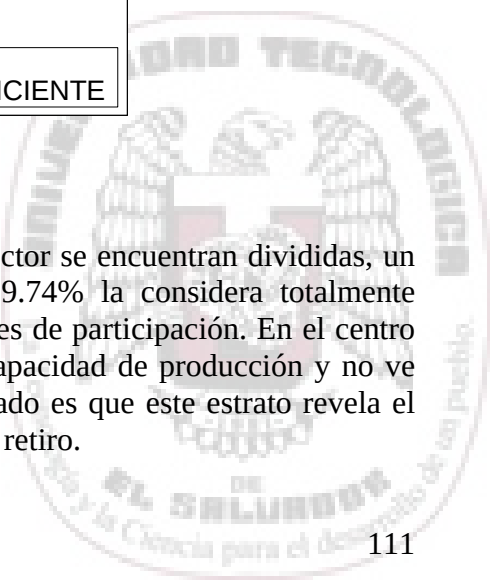
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICIENTE	0	0.00%
EFICIENTE	46	30.26%
DEFICIENTE	76	50.00%
TOTALMENTE DEFICIENTE	30	19.74%
TOTALES	152	100.00%

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?

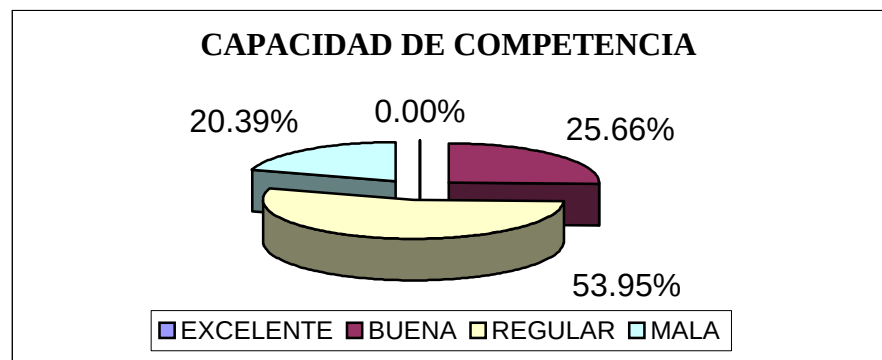
OBJETIVO.

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.

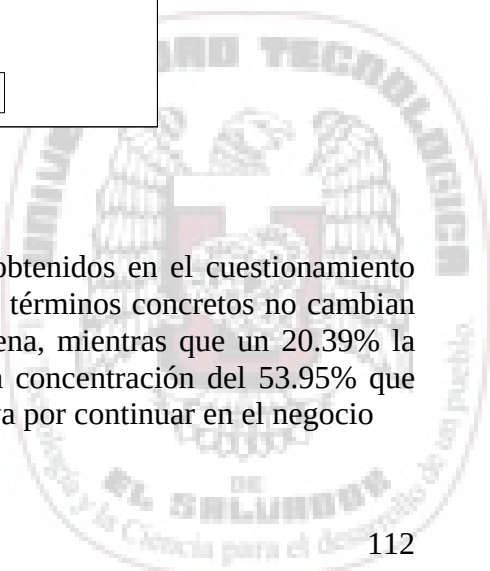
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0.00%
BUENA	39	25.66%
REGULAR	82	53.95%
MALA	31	20.39%
TOTALES	152	100.00%

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?

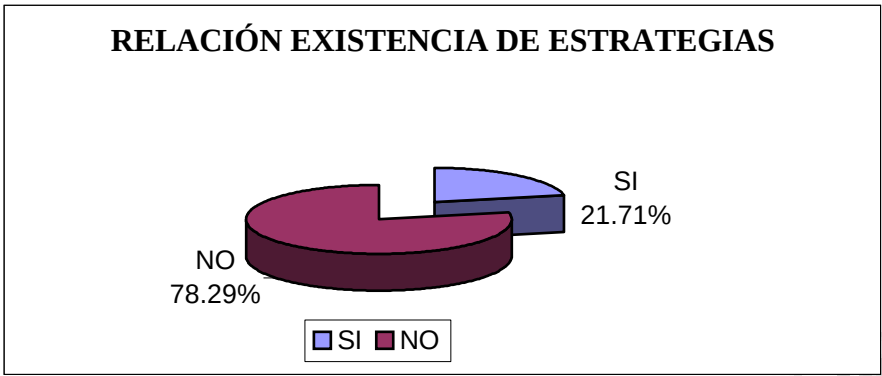
OBJETIVO.

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.

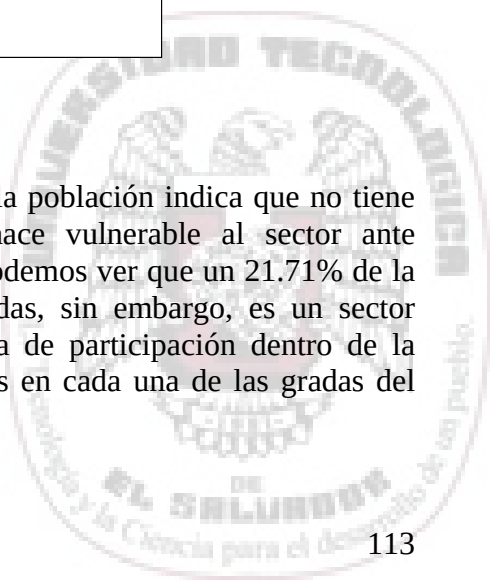
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	21.71%
NO	119	78.29%
TOTALES	152	100.00%

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?

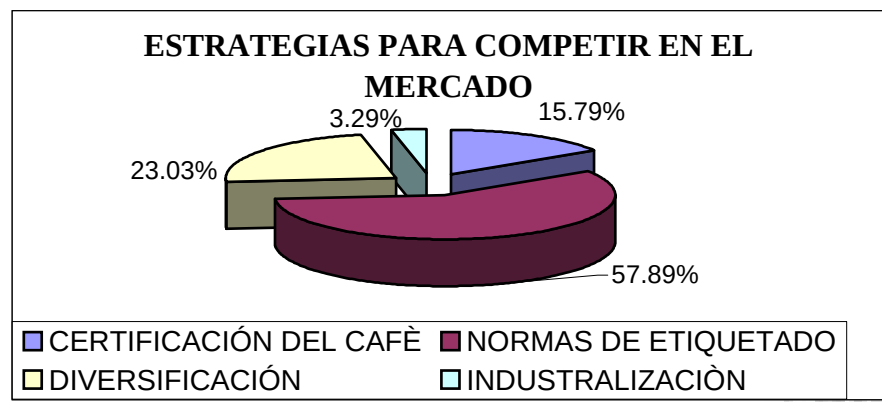
OBJETIVO.

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.

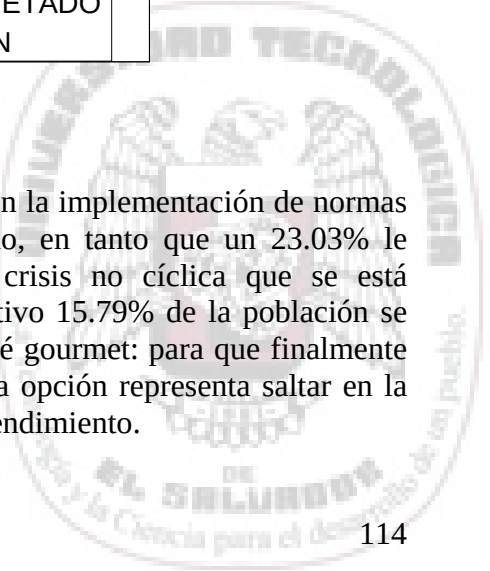
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CERTIFICACIÓN DEL CAFÈ	24	15.79%
NORMAS DE ETIQUETADO	88	57.89%
DIVERSIFICACIÓN	35	23.03%
INDUSTRIALIZACIÓN	5	3.29%
TOTALES	152	100.00%

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?

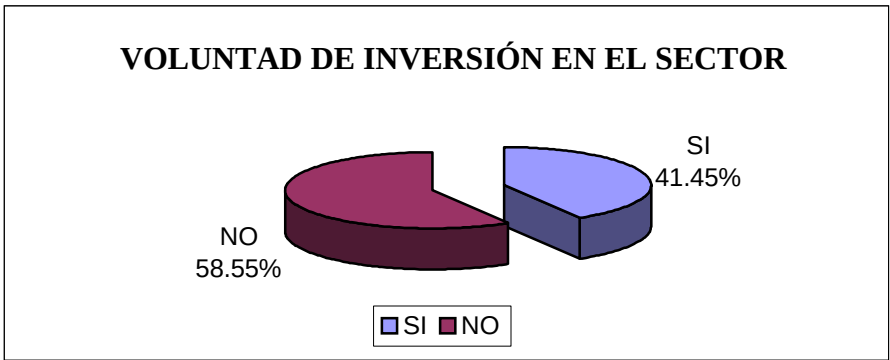
OBJETIVO.

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%

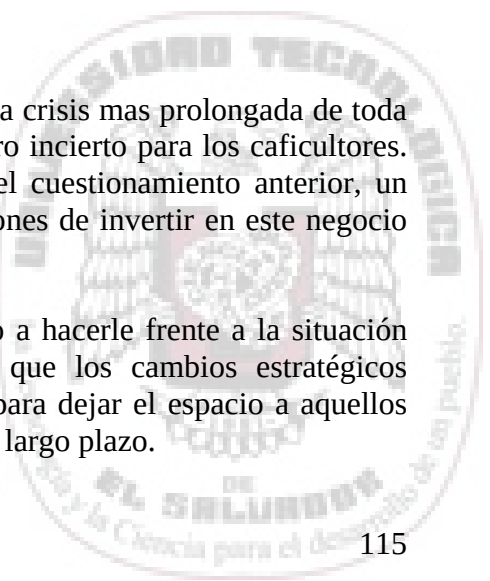
GRÁFICA N° 13.



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?

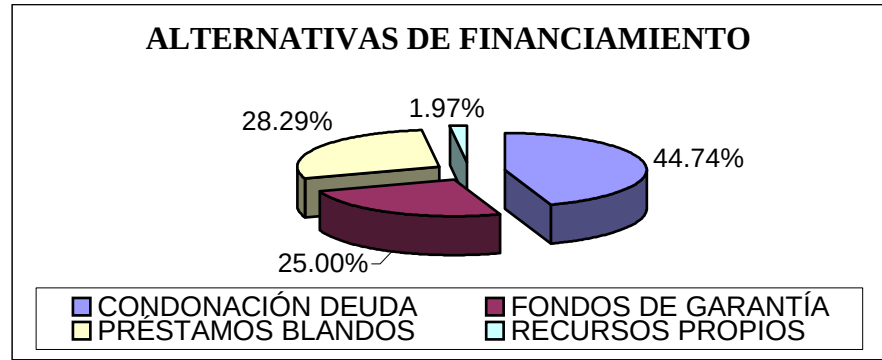
OBJETIVO.

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.

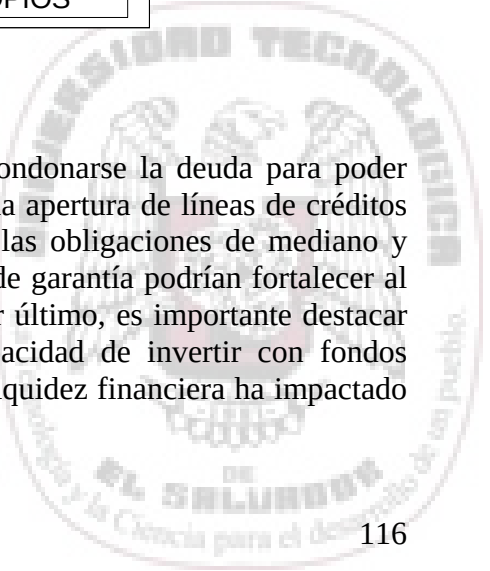
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONDONACIÓN DEUDA	68	44.74%
FONDOS DE GARANTÍA	38	25.00%
PRÉSTAMOS BLANDOS	43	28.29%
RECURSOS PROPIOS	3	1.97%
TOTALES	152	100.00%

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?

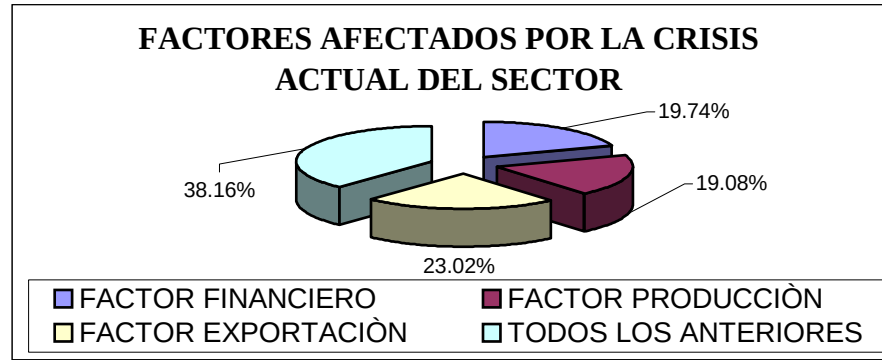
OBJETIVO.

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.

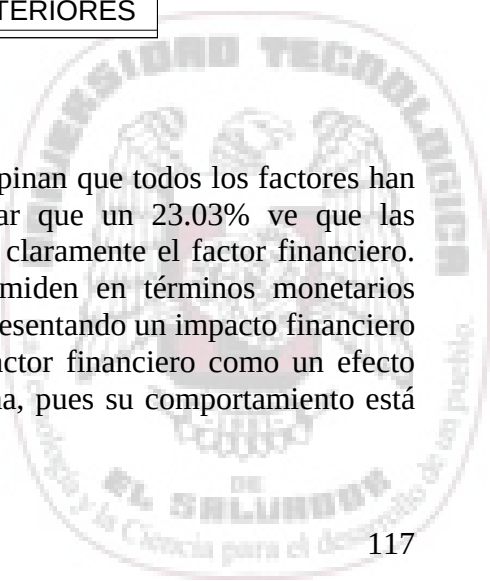
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FACTOR FINANCIERO	30	19.74%
FACTOR PRODUCCIÓN	29	19.08%
FACTOR EXPORTACIÓN	35	23.02%
TODOS LOS ANTERIORES	58	38.16%
TOTALES	152	100.00%

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?

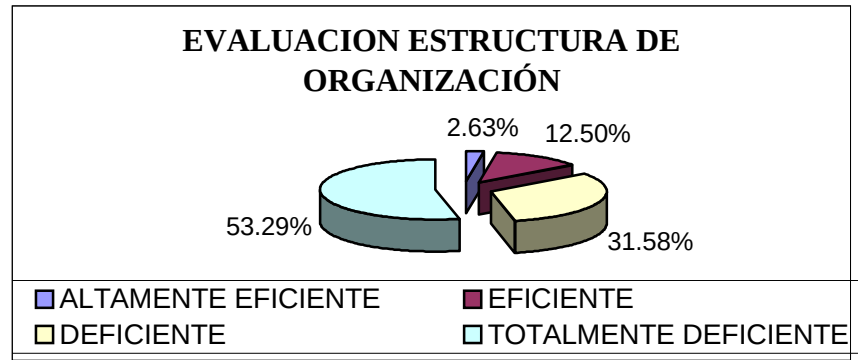
OBJETIVO.

