

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO CAFETALERO,
MUNICIPIO DE GUADALUPE (ADESCAFE) DEL DEPARTAMENTO DE SAN
VICENTE DE 2020 A 2024.**

PRESENTADO POR:

BR. TATIANA GUADALUPE FLORES ALVARADO
BR. EVELIN ESMERALDA MARTINEZ AMAYA
BR. ANDREA VICTORIA RIVERA DURÁN

CARNÉ

FA11012
MA14022
RD11010

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciada en Administración de Empresas

San Vicente, 11 de diciembre de 2019.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR	:Master Roger Armando Arias Alvarado
VICERRECTOR ACADÉMICO	:Doctor Raúl Ernesto Azcúnaga López
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	:Ingeniero Juan Rosa Quintanilla
SECRETARIO GENERAL	:Ingeniero Francisco Alarcón

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DECANO	:Ingeniero Roberto Antonio Díaz Flores
VICEDECANO	:Master Luis Alberto Mejía Orellana
SECRETARIO DE LA FACULTAD	:Licenciado Carlos Marcelo Torres Araujo
ADMINISTRADOR ACADEMICO	:Master José Martín Montoya Polío

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Master Yanira Yolanda Guardado Jovel

ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

COORDINADORA GENERAL	:Master Yanira Yolanda Guardado Jovel
ASESOR METODOLÓGICO	:Licenciado César Emilio Castro Figueroa
ASESOR ESPECIALISTA	:Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas

TRIBUNAL EVALUADOR

Licenciada Wendy Yamileth Rodríguez Torres

Licenciado César Emilio Castro Figueroa

Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso;

A nuestros padres, hermanos, familiares y amigos;

A nuestro asesor especialista, Licenciado Raúl Aguilar;

Al Ingeniero Oswaldo Gámez;

A Emanuel Dimas;

Y a Cristian Flores.

- Tatiana Guadalupe Flores Alvarado
- Evelin Esmeralda Martínez Amaya
 - Andrea Victoria Rivera Durán

CONTENIDO

Introducción	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Definición del problema	11
1.2 Delimitación del problema.....	13
Delimitación teórica.....	15
1.3 Formulación del problema	15
1.4 Preguntas para fundamentar la investigación	17
1.5 Justificación del problema	17
1.6 Objetivos de la investigación.....	18
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 Información del municipio de Guadalupe, departamento de San Vicente.....	21
2.2 Generalidades de las Asociaciones de Desarrollo Comunal en El Salvador.	23
2.3 Antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.	24
2.4 Importancia de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.	29
2.5 Marco legal aplicable a las Asociaciones de Desarrollo Comunal.....	29
2.6 Funcionamiento administrativo de las ADESCO.	33
2.7 Planeación Estratégica.	34
2.8 Tipos de estrategias.....	44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 Metodología de la investigación.....	49
3.2 Tipo de investigación.....	49

3.3 Población o universo de la investigación.....	50
3.4 Unidades de investigación	50
3.5 Técnicas de investigación	50
3.6 Procesamiento de información.....	51
3.7 Presentación de información.....	52
3.8 Análisis de la información	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	54
4.1 Análisis de los resultados.....	54
4.2 Situación Actual de ADESCAFE.	54
4.3 Generalidades de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).....	55
4.4 Situación actual del funcionamiento administrativo y operativo que limita el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).....	60
4.5 Conclusiones.....	94
4.6 Recomendaciones.	96
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	97
5.1 Plan Estratégico	98
5.2 Plan operativo anual.....	136
Referencias.....	151
Anexos	157

Índice de figuras

Figura 1. Mapa satelital de la ubicación de ADESCAFE.	14
Figura 2. Organización de las ADESCO, basada en los Estatutos de ADESCAFE.	33
Figura 3. Evolución de la planeación estratégica.	34
Figura 4. Elementos de la planeación estratégica.	40
Figura 5. Género de los asociados de la Asociación de Desarrollo Cafetalero.	56
Figura 6. Rango de edad de los asociados de ADESCAFE.	57
Figura 7. Estado civil de los asociados de ADESCAFE.	58
Figura 8. Nivel educativo de los asociados de ADESCAFE.	59
Figura 9. Ocupación u oficios de los asociados de conforman ADESCAFE.	60
Figura 10. Superficie de cultivo de café por socio.	61
Figura 11. Cantidad de café producida por manzana en la cosecha.	62
Figura 12. Cantidad de quintales de café que aporta los asociados a ADESCAFE.	63
Figura 13. Altura a la que se cultiva el café que ingresa a ADESCAFE.	64
Figura 14. Variedades de café cultivados por los asociados de ADESCAFE.	65
Figura 15. Insumos orgánicos utilizados en la producción de café por los asociados.	66
Figura 16. Costo unitario de producción por quintal de café oro.	68
Figura 17. Precio al que se vende el quintal de café oro.	69
Figura 18. Comparación de precios al que paga el café en ADESCAFE y UNEX.	70
Figura 19. Razón por la que venden el café a intermediarios.	71
Figura 20. Meses en que se vende a mejor precio el café oro.	72
Figura 21. Condiciones que ADESCAFE necesita para mejorar el almacenamiento del grano de café.	73

Figura 22. Servicios que ofrece ADESCAFE a sus asociados.	76
Figura 23. Servicios que debería ofrecer ADESCAFE a sus asociados.	77
Figura 24. Capacitaciones que han recibido los asociados.	78
Figura 25. Tipo de instituciones que brindan capacitaciones a los asociados.	79
Figura 26. Capacitaciones que les gustaría recibir a los asociados.....	80
Figura 27. Aspectos que mejorarían el desarrollo de la Asociación según los asociados.	82
Figura 28. Apoyo que les gustaría recibir del Gobierno o de instituciones internacionales.....	83
Figura 29. Beneficios que reciben por ser miembros de la Asociación.....	84
Figura 30. Valores que deberían de implementarse en la Asociación para mejorar las relaciones entre las partes interesadas.....	85
Figura 31. Nivel de conocimiento de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos de la asociación.....	86
Figura 32. Sugerencias para que la Asociación proporcione un mejor servicio.	87
Figura 33. Principales problemas que enfrenta la Asociación.....	88
Figura 34. Visión de los asociados respecto al negocio del café.....	90
Figura 35. Factores externos que afectan el negocio actual de la Asociación.....	91
Figura 36. Nivel de conocimiento de los asociados de ADESCAFE sobre situación actual del café en el mercado nacional e internacional.	92

Índice de tablas

Tabla 1. División política y administrativa del municipio de Guadalupe.....	23
Tabla 2. Motivos para asociarse a ADESCAFE.	75

Introducción

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) están basadas en relaciones sociales que tienen objetivos, valores y principios comunes que: “producen o reproducen formas de organización y participación social, colectiva e individual” (Sosa, 2001), para el logro de beneficios colectivos, como ejemplo de ello se encuentra la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), con dos giros, uno primario que es venta al por mayor de café oro y uva, y uno secundario de elaboración de productos de café, según el Número de Registro de Contribuyente (NRC).

Para conocer la situación actual de la asociación, se realizó un diagnóstico situacional en el que se determinó que las principales limitantes que enfrenta la Asociación de son de carácter estratégico, debido a que cuenta con deficiencias en la implementación del proceso de planeación estratégica; por lo que, el equipo de investigación consideran como unidad de estudio dicha asociación, planteando como objetivo principal diseñar un plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) y diseñando el proceso que tiene que seguir para la implementación de una administración estable que encamine al crecimiento de la asociación.

La presente investigación está integrada por cinco capítulos, los cuales permitieron un mejor desarrollo para la temática que se aborda, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, que es la base para el desarrollo de la investigación, dentro del cual se destaca la determinación del problema identificado en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), la justificación de la investigación, el cual subraya la importancia de la ejecución de la investigación y sus objetivos, los cuales marcaron el camino a seguir en el desarrollo de la temática.

El capítulo II, contiene el marco teórico que es fundamental en todo proceso de investigación, que orienta y guía dicho proceso, porque permite reunir, depurar y explicar los elementos conceptuales y teorías existentes sobre el tema a estudiar.

El capítulo III, aborda la metodología aplicada a la investigación, las unidades de estudio y herramientas utilizadas para la recolección, análisis y presentación de los resultados.

El capítulo IV, muestra el análisis de los resultados, en el cual fue necesario el empleo de gráficos y tablas para una mejor interpretación de las encuestas realizadas a los asociados.

El capítulo V, contiene el desarrollo del plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de la Asociación, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.



Capítulo I

Planteamiento del problema

Contenido del Capítulo

- 1 Definición del problema
- 2 Delimitación del problema
- 3 Formulación del problema
- 4 Preguntas que fundamentan la investigación
- 5 Justificación del problema
- 6 Objetivos de la investigación

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

En El Salvador uno de los sectores más importantes de la economía es el sector agrícola, en el cual la producción, cultivo y procesamiento de café es una de las actividades económicas más importantes porque son generadoras de empleo e ingreso para las familias. Según el director ejecutivo del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), Hugo Hernández (Consejo Salvadoreño del Café, 2017) la caficultura es un rubro estratégico, social, ambiental y económico. Además el café es importante porque permite la generación de empleo a nivel nacional, y constituye además, una de las principales contribuciones de este sector para mantener la estabilidad social y política del país, considerando que en condiciones normales el empleo del sector cafetalero representa cerca del 6% de la Población Económicamente Activa (PEA); a esto se le añade que la inversión que genera la propia actividad favorece el desarrollo de microempresas que contribuyen a reducir la migración de pobladores rurales hacia la ciudad.