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%

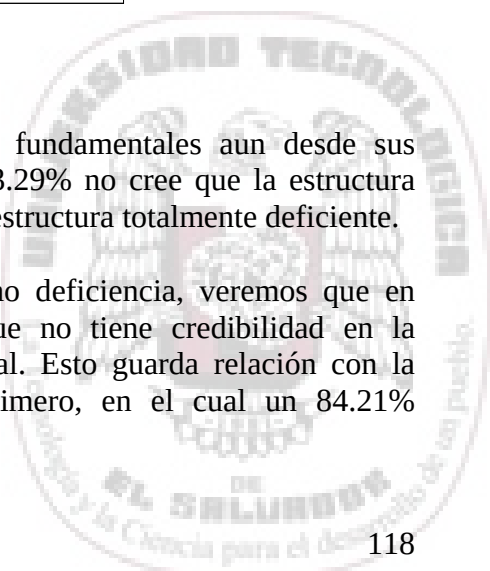
GRÁFICA N° 16.



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?

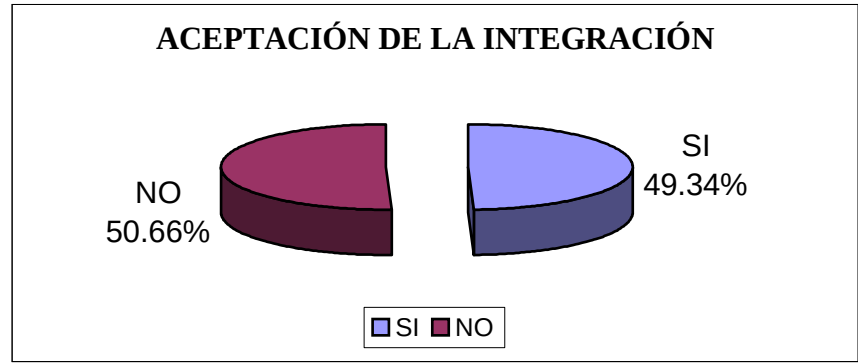
OBJETIVO.

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%

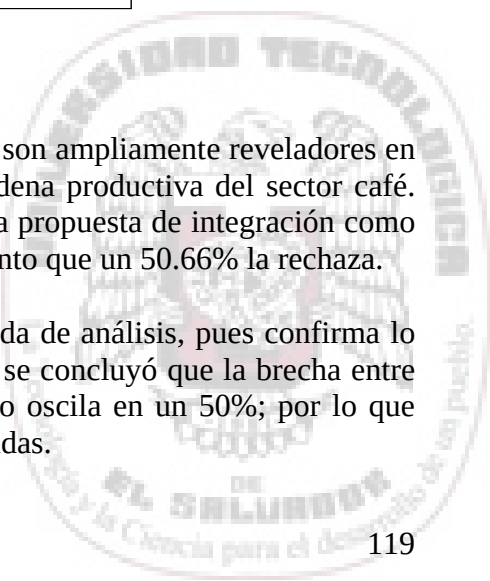
GRÁFICA N° 17.



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)

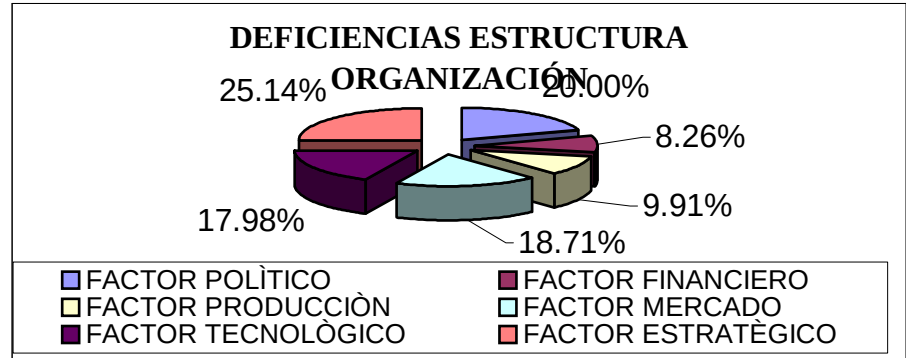
OBJETIVO.

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.

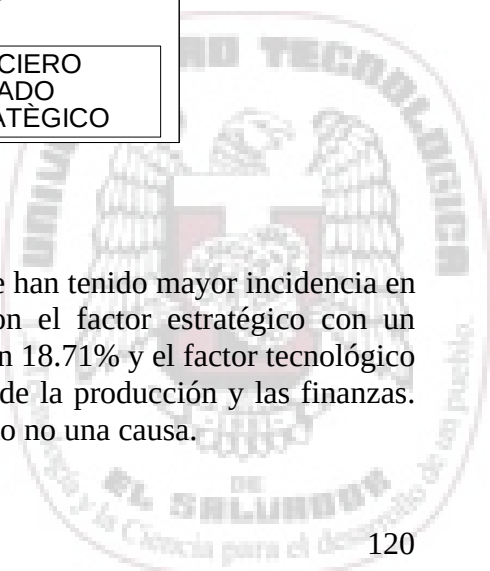
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FACTOR POLÍTICO	109	20.00%
FACTOR FINANCIERO	45	8.26%
FACTOR PRODUCCIÓN	54	9.91%
FACTOR MERCADO	102	18.71%
FACTOR TECNOLÓGICO	98	17.98%
FACTOR ESTRATÉGICO	137	25.14%
TOTALES	545	100.00%

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)

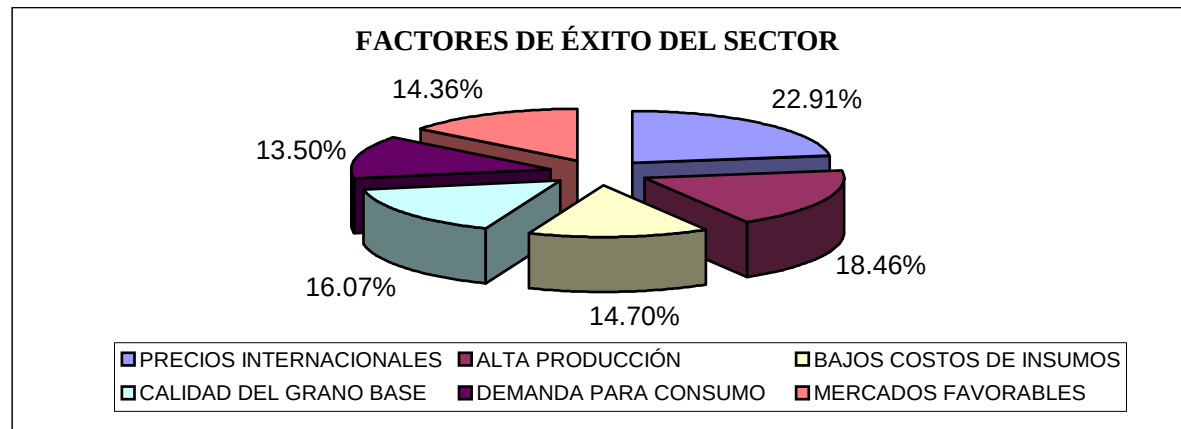
OBJETIVO.

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.

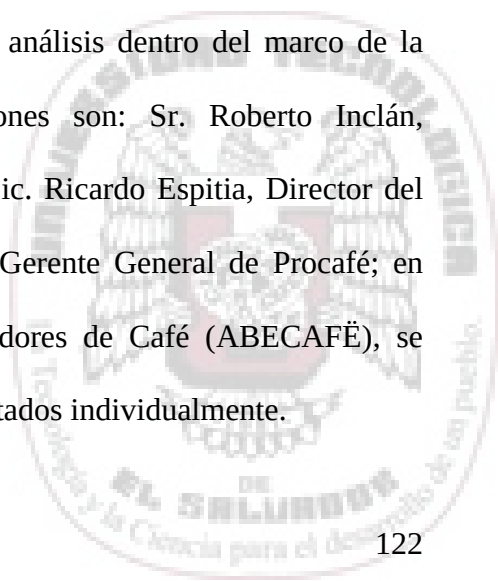
Los datos recopilados nos muestran claramente que existe una tendencia a relacionar el éxito de un ciclo productivo con los precios internacionales que se cotizan por el grano. El 22.91% centra su opinión en este punto, seguido del 18.46% que se lo acredita al nivel de producción; mientras que un 16.07%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

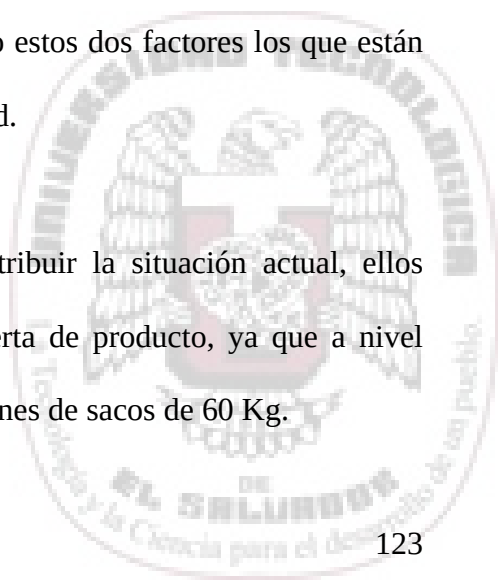


De acuerdo al guión de entrevista diseñado para esta investigación, al dialogar con los exportadores de café y con los representantes de las instituciones, se abordaron temas de carácter sensible para el sector del café; tanto que se abarcaron puntos de inflexión externa como de carácter recurrente en 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 bajo, 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 bajo, 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.

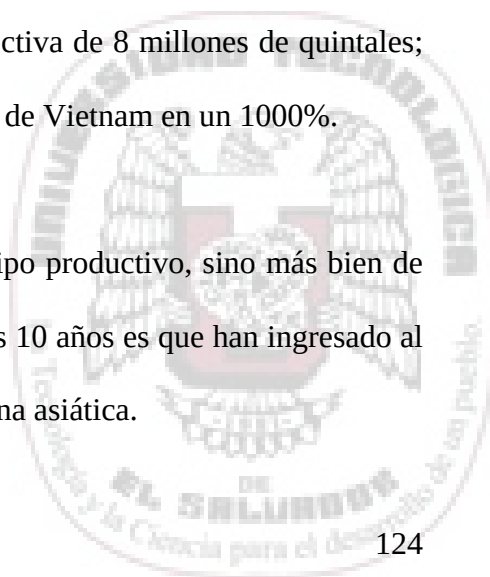


Si esta oferta se compara con la demanda que asciende a 105 millones de sacos de 60 Kg., podemos observar que existe un alto nivel de excedente que provoca que los precios disminuyan considerablemente, lo que ocasiona que los países productores se vean envueltos en una crisis de tipo financiero.

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%.

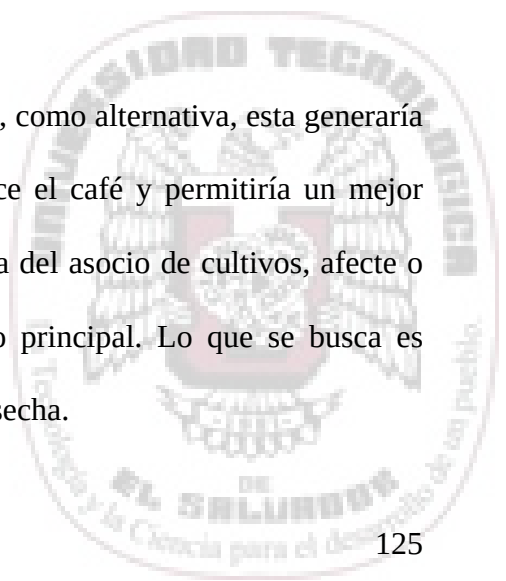
En síntesis, el problema se presenta no sólo como de tipo productivo, sino más bien de tipo competitivo; pues lo que ha sucedido en los últimos 10 años es que han ingresado al mercado nuevos países productores localizados en la zona asiática.



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.

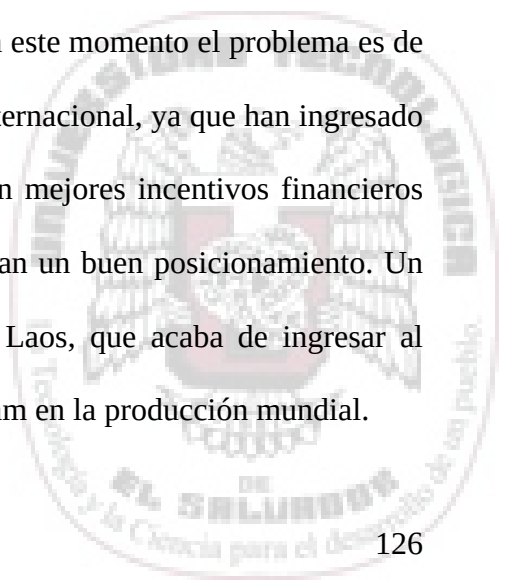
Según las instituciones promotoras de la diversificación, como alternativa, esta generaría otras fuentes de ingresos adicionales a los que produce el café y permitiría un mejor aprovechamiento del recurso tierra sin que esta práctica del asocio de cultivos, afecte o signifique una sustitución total del 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.

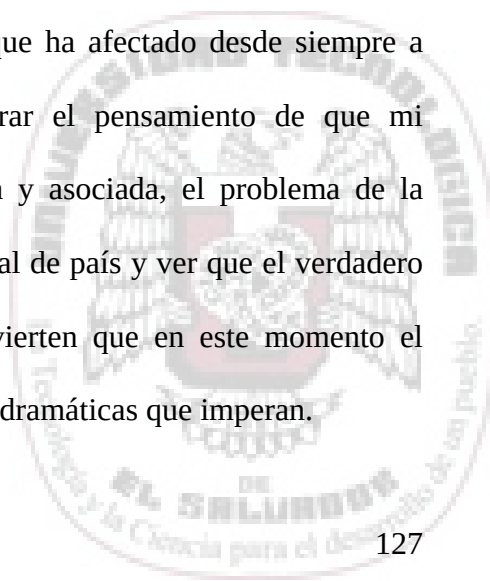
El problema es que ante estos fenómenos recurrentes no nos preparamos, y ahora nos enfrentamos, no a un efecto circunstancial repetitivo; en este momento el problema es de una transformación de tipo estructural en el mercado internacional, ya que han ingresado nuevos países productores a apostarle al 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.