Los datos oficiales del Consejo Salvadoreño del Café (2019) detallan que, al 31 de octubre 2018, El Salvador registró una producción de 905,110 quintales oro uva; había exportado unos 719,796 quintales del ciclo 2017/2018 por un valor total de más de \$107 millones a un precio promedio de \$149 por quintal, así también en el ciclo 2018/2019 al 28 de febrero el país produjo 893,300 quintales oro uva. En el año 2016 la cantidad de café que se exporta es de 334,860 quintales, aun precio promedio de \$127.19 y el aporte que el café hizo al PIB en el mismo año fue de 0.56%, según el Banco Central de Reserva (BCR).

Según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro en su artículo 11 establece que son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal (Asamblea Legislativa, 1996). La organización comunitaria es uno de los derechos que todas las personas tienen para lograr el desarrollo de sus comunidades, se debe tomar con responsabilidad participativa y democrática porque permite defender los derechos e intereses comunitarios. Entre estos derechos se mencionan algunos tales como vivienda digna, salud, educación y servicios básicos (agua, luz y otros); los asociados quienes se integran para lograr un desarrollo

sostenible de la economía local mediante la productividad alcanzada en el tiempo, la toma de buenas decisiones y el aprovechamiento de los recursos, además de considerar como fin primordial el logro de beneficios en función de la asociación, de la comunidad y el de los futuros clientes.

La Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) está inscrita en la Alcaldía Municipal de Guadalupe en el libro de actas y acuerdos de la página 112 y 113 respectivamente, se constituyó como una Asociación que promovería el crecimiento y desarrollo de pequeños y medianos caficultores del municipio, siendo una organización sin fines de lucro constituida por aportaciones; además de regir sus operaciones por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la Ley de IVA, el Código de Comercio, el Código Municipal y la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

ADESCAFE se constituyó el 26 de julio de 2018, obteniendo su personería jurídica el 21 de agosto del mismo año; desde sus inicios la Asociación funciona con maquinaria otorgada por la Alcaldía Municipal de Guadalupe en calidad de préstamo, estas fueron dos despulpadoras; así como también, desde el mes de febrero de 2019 cuenta con una trilladora, otorgada por la misma entidad; la Asociación no tiene un año de haber sido fundada y presenta un crecimiento potencial, dado que el grano de café que producen tiene calidad de exportación y es cultivado con abono orgánico producido por la misma Asociación; sin embargo, en cuanto a la administración de ADESCAFE, los cuerpos directivos no planifican ni organizan en base a criterios técnicos, por lo que todo el proceso administrativo se ve afectado por ello, así como la relación entre sus miembros.

Según el diagnóstico realizado a la Asociación, no se implementa ninguna de las fases del proceso administrativo, es por ello que se puede observar que no se lleva una adecuada administración de los bienes físicos y económicos de la Asociación.

Las fases del proceso administrativo son la planeación, organización, integración, dirección y control. Siendo la planeación la primera de las fases, si esta no se realiza adecuadamente todo el proceso administrativo se ve afectado por ello. La planeación se define como "el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera" (Rosenzweig, J.E. y Kast, F.E., 1987, pág.

504). Por lo tanto, planear implica hacer un análisis del contexto de la organización y tomar las decisiones más viables en función de la evaluación de los factores internos y externos que pueden afectar los objetivos propuestos, así como también saber de qué manera habrá que posicionarse en el ambiente, como afrontar los riesgos y oportunidades que ese ambiente brinde.

El origen del concepto de Planeación Estratégica fue en la década de 1950, los elementos de esta varían según el autor, sin embargo, los elementos comunes son la misión, la visión, los principios y valores, los objetivos y el análisis del contexto de la organización para la determinación de la estrategia. Planeación Estratégica “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (Davis, 2008, pág. 5). Esto significa que la organización tiene un problema, para alcanzar los objetivos, ADESCAFE necesita formular los elementos que le den sentido de pertenencia a los asociados como lo son la visión, la misión y los principios y valores, y así contar con las herramientas necesarias para realizar un análisis de los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos; actualmente ADESCAFE no cuenta con ninguno de esos elementos.

El no contar con una planeación estratégica afecta el desarrollo de la asociación, porque los asociados no cuentan con una visión ni una misión que los dirija hacia un objetivo determinado, por lo que no existe un sentido de pertenencia en la organización, provocando una desmotivación hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo, tal como se pudo observar en el diagnóstico realizado. Es por esa razón que la organización presenta una alta deserción de asociados, en agosto de 2018, se constituyó con 30 personas, de las cuales se pudo observar la falta de compromiso que estas tienen en la actividad administrativa al no presentarse a las reuniones de Asamblea General y falta de compromiso con la actividad operativa de la Asociación, al no comercializar el café por medio del Centro de Acopio y Servicios, afectando directamente la razón de ser de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe.

1.2 Delimitación del problema.

Para la realización de la presente investigación se consideró la delimitación espacial, temporal y teórica, las cuales se detallan a continuación:

Delimitación espacial

El estudio se realizó en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), ubicada en el cantón San Benito Piedra Gorda, municipio de Guadalupe, departamento de San Vicente.



Figura 1. Mapa satelital de la ubicación de ADESCAFE.

Fuente: elaborado por Ing. Agr. Jorge Luis Alas, docente de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral, de la Universidad de El Salvador, mayo 2019.

Delimitación temporal

La investigación se realizó en el periodo de marzo a diciembre de 2019, en el cual se realizó la recopilación de información necesaria, procesamiento y análisis de los resultados que permitió generar una propuesta de solución a la problemática antes señalada.

Delimitación teórica

La información utilizada para el desarrollo de la investigación fue por medio de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron la entrevista y encuesta dirigida a los asociados y la observación a las actividades realizadas en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE). Las fuentes secundarias fueron las consultas realizadas en libros, revistas, sitios web entre otros documentos que contengan información sobre la planeación estratégica y las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO), además de Leyes y Decretos que regulen el funcionamiento de estas.

1.3 Formulación del problema

Para formular el problema, se realizó un diagnóstico situacional a la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente, con la finalidad de identificar problemáticas que incidian en el desarrollo y crecimiento económico de la Asociación.

Mediante el estudio realizado a ADESCAFE se observó que la Asociación enfrenta una serie de problemas, que no le permiten desarrollarse, las áreas que necesita mejorar son principalmente aquellas relacionadas con el proceso administrativo y operativo, por lo tanto, basándose en que la planeación es la primera fase del proceso administrativo, la organización no cuenta con los indicadores más básicos de esta, como son la misión, visión, principios, valores, objetivos, planes, presupuestos o guías de acción, por lo que, todo el proceso administrativo y operativo se ve afectado por esa limitante. La planeación al ser la primera fase del proceso administrativo, esta incrementa significativamente la posibilidad de que las actividades y recursos de la Asociación estén encaminados a la generación de utilidades y al sostenimiento económico. El no

contar con planeación conduce al desorden organizacional y a la mala administración de los recursos físicos y económicos de la Asociación.

También se observó que en la etapa de organización la Asociación no dispone de un organigrama siendo este un indicador que sirve para definir las funciones y responsabilidades de cada miembro en la Asociación.

Otra de las dificultades encontradas en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) es en el área de integración de personal, debido a que la Asociación no cuenta con participación de jóvenes. Además, para el desarrollo de las actividades operativas solo cuenta con un empleado, el cual no tiene definidas por escrito sus funciones y responsabilidades, por lo que, las actividades que realizan las ejecuta de manera empírica.

Como Asociación no realizaba la fase de control debido a que no se planifican las actividades ni se organizan los recursos; tampoco se tiene integración de personas para el desarrollo de actividades. En el área comercialización los miembros de ADESCAFE no tienen conocimiento de cómo posicionarse en el mercado para afrontar los riesgos que se le presenten y la manera de aprovechar las oportunidades que tienen como organización. En cuanto a financiamiento en concepto de capital de trabajo para la comercialización, no se tiene conocimiento de cuáles podrían ser las fuentes de financiamiento y nunca se han elaborado proyectos de inversión. La asociación implementa responsabilidad social desde el origen de su actividad productiva, debido a que se está cultivando café con fertilizante orgánico, de modo que contribuye a la protección del medio ambiente. Según lo observado por el equipo investigador, en el mercado los productos elaborados con abonos orgánicos se venden a mejor precio que los que se cultivan con abono tradicional.

Después de mencionar las áreas que necesitan mejoras se plantea la interrogante:

¿Será necesario un plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), del departamento de San Vicente, de 2020 a 2024?

1.4 Preguntas para fundamentar la investigación

En el proceso de investigación, fue necesario plantear preguntas sobre el tema de investigación, al hacerlo se tuvo la ventaja de presentar la problemática de forma directa, minimizando de esta forma la distorsión de la investigación, estas preguntas fueron concretas, porque orientaron las respuestas que se buscan con la realización de la investigación.