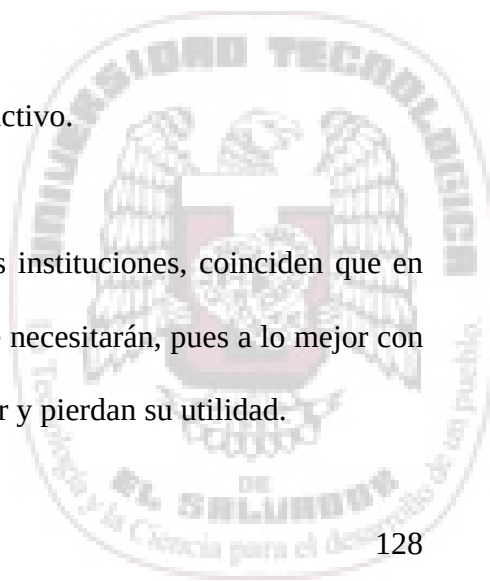


Los dos estratos reconocen que una transformación en la actualidad es bastante difícil llevarla a cabo, ya que los productores agrícola no cuentan en estos momentos con los mismos recursos con los que contaba hace cinco años, con la esperanza de vida que tenían años atrás, puesto que la angustia de esta 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.

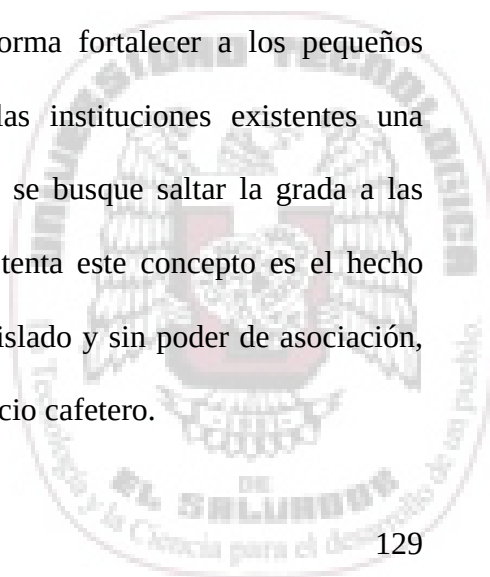


Una visión clara determinaría el rumbo del negocio y el que deberían seguir las instituciones en cuanto a las investigaciones tecnológicas y agrícolas; además, definirían el rol de las gremiales y asociaciones. Esto refuerza que lo realmente necesario es una integración y una visión clara.

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.

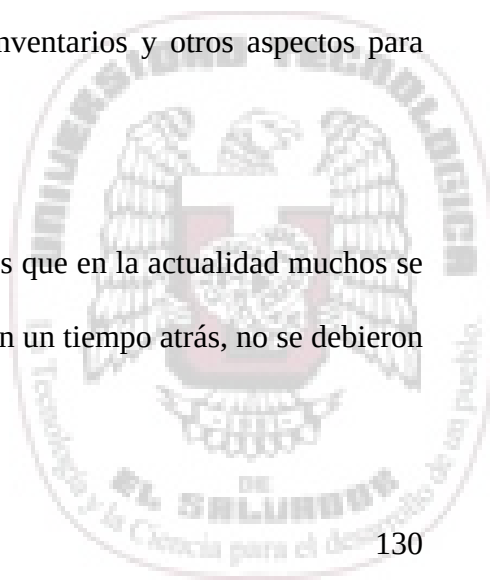


En cuanto a la asociación en cooperativas, mencionan que por iniciativa propia surgen las primeras alrededor del año 1965 y es hasta el desarrollo de un plan de contrainsurgencia en los años 80's, por parte del gobierno, que se retoma el tema de asociaciones cooperativas. Este punto demuestra que la 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.

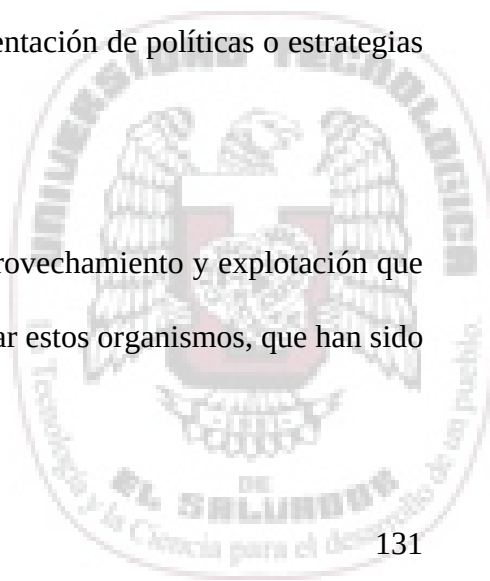


Al evaluar los aspectos financieros, se mencionan los diferentes mecanismos de auxilio o apoyo que ha tenido el sector cada vez que ha enfrentado depresiones, mismos a los que se ha recurrido en estos momentos, los cuales han resultado insuficientes para sostenerlo; por tal razón, se necesitan nuevos 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.

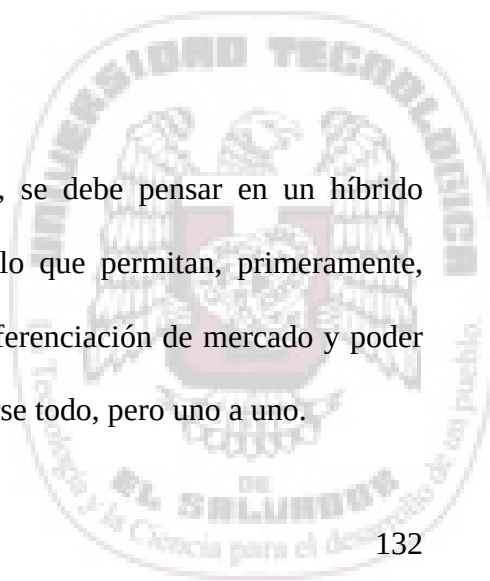


Uno de los aspectos positivos de esta situación, según los entrevistados, es que los productores han tenido que acercarse a los consumidores para obtener mejor y mayor rentabilidad, y han dejado de ser proveedores aislados de producto de consumo. Si bien manifiestan que no ha habido estrategias claramente 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.



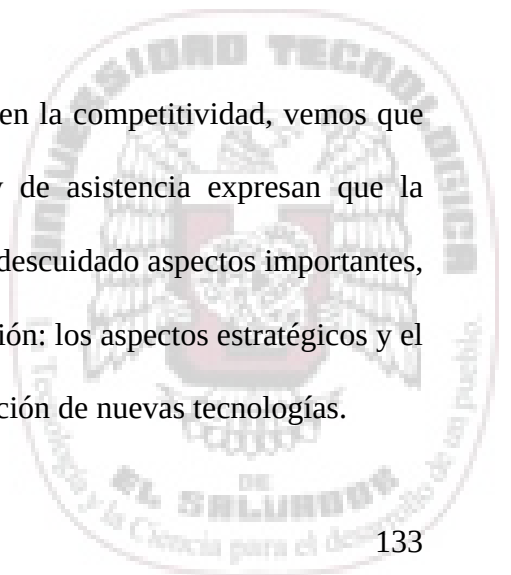
2.9 - ANÁLISIS DE RELACIONES SEGÚN MATRIZ DE CONGRUENCIA.

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.



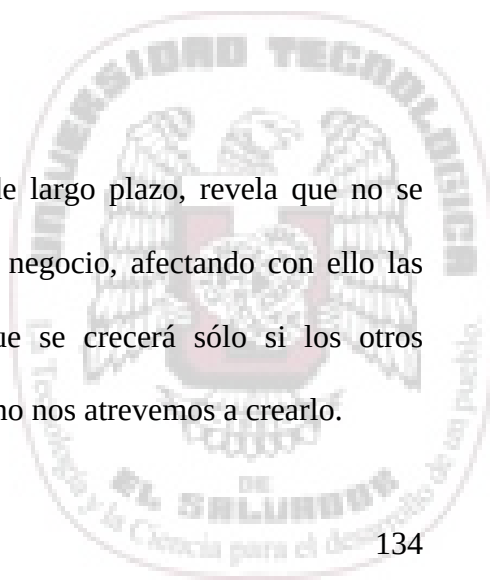
2.9.2 – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VRS DESARROLLO EMPRESARIAL.

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.

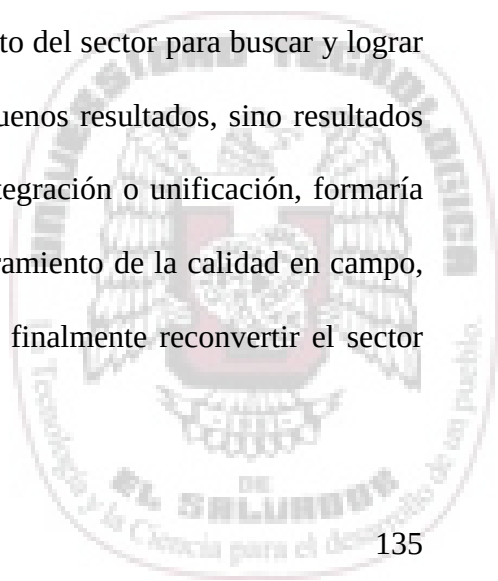


2.9.3 – ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

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.



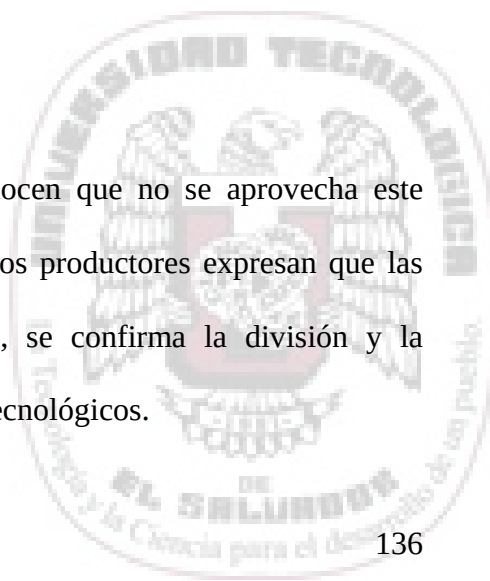
2.9.4 – TECNOLOGÍA VRS RENTABILIDAD.

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.

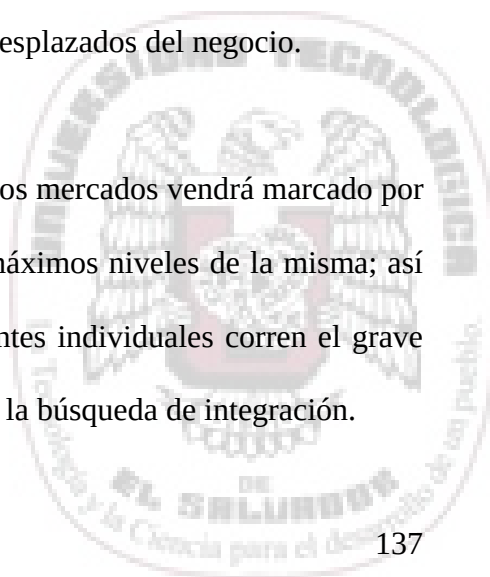
Esta función la han desarrollado en conjunto el Consejo Salvadoreño del Café y Procafé, la primera como encargada de realizar las investigaciones tecnológicas mencionadas anteriormente, y la segunda como la institución en la cual el consejo ha delegado la función; siendo entonces Procafé el que efectúa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



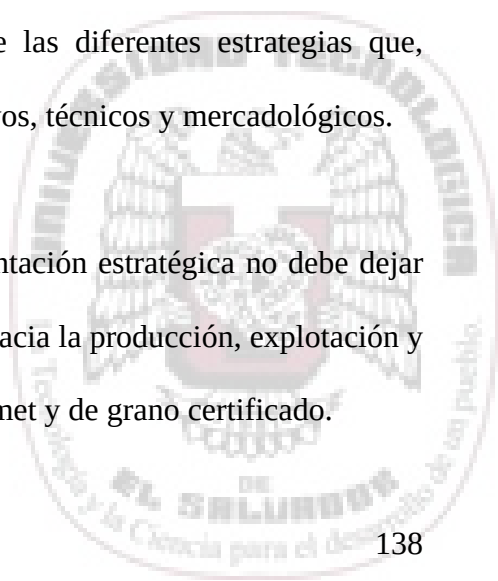
2.10 – CONCLUSIONES DE INVESTIGACION DE CAMPO.

- 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.



CAPÍTULO III

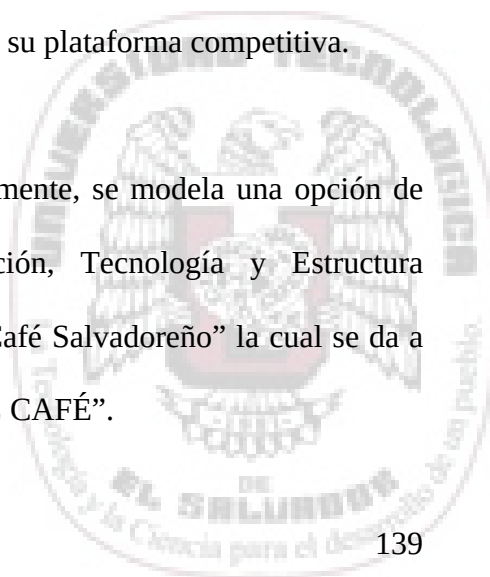
PROPUESTA DE PLANEACIÓN, TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASOCIADA; PARA LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ SALVADOREÑO.

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”.