En la investigación denominada:

Plan Estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) del departamento de San Vicente, para el periodo 2020 a 2024.

Las preguntas que orientaron el estudio de la problemática antes mencionada son las siguientes:

1. ¿Cómo se puede gestionar apoyo de las autoridades locales y regionales para que brinden financiamiento, seguridad, capacitación a la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE)?
2. ¿Qué instituciones pueden brindar capacitaciones para el fortalecimiento de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE)?
3. ¿Qué acciones se pueden ejecutar para mejorar la administración de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE)?

1.5 Justificación del problema

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal han desempeñado una tarea sumamente valiosa para el desarrollo de las comunidades. El Código Municipal (1986) en su artículo 118 establece que “los miembros de los diferentes barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar de manera organizada en solucionar los problemas y necesidades de la comunidad e impulsar proyectos en beneficio de su comunidad” (p. 36).

En el diagnóstico situacional realizado a ADESCAFE, se utilizó la herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Retos y Áreas de Mejora (FORA) y el diagnóstico por indicadores, en la que se determinó que las principales limitantes que enfrentaba la Asociación de desarrollo son

de carácter estratégico, debido a que contaban con deficiencias en la implementación del proceso de planeación estratégica puesto que no se han elaborado planes a corto, mediano y largo plazo; no han definido su estructura organizativa, misión, visión, principios, valores ni filosofía empresarial; es por ello que se consideró importante apoyar el desarrollo de la Asociación mediante la elaboración de un plan estratégico abordando la investigación con el título: “Plan Estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente, de 2020 a 2024”, con el objetivo de fortalecer el proceso de planificación y organización e impulsando el desarrollo sostenible de la misma.

Con esta investigación se puso en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo de proceso de formación académica de la Licenciatura en Administración de Empresas, brindando apoyo a la Asociación en la planeación estratégica, mediante la cual obtendrán beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Para el desarrollo del estudio se contó con la factibilidad de acceso a la información de fuentes primarias, por tanto, facilitó la recolección de información de la entidad, lo que propicio el adecuado análisis de la situación actual, facilitando la generación de propuestas de solución a la problemática encontrada.

Con todo lo antes expuesto se pretendió que la investigación contribuyera al fortalecimiento organizacional de ADESCAFE, mediante la elaboración de planes y la definición de estrategias que contribuyeran al posicionamiento de la Asociación en el mercado, subsanando la falta de conocimiento en materia administrativa que actualmente tienen los directivos

1.6 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) del departamento de San Vicente de 2020 a 2024.

Objetivos específicos

- Analizar los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).

- Proponer los manuales, políticas y reglamento administrativos para el óptimo funcionamiento operativo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).
- Elaborar una propuesta de plan estratégico, que permita el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) para el periodo de 2020 a 2024.



Capítulo II

Marco Teórico

Contenido del Capítulo

1 Información del municipio de guadalupe

2 Generalidades de las Asociaciones de Desarrollo Comunal en El Salvador

3 Planeación estratégica

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Información del municipio de Guadalupe, departamento de San Vicente.

Historia

En el año 1790, el valle de Rincón Grande fue uno de varios lugares que se agruparon para constituir el poblado de Nuestra Señora de Tepetitán.

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Rincón Grande era una hacienda que administraba el común del pueblo de Santo Domingo, en el que se cultivaba tabaco de excelente calidad, maíz y otras semillas; con temperatura cálida.

En el siglo XXI, el municipio fue afectado por dos desastres naturales. Primero fueron los terremotos del 2001; años después junto al municipio de Verapaz, fue una de las localidades más afectadas por las inundaciones del 2009, causadas por el huracán Ida. Donde la lluvia generó deslizamientos del volcán Chichontepeque que afectaron la ciudad de Verapaz y Guadalupe, donde se constataron pérdidas de vidas humanas y daños materiales (Municipios de El Salvador, 2019)

Fundación del municipio

Durante el Gobierno de Diego Vigil, y por Decreto Legislativo del 21 de febrero de 1837, Rincón Grande se erigió en pueblo con el nombre de Guadalupe. El 27 de marzo de 1888 obtuvo el título de villa, y en 1890 se estimaba su población en 1620 habitantes (Municipios de El Salvador, 2019).

Geografía

El municipio de Guadalupe se encuentra ubicado en el departamento de San Vicente. Sus puntos limítrofes son al Norte por el municipio de Verapaz, al Sur por los municipios de Zacatecoluca y San Juan Nonualco (departamento de La Paz), al Este por el Municipio de Tepetitán

(departamento de San Vicente) y al Oeste por los Municipios de Santa María Ostuma y San Pedro Nonualco (departamento de La Paz).