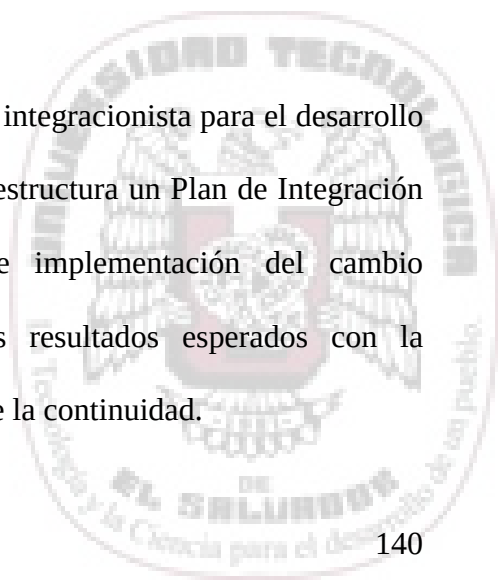


La “Platea para el Café” es una propuesta que abarca los componentes estratégicos, estructurales y tecnológicos del sector en estudio, y su contexto de desarrollo, abarca todo un sistema de transformación que va desde la definición de los planes estratégicos diseñados bajo la visión del riesgo país,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



3.2 OBJETIVO DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

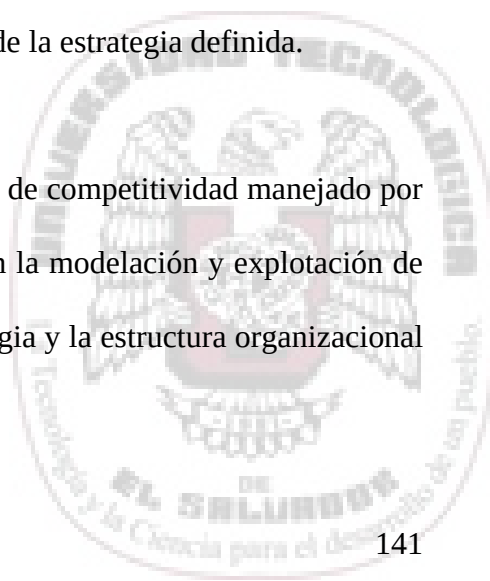
Proporcionar al Sector Cafetalero Salvadoreño un instrumento que, bajo un enfoque de sistemas, presente una plataforma de cambio; fundamentado en el desarrollo de un marco o plan estratégico, una propuesta de reestructuración de su esquema de organización global y en la promoción de la innovación tecnológica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

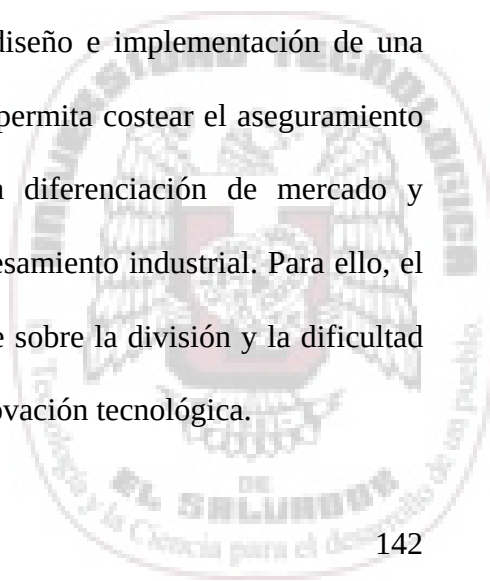


El fundamento de la “Platea para el Café” lo vierten los resultados obtenidos en la investigación de campo; en la cual se ha determinado que existen altas deficiencias en la “Gestión Empresarial” y principalmente en los tres componentes que se han analizado.

De conformidad a los análisis de las relaciones, según la matriz de congruencia, las cuales se han planteado en el capítulo 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.



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.



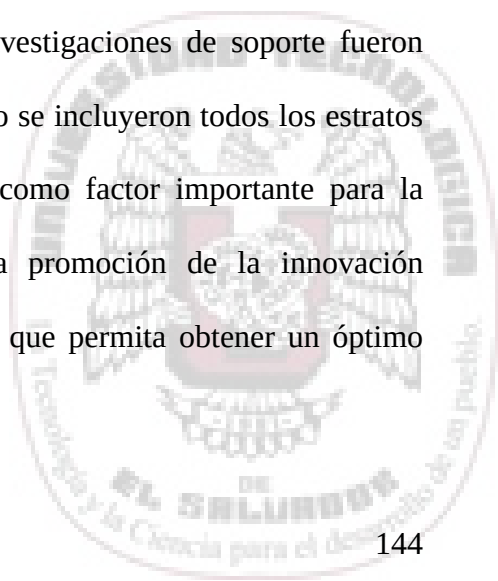
AMENAZAS DEL NEGOCIO CAFETERO.

- 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.

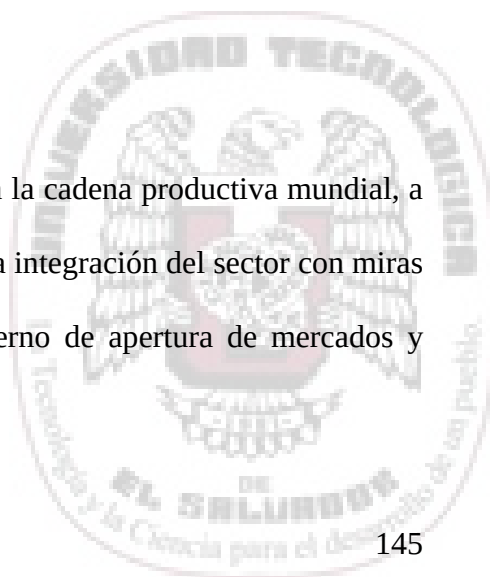


3.5.1 – ALCANCE ESTRATÉGICO.

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 alternativo de apertura de mercados y nichos de negocios.

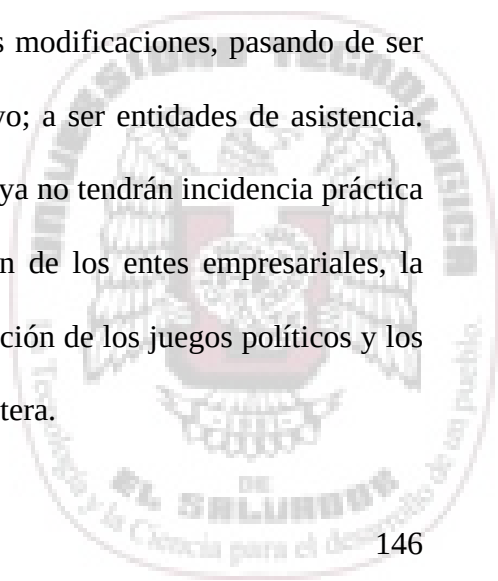


3.5.2 – ALCANCE ESTRUCTURAL

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.

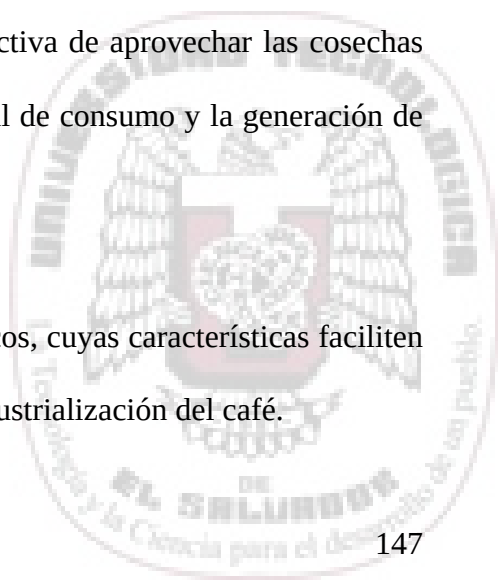
La reestructuración que plantea la propuesta está orientada a lograr una desvinculación de la Gobierno-dependencia política que hasta la fecha ha tenido el sector cafetalero, con vista a crear un sistema productivo nacional auto-financiable y auto-sostenible. Para ello, es necesario que las entidades 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.



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.



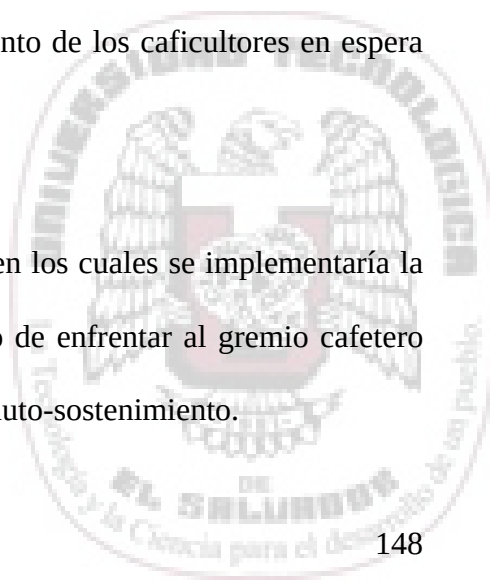
3.5.4 - ALCANCE TEMPORAL.

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.



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 una nueva realidad para el negocio cafetero.
- La preparación del sector cafetalero nacional para liderar un proceso de integración del negocio cafetalero regional centroamericano.



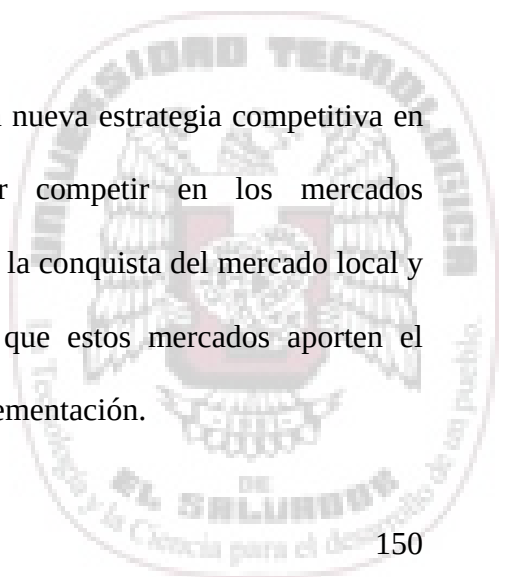
3.5.6 - ALCANCE MERCADOLÓGICO.

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.

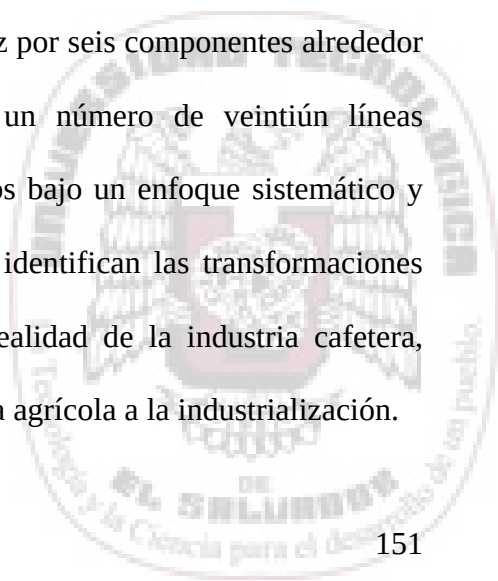


3.6 LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

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.

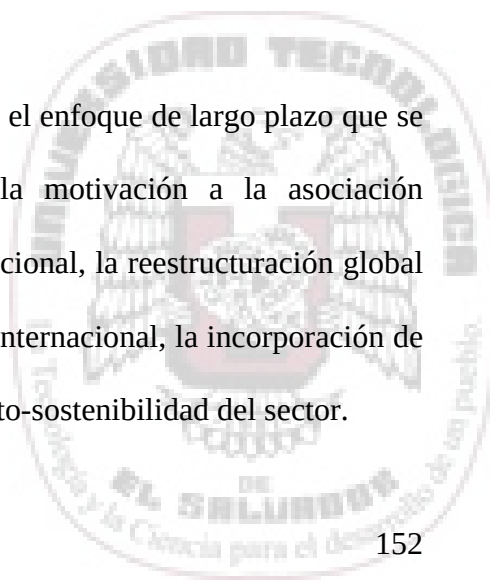


Partiendo entonces, de que la “Platea para el Café” es un Plan Estratégico para el lanzamiento de una nueva configuración del negocio cafetalero local, con miras a crear ventajas competitivas que le permitan enfrentar las tendencias del mercado internacional, adaptarse a ellas y contrarrestar sus efectos; 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.

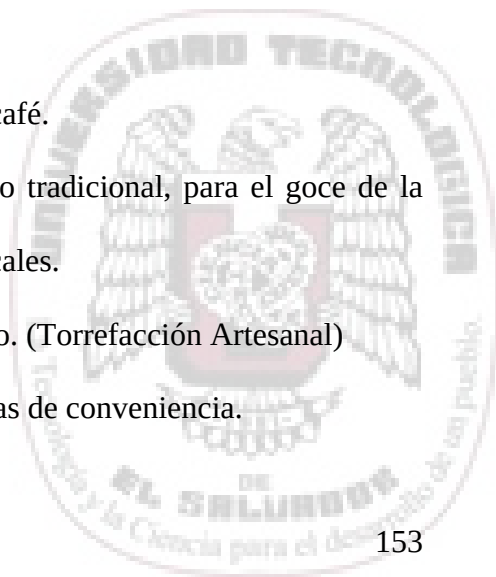


3.6.1 PLAN CONTINGENCIAL DE LA PLATEA PARA EL CAFÉ.

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.



3.6.2 PLAN ESTRATÉGICO PLATEA PARA EL CAFÉ.

3.6.2.1 - MISIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

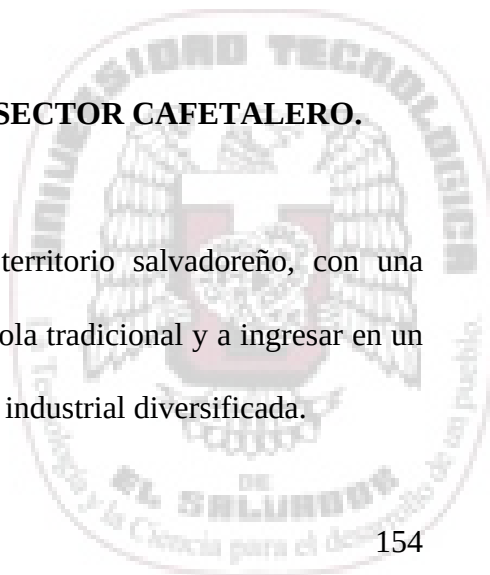
Proporcionar a los mercados de consumo el producto cafetero que satisfaga sus necesidades, como resultado de una gestión empresarial de tipo profesional basada en el enfoque de sistemas, la asociación empresarial, la aplicación de técnicas internacionales de producción y aseguramiento de calidad, y la 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.



- 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.



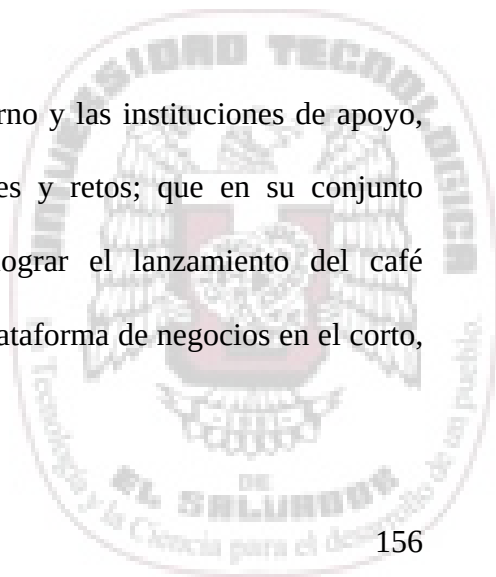
3.6.2.4 – VALORES DEL SECTOR CAFETALERO.

ASOCIACIÓN : De los medianos y grandes cafetaleros individuales que participan en la cadena de producción del café, como el principio que sienta 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.