El municipio tiene una extensión territorial de 23.91 Km² aproximadamente de los cuales 0.67 Km² corresponde al área urbana y 23.24 Km² corresponde al área rural.

Economía

En la zona rural del municipio de Guadalupe existe una población de agricultores que cultivan granos básicos, caña de azúcar y café, el cual es el cultivo de mayor importancia para la población debido a que las plantaciones de café representan un gran potencial para el municipio tanto en lo económico como en lo ambiental.

Debido a la caída de los precios del café a nivel internacional la cosecha se ha visto afectada, generando con ello que la gran parte de población que trabaja en la corta de la cosecha quede desempleada y se dedique a otras labores no agrícolas. En la cosecha 2018/2019 el municipio de Guadalupe produjo un total de 9,570.18 quintales oro, con un precio promedio de \$55.00 cada quintal. Parte de los agricultores sustituyeron el cultivo del café en las áreas de bajío por caña de azúcar (Rodriguez, 2019)

Cultura

Las fiestas patronales del municipio de Guadalupe se celebran del 1 al 13 de diciembre, en honor a la Virgen de Guadalupe. Además, el primer fin de semana de agosto celebran el festival del maíz; otro festival importante en el municipio es el del café, que se celebra el primer fin de semana del mes de diciembre.

Fuentes de empleo e ingresos

En el municipio de Guadalupe las fuentes de ingresos se limitan a la agricultura y al pequeño comercio como tiendas, cafetines y venta de comida en el centro urbano del municipio; una buena parte de la población se traslada a los municipios aledaños a realizar sus labores.

Administración del municipio de Guadalupe

Para su administración el municipio se divide en zona urbana por cuatro barrios, cuatro colonias y dos lotificaciones. Donde la zona rural también cuenta con cinco cantones, dos caseríos, tres colonias y una urbanización están divididas de la siguiente manera:

Tabla 1.

División política y administrativa del municipio de Guadalupe.

Zona Urbana			
Barrios	Colonias	Lotificación	
Concepción	Santa Rosa	Lotificación Monte Sión	
San José	Modelo		
El Centro	Santa Lucia		
El Calvario	Colonia Villa España II		
	Santísima Trinidad		
Zona Rural			
Cantones	Caseríos	Urbanización	Colonias
San Francisco Agua Agria	Los Meléndez	Vista al Volcán	Santa Eduviges I.
San Emigdio El Tablón	Los Domínguez		Santa Eduviges II
San Antonio Los Ranchos			Villa España
San Benito Piedra Gorda			
San José La Carbonera			

Fuente: Elaborado por el equipo investigador, julio 2019.

2.2 Generalidades de las Asociaciones de Desarrollo Comunal en El Salvador.

En la historia de la humanidad las asociaciones han tenido un rol importante en el desarrollo de muchas comunidades, a continuación se hace una breve reseña histórica de cómo surgen, su

importancia, marco legal que las regula, caracterización y finalmente su funcionamiento administrativo.

Se realizó un análisis histórico diacrónico del proceso de conformación de las ADESCO, en la cual se plantean los principales eventos que dieron origen a estas desde una perspectiva de la historia oficial, aunque cada comunidad tiene una historia organizativa propia.

2.3 Antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

En la historia de El Salvador el rumbo económico y social que se ha implementado por los Gobiernos ha estado, directamente ligado a la ideología de los grupos políticos o militares gobernantes, esto queda demostrado en los planes de desarrollo implementados, en las legislaturas establecidas y en las dependencias de Estados que han aparecido y desaparecido en cada uno de los gobiernos.

En la década de 1960, la organización del pueblo que fue impulsada por el Gobierno para fines políticos buscaba el control de las bases del descontento social por medio de programas en los cuales la población era partícipe de la búsqueda de soluciones a problemas concretos en su comunidad y la búsqueda de insumos para la creación y supervisión de organismos sociales para apaciguar las desigualdades socioeconómicas que se vivían en esa época.

En 1962 con la llegada del Partido de Conciliación Nacional al poder, el Presidente Coronel Adalberto Rivera que gobernó entre 1962 y 1967. El Salvador se adhirió al Programa de “Alianza para el Progreso”, que era impulsado por el presidente John F. Kennedy. El cual tenía como objetivo contrarrestar los movimientos izquierdistas y de guerrillas en la región que se inspiraban en la revolución cubana de 1959.