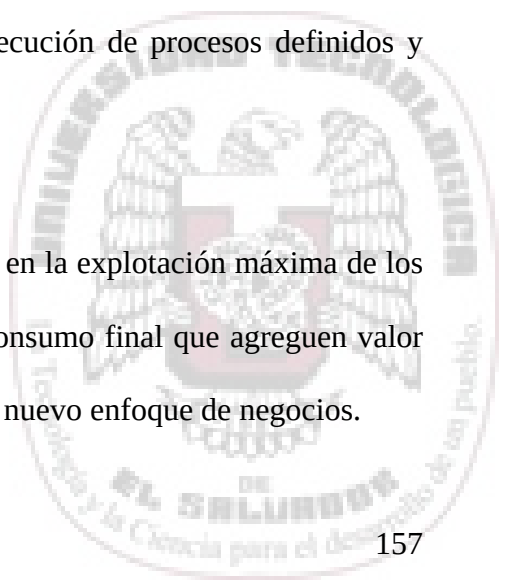
ARMONÍA : En las relaciones entre los estratos participantes, como el punto de vinculación para la creación de entidades empresariales cuyo objetivo sea la industrialización del producto cafetero; garantizando con ello la transformación de la vocación agrícola tradicional a una vocación agroindustrial.

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.



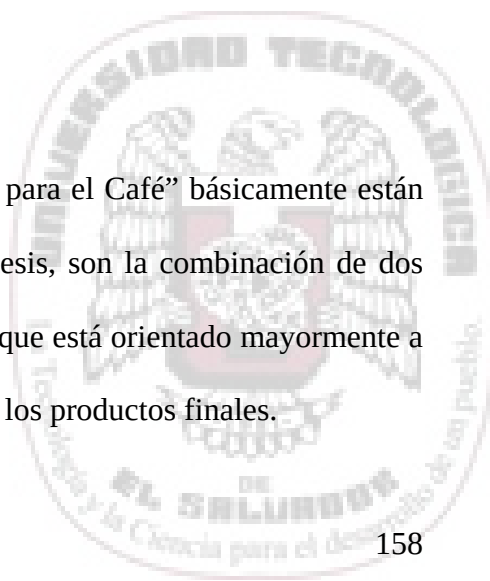
3.6.2.5 – ESTRATEGIAS DE TIPO CORPORATIVO.

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.

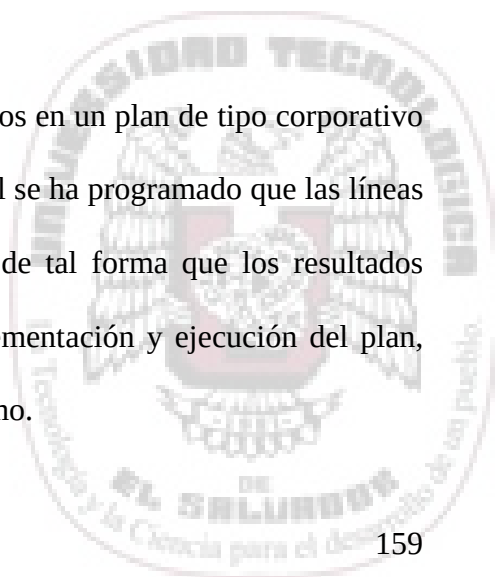


El tercer componente del marco estratégico es en su contexto, uno muy importante en la “Platea para el Café” ; ya que abarca los mecanismos para la administración del sector. Estos mecanismos están asociados a la implementación de nuevas tecnologías y procesos que convergen en la evaluación de las inversiones 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.



3.6.2.5.1 – ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN.

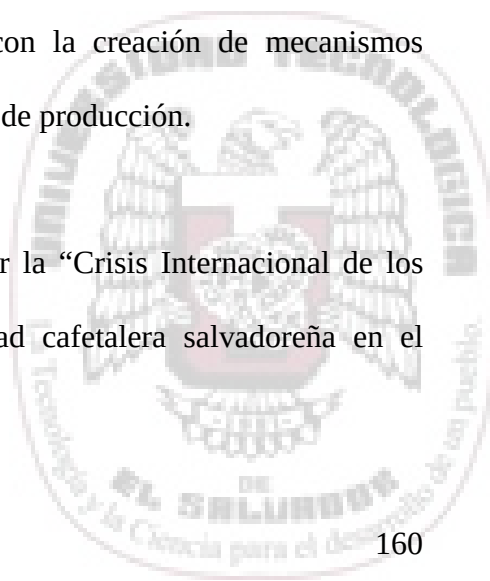
Las estrategias de producción constituyen el primer eje de la “Platea para el Café”, y están asociadas a la reactivación de la dinámica agrícola del parque cafetero para la producción del grano base.

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.

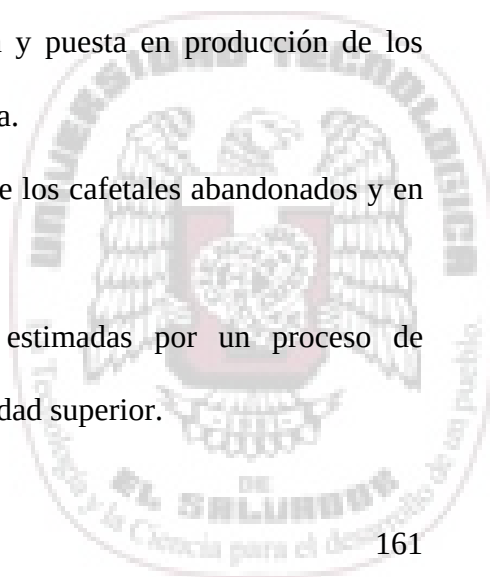


3. Generar las condiciones de provisión de café oro como un insumo resultante de un proceso de aseguramiento de calidad, para la explotación del negocio en su rama industrial.
4. Lograr el sostenimiento y continuidad de la actividad cafetalera salvadoreña, mediante la creación de un mecanismo de explotación 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:

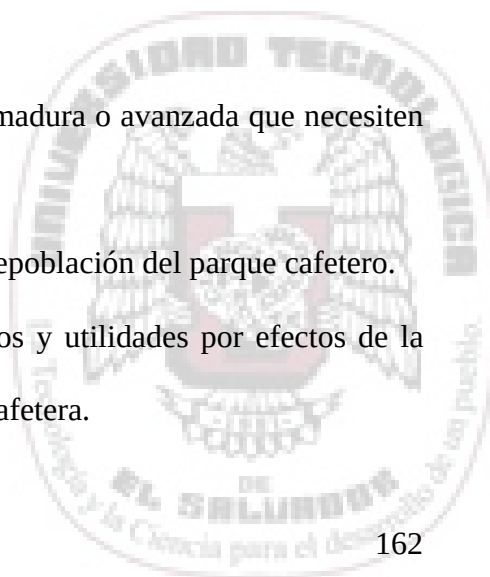
- a. Identificación de las fincas que se encuentran abandonadas y de las que actualmente desarrollan actividades de producción en forma moderada por efectos de la crisis.
- b. Cuantificación de los costos de recuperación y puesta en producción de los cafetales abandonados y en actividad moderada.
- c. 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.



- 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:

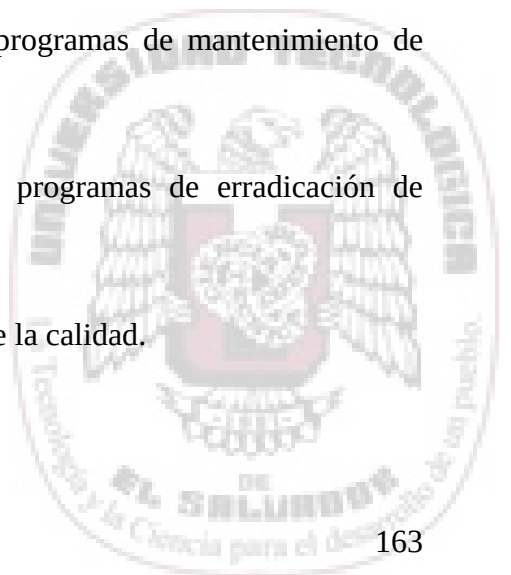
- a. Identificación de fincas con cultivos en edad madura o avanzada que necesiten ser repoblados con cafetos jóvenes.
- b. Cuantificar los costos de la segunda etapa de repoblación del parque cafetero.
- c. Cuantificar los costos por pérdidas de ingresos y utilidades por efectos de la implementación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



- 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.

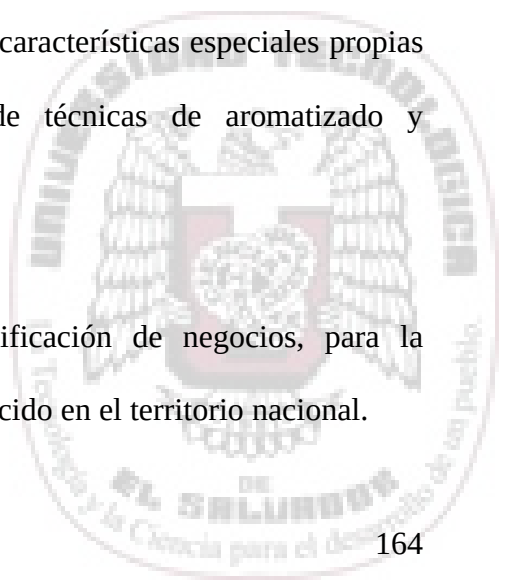


- d. Creación de los mecanismos de aseguramiento de la continuidad de los ciclos productivos agrícolas bajo los estándares de calidad.
- e. Definición de los programas de flexibilización de la producción para los cultivos fuera de estándares de calidad y de los usos prácticos para su explotación y aprovechamiento.

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.



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.



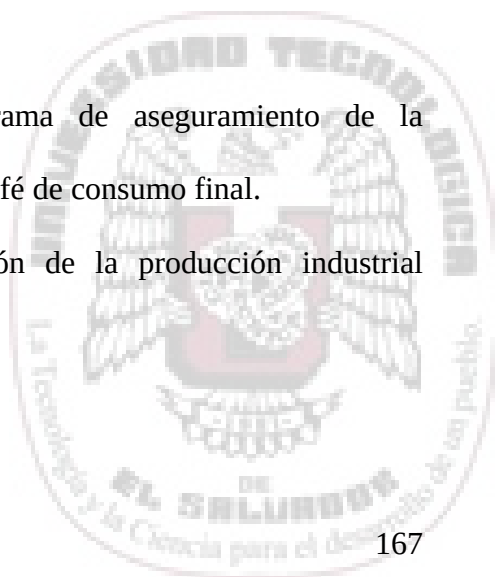
- b. Potenciación de las gestiones para la instalación de las nuevas plantas procesadoras de café para el consumo final.
- c. Implementar los programas de beneficiado y retención local del grano oro cero químico, para la producción de café de consumo de alta calidad certificada.
- d. Definición de estándares 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.



- 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.



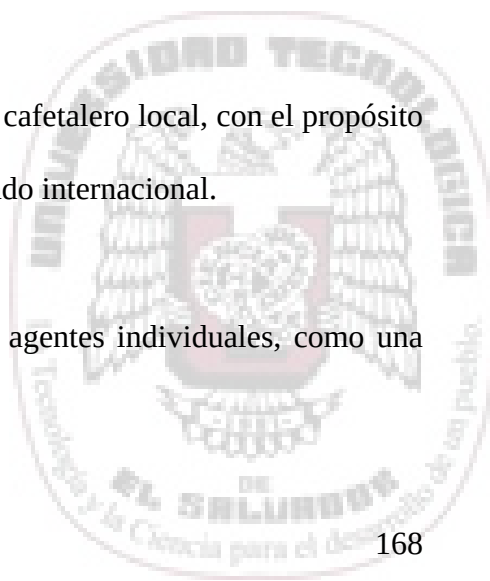
3.6.2.5.2 – ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACION GLOBAL.

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.

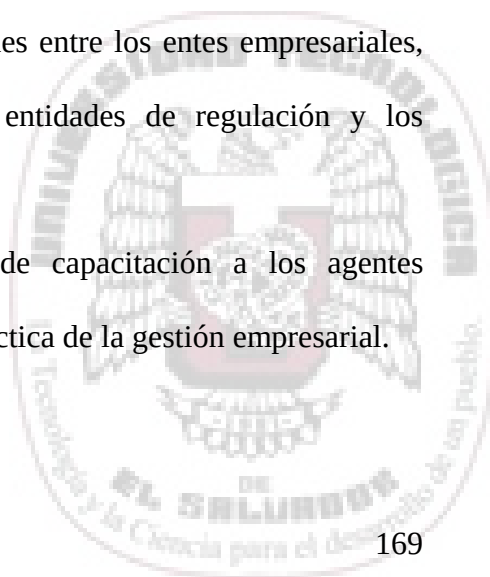


- Establecer un mecanismo alternativo que permita alcanzar la integración del sector cafetalero bajo un enfoque de sistema.
- Generar las bases para el diseño de un modelo de proceso que promueva la integración regional, con miras a la apertura de participación en los mercados internacionales

LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN GLOBAL LOCAL.

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

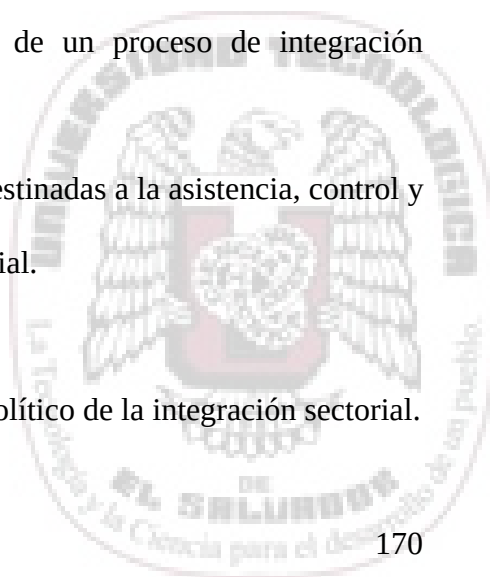
- a. Definición del modelo de sistema para implementar la asociación empresarial entre los estratos de la cadena productiva.
- b. Definición del marco legal regulatorio y normativo para la implementación de la asociación empresarial en el sector cafetalero.
- c. Definir el marco de referencia de las 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.



- 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.

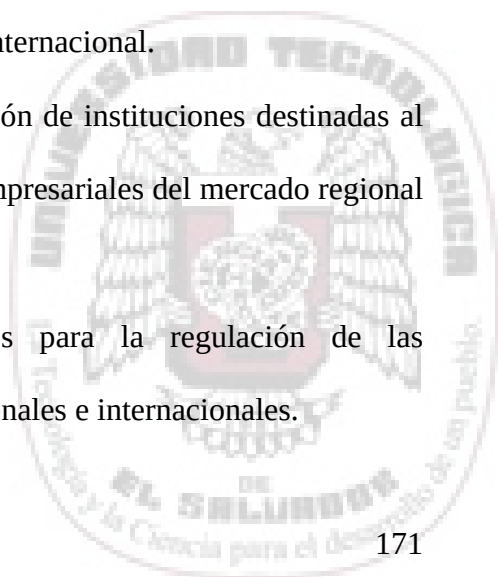


3. FASE III – La integración Centroamericana y el Plano Internacional.

- 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.



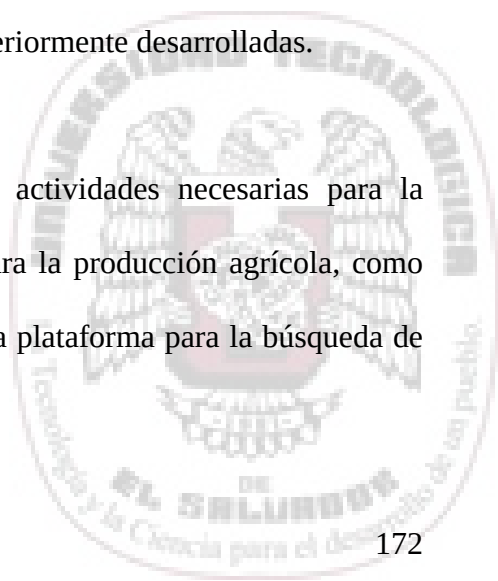
- e. Modelación del plano político para la protección de los entes empresariales del mercado regional, ante las influencias de los factores del mercado internacional.

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.

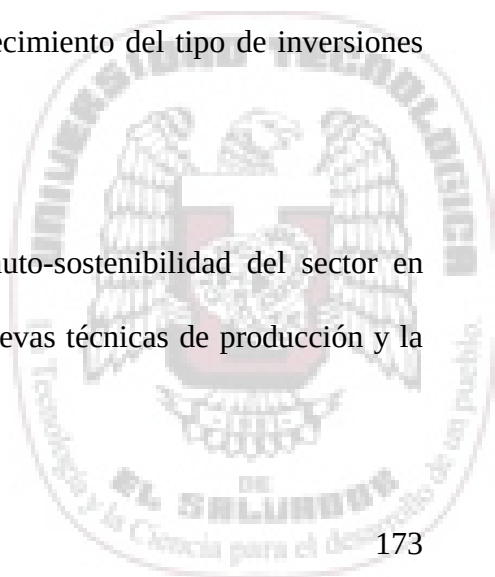
En su contexto, esta estrategia presenta el marco fundamental de los aspectos a incluirse para gestar un cambio competente en el sector del café. De hecho, se parte del diseño de los controles y de las líneas de actividad necesarias para la creación de nuevos mecanismos de producción, tanto en el plano 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.



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

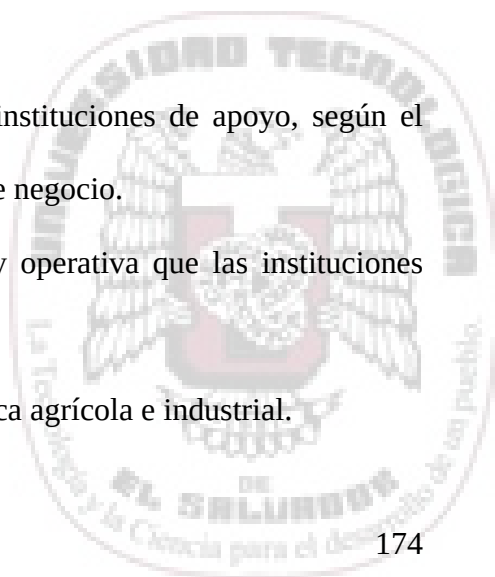
- Establecer las pautas para la transformación que debe experimentar el sector cafetalero en su mecanismo interno de administración y regulación local, mediante la definición de los instrumentos de control.
- Incentivar la creación y adopción de nuevos mecanismos de producción que permitan una mayor 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.



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

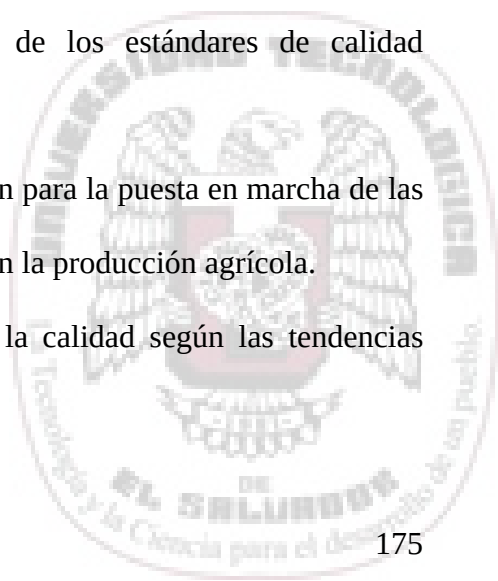
1. FASE I – La plataforma de gestión del cambio:

- 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.



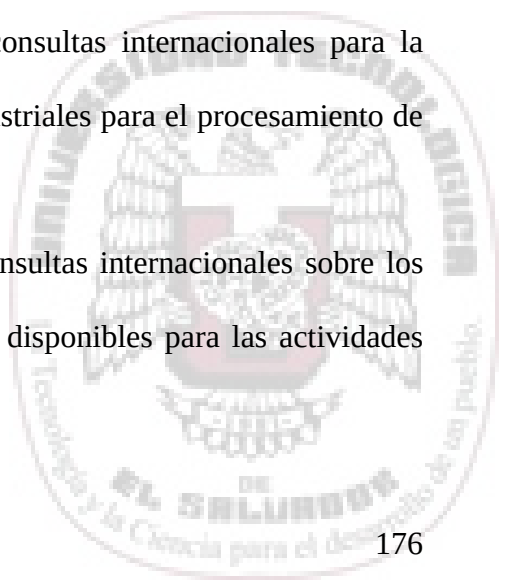
2. FASE II – La transformación tecnológica agrícola:

- 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.



3. FASE III – La transformación tecnológica industrial:

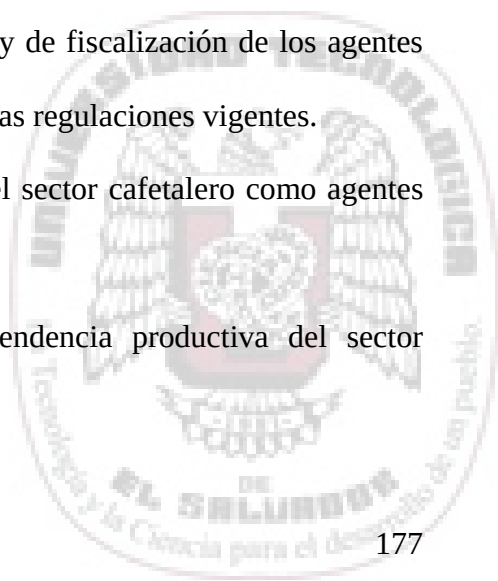
- a. Definir las plataformas estratégicas de investigación tecnológica que desarrollarán las instituciones de asistencia técnica en el plano industrial.
- b. Definir los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de investigación técnica, orientada a la provisión de recursos para la promoción 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 .



- 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:

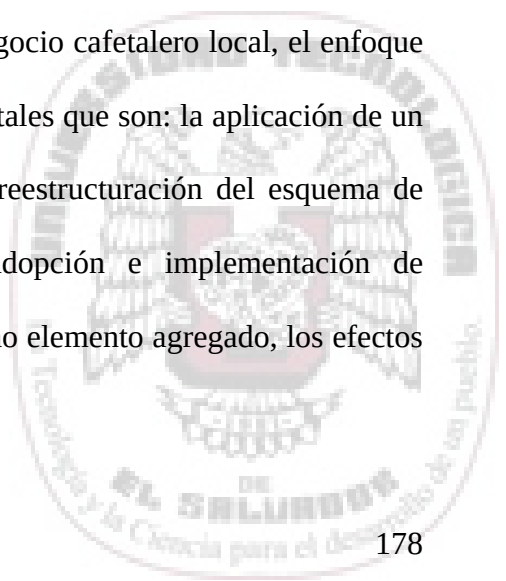
- a. Definir las plataformas estratégicas para la ruptura de la gobierno dependencia del sector cafetalero en la administración de sus operaciones.
- b. Definir los mecanismos para la liberación gradual del flujo político en el sector cafetalero y de sus efectos.
- c. Configurar los marcos legales, de 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.



- 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.



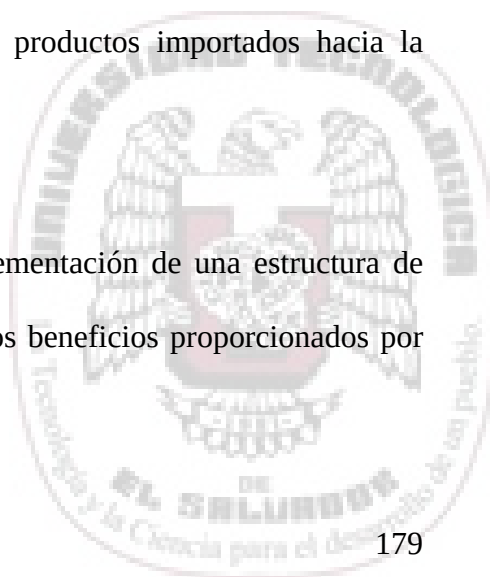
La “Platea para el Café” como objetivo último, pretende alcanzar la apertura del sector cafetalero a la participación en los mercados internacionales, mediante la oferta de un producto de consumo final cuyas características le permitan asegurarse un posicionamiento privilegiado para la comercialización.

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.

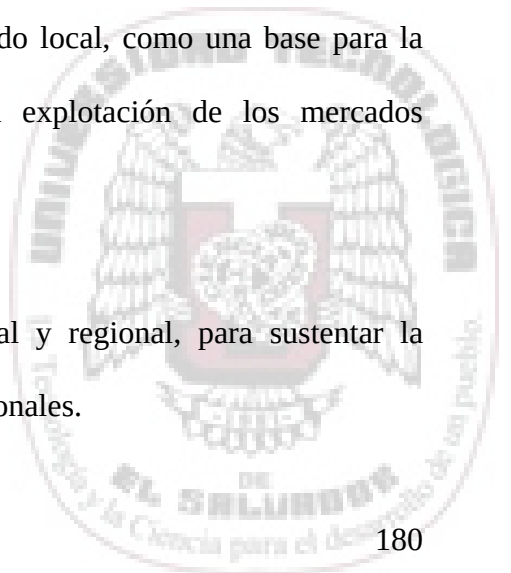
- **EL MERCADO REGIONAL:** mediante la implementación de una estructura de organización sólida cuyo fin último sea alcanzar los beneficios proporcionados por un proceso de integración sectorial y regional.



- **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.

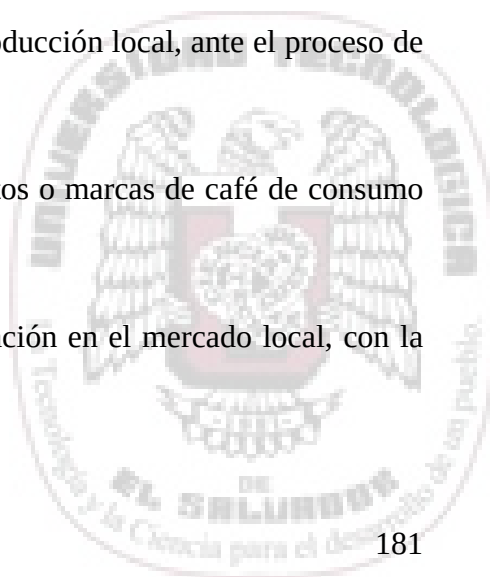
- Incentivar el consumo del café como una bebida de preferencia en el gusto del público, mediante la puesta en práctica de actividades de promoción orientadas al posicionamiento del producto de origen salvadoreño.
- Crear condiciones de demanda insatisfecha en el mercado local, para la oferta de productos 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.



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

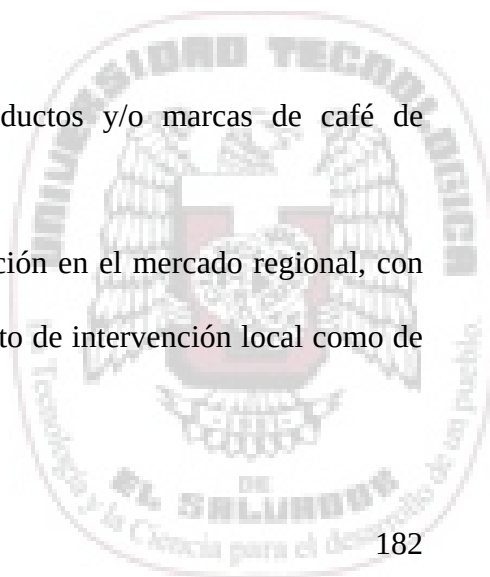
1. FASE I – La conquista del mercado local:

- 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



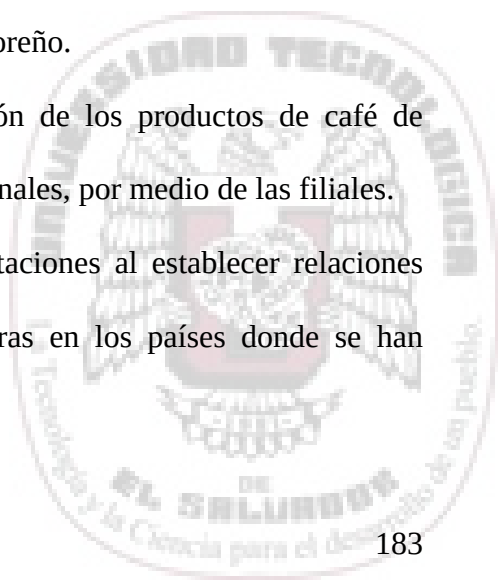
2. FASE II – La conquista del mercado regional:

- 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. Potenciar 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.



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.



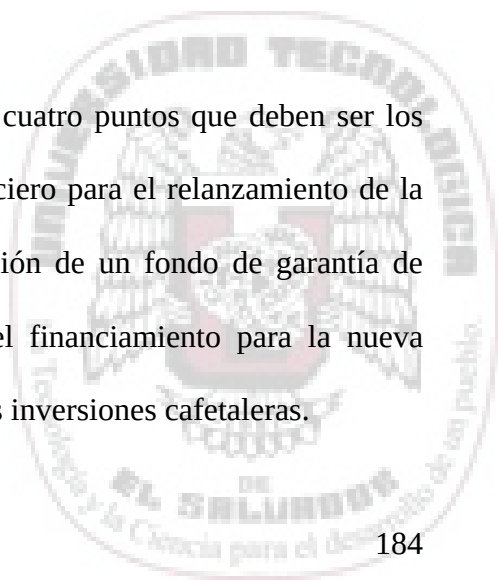
3.6.2.5.5 – ESTRATEGIA FINANCIERA.

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.