El Programa “Alianza para el progreso” se basaba en una ayuda económica y social de Estados Unidos de Norte América que duraría diez años, entre 1961 y 1970. Se proyectó una inversión de 20,000 millones de dólares para la región que serían administrados por medio de agencias de ayuda, las agencias financieras multilaterales como el BID y el sector privado a través de la Fundación Panamericana de Desarrollo. Algunas de las principales medidas que el programa impulsaba eran una Reforma Agraria, en función de mejorar la productividad agrícola, el libre comercio entre los países latinoamericanos, modernización de la infraestructura de comunicaciones, reforma de los sistemas de impuestos, acceso a la vivienda, mejorar las

condiciones sanitarias para elevar la expectativa de vida y mejora en el acceso de la educación entre otras.

En 1972 se crea el Plan de Desarrollo Económico y Social (1973-1977), que tenía como objetivos primero una política expansionista; segundo, se propugna por una política en la que el Estado adquiere una posición más activa en la promoción del desarrollo; y tercero, es una política de cambios estructurales como medio de mejorar las condiciones sociales de la población (CONAPLAN, 1989). A partir de 1972, el Consejo Nacional de Planificación (CONAPLAN) fue responsabilizado de la planificación general y de coordinar a las otras dependencias gubernamentales en la ejecución de los proyectos elaborados, tarea que hasta entonces había desempeñado el Ministerio de Economía. CONAPLAN pasó a depender directamente del Poder Ejecutivo y en 1976 fue convertido en Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social.

Los primeros intentos por organizar a la población rural surgen en 1969 por la iglesia católica la cual después del Concilio Vaticano II empezó a organizar sobre todo a trabajadores del campo, creando la Federación Cristiana de Campesinos Salvadoreños (FECCAS). La cual “contaba con unas 20 ligas, de unos 500 miembros cada una, y entró cada vez más en una dinámica que la aproximaba a las luchas de otros sectores (obrero, maestros, sindicatos entre otros) de oposición al régimen” (El Rojo, 2005).

En 1969, el Gobierno de Estados Unidos de Norte América, a través del Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre (IADSL), crea la Unión Comunal Salvadoreña (UCS), la cual tenía como objeto restar fuerza a nivel rural a FECCAS. Esta al final se une al descontento de la población hacia el Gobierno.

Dentro del apoyo que se les daba a las organizaciones comunales que se reflejaban en el Cuarto Plan de Desarrollo Económico, surge el Programa de Fomento y Cooperación Comunal (FOCCO) en 1972, el cual formaba parte del sistema autoritarista en el cual estaba involucrada la institución militar, el Estado y los sectores populares. FOCCO dependía directamente de la Presidencia de la República, y su objetivo era “impulsar el desarrollo de las comunidades del país, como base del desarrollo nacional” (Lungo, 1989).

FOCCO tenía la tarea de fomentar la construcción de obras de uso colectivo, como edificios escolares, calles, puentes e instalación de agua y drenajes, también a partir de 1974, empieza a impulsar pequeñas empresas comunales agropecuarias. Según datos oficiales “en 1973 el Programa de Desarrollo Comunal movilizó al 47% de la población y en 1975 este porcentaje se elevó a 59%” (Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, 1989).

Este mismo órgano que velaba por la organización comunal a través de FOCCO, era el encargado de buscar apoyo militar en las bases campesinas, las cuales servían de base para la conformación de la Organización Democrática Nacionalista (ORDEN) la cual servía para la recopilación de inteligencia de las Fuerzas Armadas de El Salvador (FAES) por medio del control de la población rural en busca de “signos de organización de extrema izquierda”. Siendo los propios campesinos y agricultores represores de su propia clase.

Para el Presidente Molina (1972-1977), el crecimiento económico tenía relación con el orden político, la cual era expresada en los términos siguientes “sin seguridad no puede haber desarrollo, y sin desarrollo resulta un tanto difícil para los países procurarse el instrumento necesario para crear una atmosfera de seguridad: seguridad y desarrollo son, pues, conceptos estrechamente relacionados. La fuerza armada está consciente de este planteamiento que constituye su mística profesional” (Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, 1989).

Entre 1960 y 1980, nacieron otras instituciones verticalistas del Gobierno que tenían como fin el control de las clases campesinas. Aparte de organizaciones como la Unión Comunal Salvadoreños (UCS) y el Fomento y Cooperación Comunal (FOCCO) surgieron también, la Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP), la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES). Como parte de este tipo de organizaciones para el área urbana se encontraba, la Oficina de Mejoramiento de Comunidades Marginales (OMCOM).

A partir de 1986 con la creación del Código Municipal por parte de la Asamblea legislativa, pasa a manos de los gobiernos municipales el deber del apoyo a las organizaciones de la sociedad civil que se crearán dentro de su territorio, llevando registro de estas, fomentando la

participación de la sociedad civil en estas, apoyando los proyectos que impulsarán y tomándolas en cuenta a la hora de la planeación del desarrollo municipal.