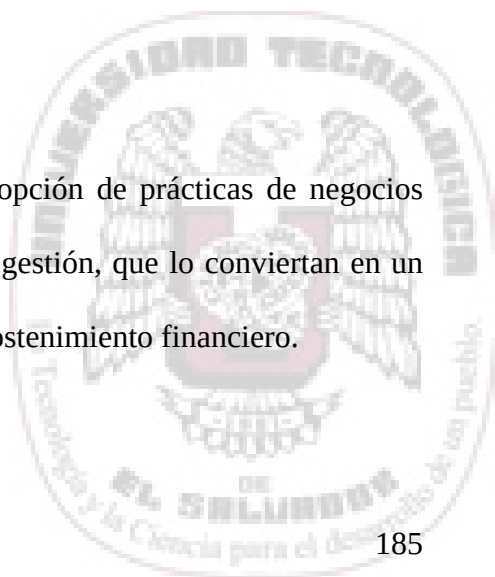
El punto financiero es sin duda uno de los puntos mas sensibles en la realidad de la industria cafetalera, ya que en la actualidad, los productores de café se encuentran al borde de enfrentarse al retiro del mercado, por no contar con los recursos para intentar un nuevo esfuerzo. Por lo tanto, se vuelve 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.



OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

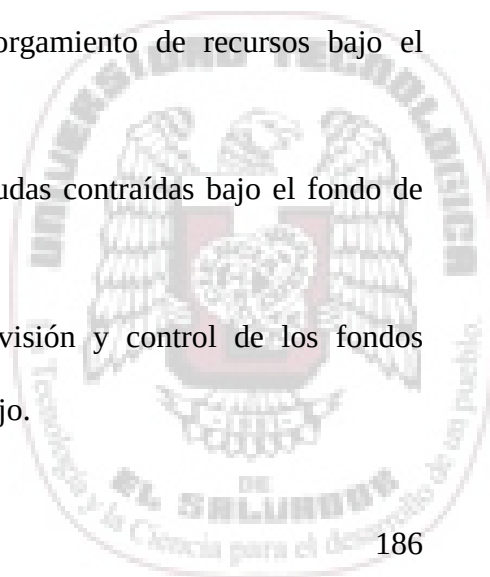
- Promover la aportación de un empréstito financiero con garantía estatal, para la creación de un fondo de compensación económica de doble flujo como mecanismo alternativo para la salvaguarda financiera de la producción agrícola del café.
- Generar las bases de creación de mecanismos que consoliden la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



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.

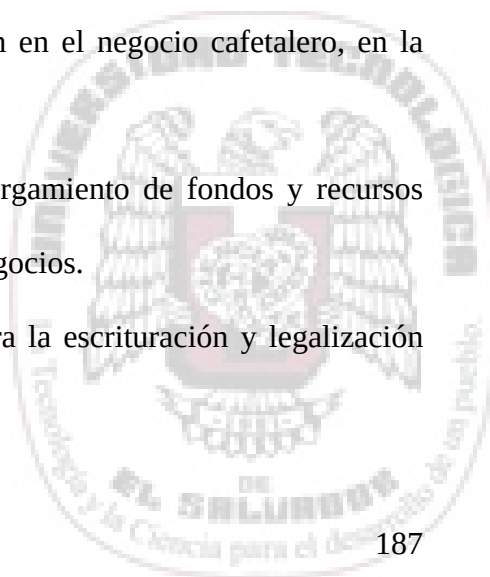


2. FASE II – Saneamiento de la Carga Financiera:

- 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:

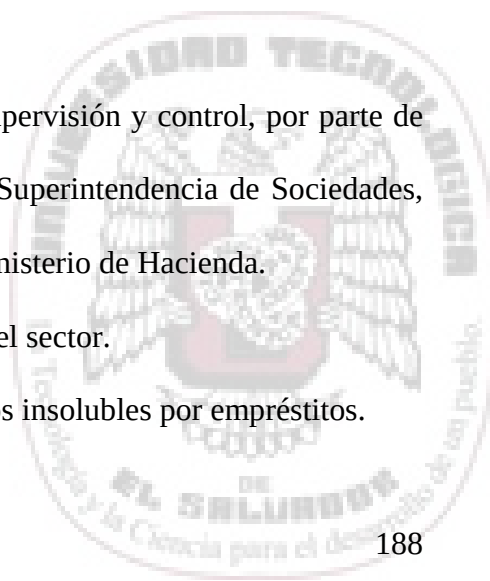
- a. Definición de las nuevas figuras de inversión en el negocio cafetalero, en la rama industrial.
- b. Definición de normas y políticas para el otorgamiento de fondos y recursos para la inversión en la nueva plataforma de negocios.
- c. Diseño de mecanismos legales especiales para la escrituración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



- 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.



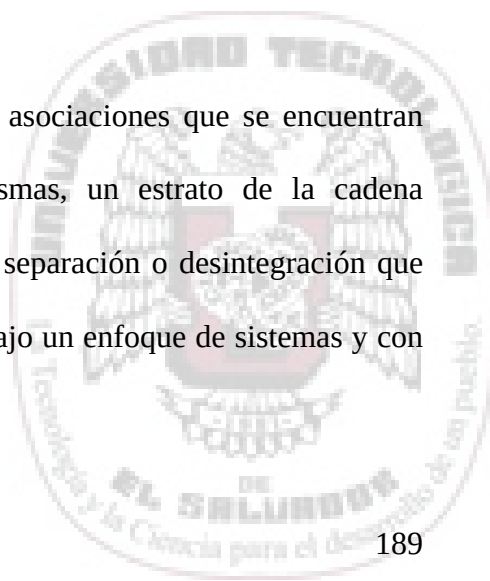
3.6.3 LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.

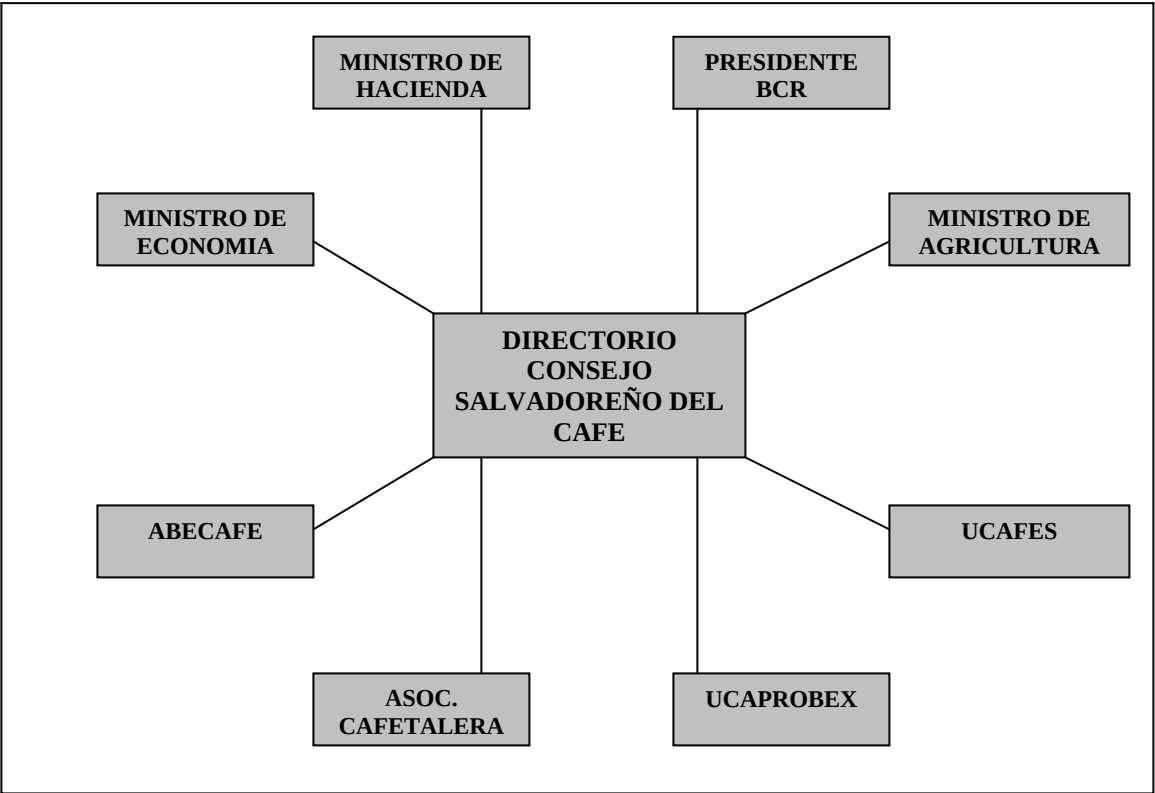
El sector cafetalero salvadoreño se encuentra disgregado en estratos de participantes de la cadena productiva que entre ellos compiten individualmente, de tal forma, que los primeros niveles soportan el costo de la producción y los últimos retienen el mayor margen de utilidad que genera el negocio cafetero.

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.

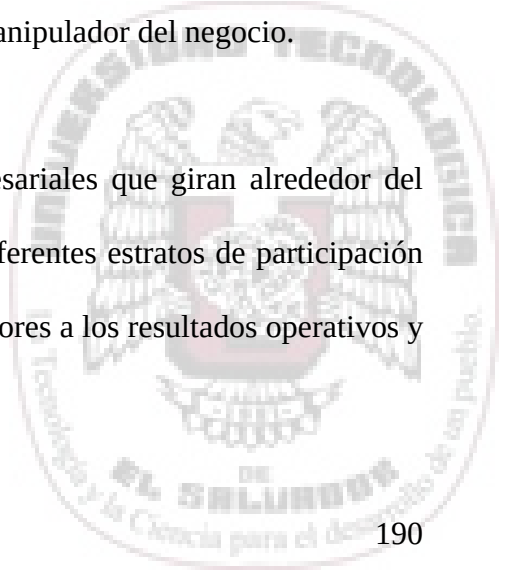


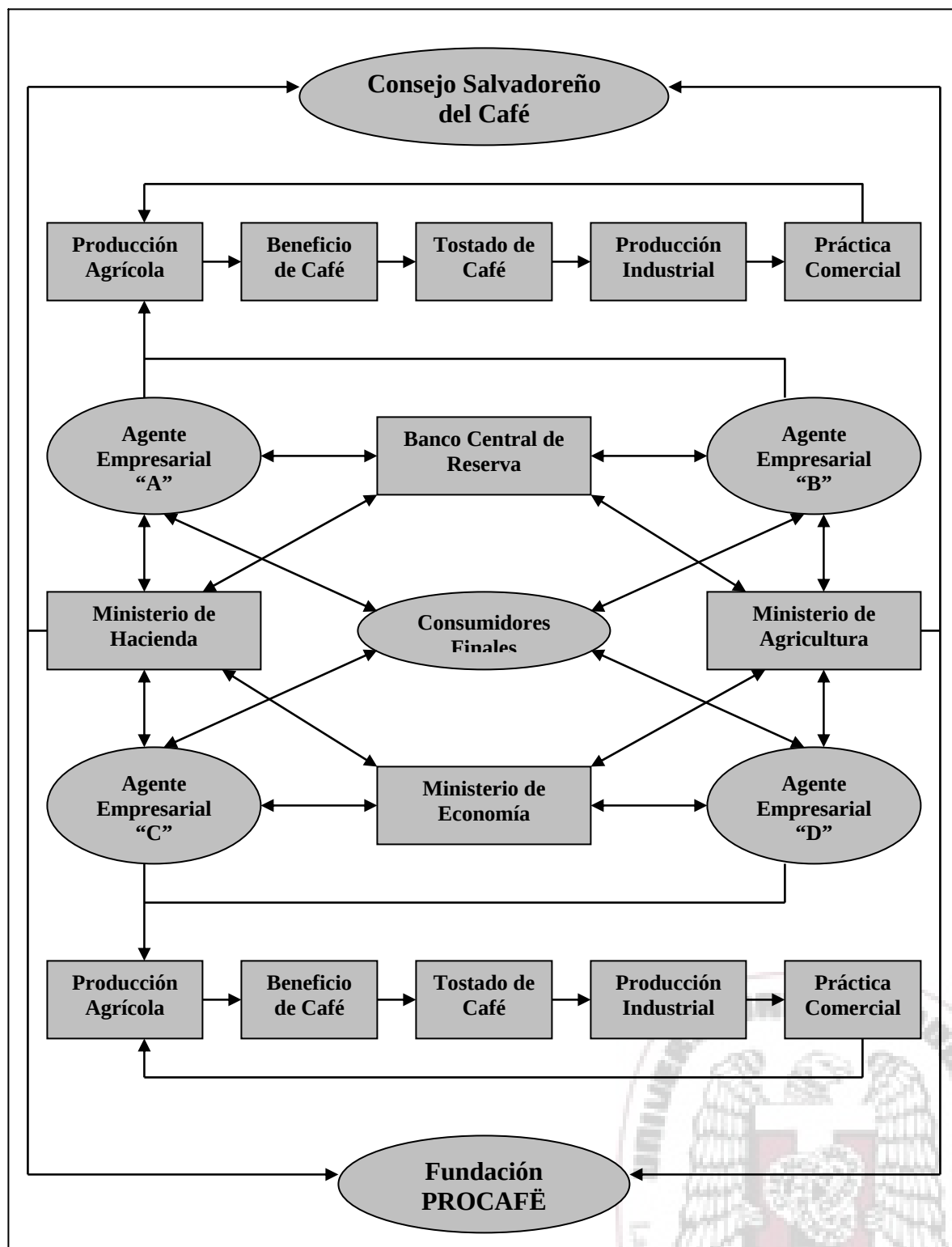


FUENTE: Consejo Salvadoreño del Café.

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.





Fuente: Esquema Propuesto por los Autores.

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.



CAPITULO IV

RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO

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

4.1 - PLAN ESTRATÉGICO PLATEA PARA EL CAFÉ.

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.

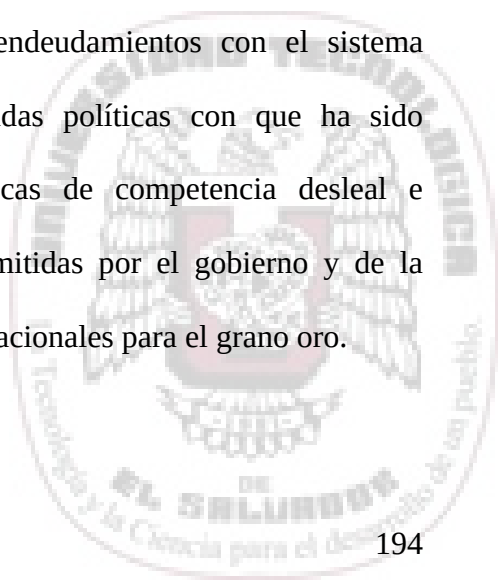
VISIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.

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.



OBJETIVOS 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.
- 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.

VALORES DEL SECTOR CAFETALERO

- ASOCIACIÓN.
- INTEGRACIÓN.
- ORGANIZACIÓN.
- RESPONSABILIDAD.
- ARMONIA.
- PRODUCTIVIDAD.
- CALIDAD.
- AUTOSUFICIENCIA.
- COMPETITIVIDAD.



ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

➤ ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN.

- PRODUCCIÓN AGRÍCOLA.
 - Reactivación del Parque Cafetalero.
 - Renovación del Parque Cafetalero.
 - Aseguramiento de Calidad en Campo.
- PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.
 - Promoción de las Plantas de Torrefacción.
 - Asentamiento del Procesamiento Industrial del Café.
 - Diversificación y Aseguramiento de la Continuidad Industrial.

➤ ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN GLOBAL

- Promoción Empresarial.
- Integración Sectorial.
- Integración Centroamericana y el Plano Internacional.
- Apertura al Mercado Internacional.

➤ ESTRATEGIA DE CAMBIO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO.

- Plataforma de Gestión del Cambio.
- Transformación Tecnológica Agrícola.
- Transformación Tecnológica Industrial.
- Obtención del Auto-Sostenimiento.



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

- Conquista del Mercado Local.
- Conquista del Mercado Regional.
- Apuesta de los Mercados Internacionales.

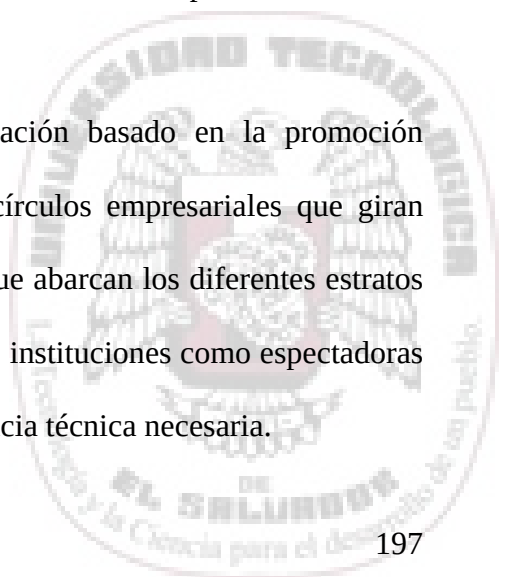
➤ ESTRATEGIA FINANCIERA.

- El Fondo de Doble Flujo.
- Saneamiento de la Carga Financiera.
- Financiamiento de la Nueva Plataforma de Negocios.
- Auto-Sostenimiento de los Capitales de Inversión.

LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.

La “Platea para el Café” presenta en primera instancia el esquema de organización actual del sector cafetalero, e identifica claramente que las diferentes asociaciones e instituciones giran en torno a una entidad que centraliza las decisiones políticas.

En segundo plano, presenta el esquema de organización basado en la promoción empresarial y el enfoque de sistemas; que presenta círculos empresariales que giran alrededor del consumidor como fin de la gestión, los que abarcan los diferentes estratos de participación en un mismo agente; y finalmente a las instituciones como espectadoras de los resultados operativos y financieros para la asistencia técnica necesaria.



GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

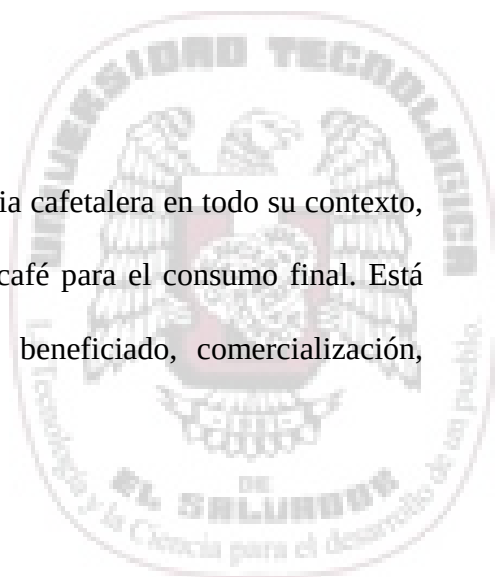
Proceso administrativo que entraña a una organización, el cual invita a la misma para que lleve a cabo el ejercicio de la planificación estratégica, definiendo los planes de largo y corto plazo; para que después actúe de acuerdo con dichos planes. En su conjunto, la administración estratégica es la aplicación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

BENEFICIO DE CAFÉ:

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

CADENA PRODUCTIVA:

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



COMPETITIVIDAD:

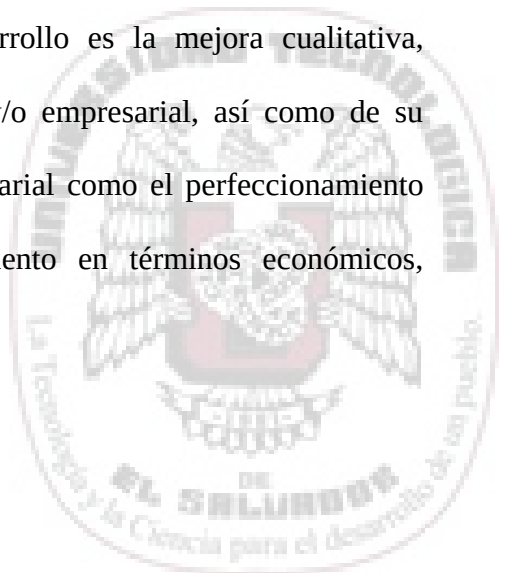
Enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permiten marcar diferencias respecto a sus competidores.

CAMBIO ORGANIZACIONAL:

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

DESARROLLO EMPRESARIAL:

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



DESARROLLO SOSTENIBLE:

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

DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

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

ESTRUCTURA:

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

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN:

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



EXPORTADOR:

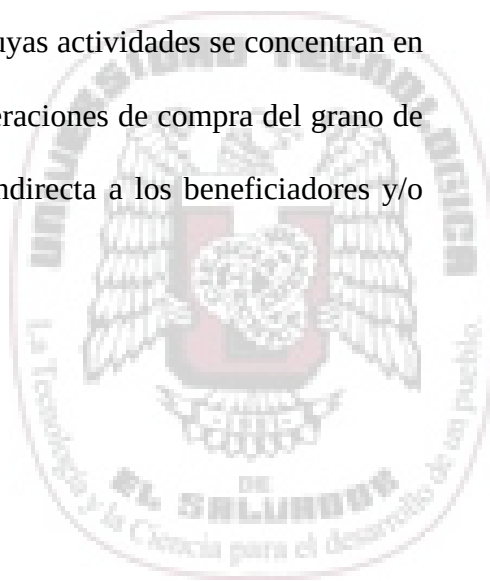
Persona natural ó jurídica que se dedica, como actividad principal, a realizar las gestiones de exportación del café de tipo oro a los mercados externos; mediante la negociación y consolidación de contratos directos pactados con los compradores internacionales, en términos de tiempo de entrega y cantidades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

GESTIÓN EMPRESARIAL:

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

INTERMEDIARIOS:

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



ORGANIZACIÓN:

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

TECNOLOGÍA DE INNOVACIÓN:

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

PARQUE CAFETERO:

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

PRODUCTORES:

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



PLAN:

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

PLANIFICAR:

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

PLAN ESTRATÉGICO:

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

RENTABILIDAD OPERATIVA

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



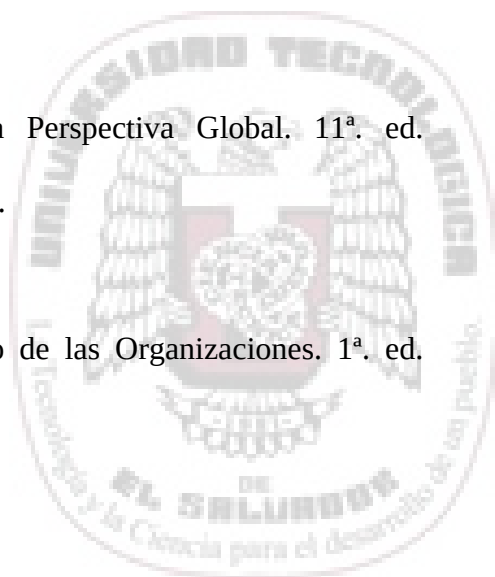
TORREFACCIÓN:

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

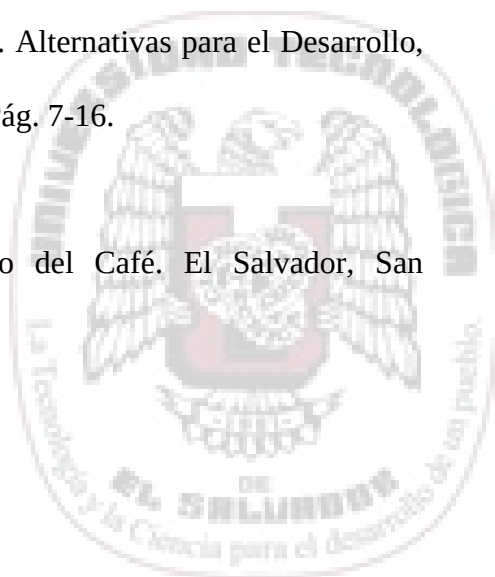


BIBLIOGRAFÍA

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



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



- Espitia, Ricardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.
- Inclán, Roberto. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Sonsonate, 2003.
- Díaz de Beltránd, Teresa Amalia. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.
- Beltránd, Ovidio. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.
- Contreras, José Ciro. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Nahuizalco, 2003.
- Barrientos, Eduardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Santa Ana, 2003.
- Hernández R., Roberto. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San José La Majada, 2003.



- Laínez, Carlos Eduardo. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Nueva San Salvador, 2003.
- Martinez, Rafaél. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, Sonsonate, 2003.
- Torres, Laura. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.
- Flores, Francisco. Entrevista. Gestión Empresarial del Sector Cafetalero. El Salvador, San Salvador, 2003.
- Café, www.procafe.com.sv
- Café, www.consejocafe.org.sv



ANEXOS





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

I. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO:

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

Fecha: _____, Departamento: _____
Lugar: _____

INDICACIONES:

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

CUESTIONAMIENTOS:

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

Muy Buenos
Buenos

Regulares
Malos

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

SI ☐ NO ☐

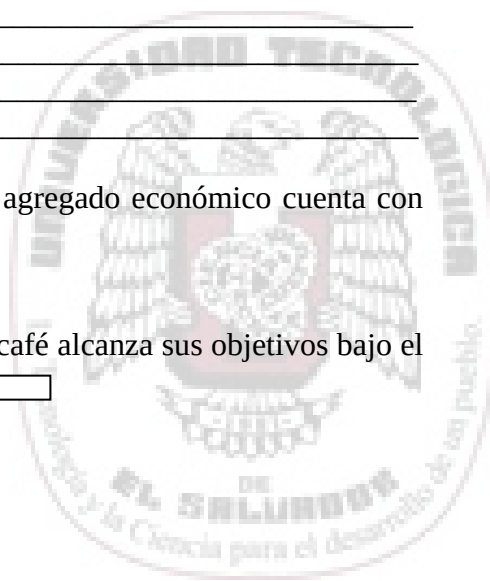
3. Si usted conoce la Misión y la Visión de los productores agrícolas de café, menciónelas en forma breve.

Misión _____

Visión: _____

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

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



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

Altamente Eficiente
Eficiente

Deficiente
Totalmente Deficiente

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

Altamente Eficiente
Eficiente

Deficiente
Totalmente Deficiente

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

De Alta Calidad
De Buena Calidad

De Calidad Deficiente
Café Malo

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

Altamente Eficiente
Eficiente

Deficiente
Totalmente Deficiente

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

Excelente
Buena

Regular
Mala

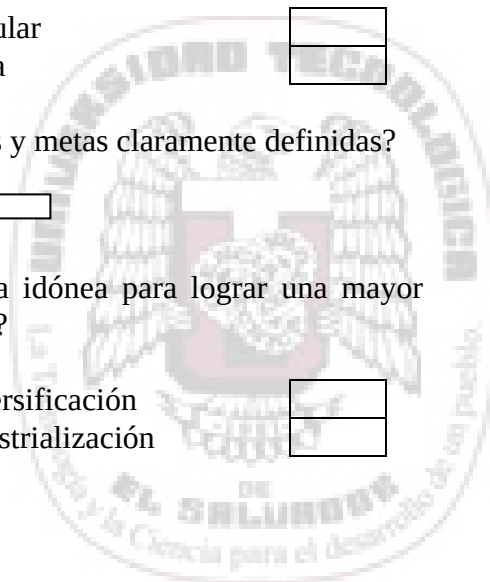
11. ¿Considera que el sector cafetalero posee estrategias y metas claramente definidas?

SI NO

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

Certificación de Café
Normas de Etiquetado

Diversificación
Industrialización



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

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

Condonación de Deuda
Fondos de Garantía

☐
☐

Préstamos Blandos
Recursos Propios

☐
☐

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

Factor Financiero
Factor Producción

☐
☐

Factor Exportación
Todos los anteriores.

☐
☐

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

Altamente Eficiente
Eficiente

☐
☐

Deficiente
Totalmente Deficiente

☐
☐

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

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

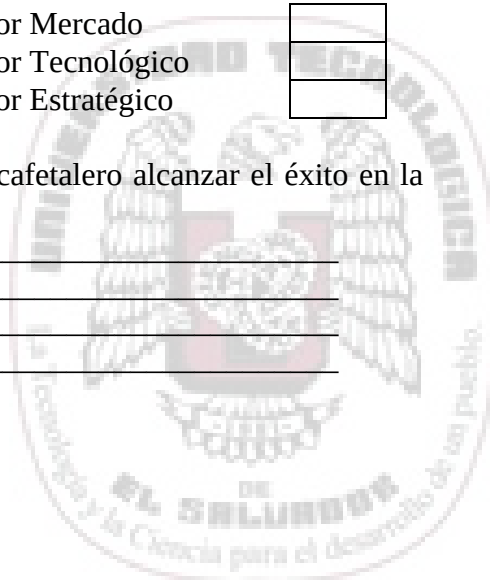
Factor Político
Factor Financiero
Factor Producción

☐
☐
☐

Factor Mercado
Factor Tecnológico
Factor Estratégico

☐
☐
☐

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



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

Agradecemos su valiosa colaboración.

Exprese a continuación sus comentarios.



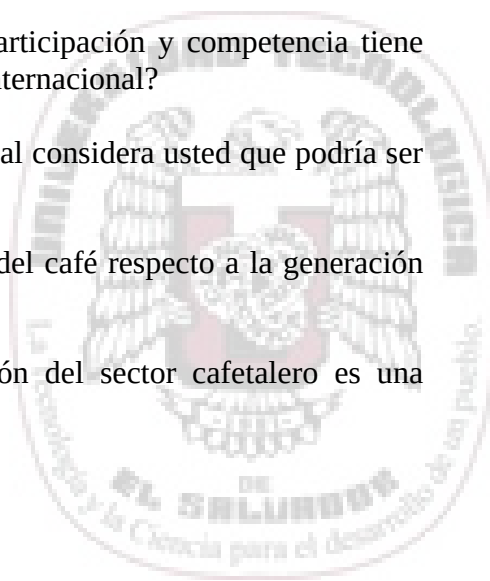


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

Fecha: _____, Departamento: _____
Lugar: _____

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



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

Muchas Gracias.



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

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