El Ministerio de Gobernación, quedaría a cargo de la ayuda en la formación de las ADESCOS desde la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO). El cual ayudaría a las ADESCOS en su formación, su legalización y en la educación de sus miembros para la presentación de planes de desarrollo por parte de estas.

Con la llegada al Poder Ejecutivo de Francisco Flores, se inicia una serie de cambios con respecto al desarrollo local que sería parte de la llamada “Modernización del Estado”. Nombró al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) como la principal instancia rectora del Desarrollo Local y la cual en su primer momento presentaría una Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL). Desaparece la Dirección de desarrollo comunitario (DIDECO), la cual deja sin apoyo a las ADESCOS.

Con la participación de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y la Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador (COMURES) en diciembre de 1999 presenta la Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL). La cual después de los terremotos de 2001, el FISDL se volcó en su rol de fondo de inversión, apoyando proyectos de reconstrucción y dejando a un lado el mandato de ser rector del desarrollo local.

Luego de esto, la concertación se reduciría a su mínima expresión dentro de la Administración del expresidente Francisco Flores, debido a que “lanzó una apuesta al desarrollo concebido como producto de importación y no como algo que debe generarse desde el territorio salvadoreño” (Villacorta, 2004).

Un factor importante de resaltar es el hecho de que durante la Administración del expresidente Francisco Flores se agudizan los conflictos con los gobiernos locales. Teniendo desde el ejecutivo una visión que impedía la descentralización, ya que esta fortalecería al FMLN, en tanto que este gobernaba la mayor parte de los principales municipios del país. Visión que también se mantuvo durante la Administración del expresidente Antonio Saca.

La Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) se constituyó para potenciar el desarrollo de la comunidad, principalmente para solucionar las necesidades que los pequeños y medianos caficultores presentan. Esta asociación nació por el derecho de libre

asociación expresado por la Constitución de la República de El Salvador, la cual expresa en su artículo siete, el derecho de asociación pacífica y sin armas para realizar acciones lícitas, en beneficio de las comunidades (Asamblea Legislativa, 1983).

En el municipio de Guadalupe, ADESCAFE fue constituida en el año 2018, siendo la única Asociación de Desarrollo Cafetalero existente tanto en el municipio de Guadalupe como en el departamento de San Vicente, según información recopilada por el equipo investigador.

Fueron un total de 30 personas quienes se organizaron para constituir esta Asociación y los motivos que impulsaron fueron las siguientes:

- a) Sensibilizar a los pequeños y medianos caficultores de conservar y desarrollar los bosques cafetaleros y de esa forma poder preservar el ambiente y las fuentes de agua;
- b) Organizar a los pequeños y medianos caficultores, para poder procesar y agregar valor a su producto mediante el despulpado, trillado, tostado, molido y empaquetado;
- c) Desarrollar nuevas estrategias y contactos de comercialización, a nivel local, nacional e internacional (Diario Oficial, 2018).

Desde su constitución cuentan con el apoyo de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, quien les otorgó en calidad de préstamo dos máquinas despulpadoras y una trilladora, además tienen apoyo del proyecto VIDA, quienes les regalan plantas de café con la finalidad de ayudar con la reforestación del medio ambiente y a regenerar las plantaciones de café, debido a que después de alcanzar su máxima productividad tienden a producir a menores niveles, siendo su máxima productividad entre los 6 y los 8 años, las plantas de café tienen un ciclo de vida de 20 a 25 años (Pulgarin, 2007).

Los asociados activos de ADESCAFE no aportan la totalidad del café que se produce, debido a que carecen de recursos financieros al momento de iniciar con el cultivo del café, recurren a utilizar financiamiento externo por parte de entidades como UNEX, MECAFE y Prieto, quienes financian a los pequeños caficultores a cambio de pagar el monto prestado con café y no en efectivo.

Siguiendo la tendencia de preservar el medio ambiente, en ADESCAFE el proceso utilizado en el despulpado está diseñado de manera tal que se ahorre agua, y esta agua utilizada, junto con la

cáscara se convierten en abono orgánico utilizado después en la plantación de café, con la finalidad de que se utilice la menor cantidad de químicos posible.

2.4 Importancia de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

Los habitantes de las comunidades tienen el derecho de unirse para formar una Asociación de Desarrollo Comunal, con el fin de solventar sus necesidades, en donde el objetivo principal es mejorar su calidad de vida. La importancia de las ADESCO se puede apreciar desde dos puntos de vista:

Importancia social:

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal ofrecen una oportunidad de superación para cada una de las comunidades en las que se encuentran fundadas; las Asociaciones Comunales tienen un campo de acción bastante amplio, ya que se pretende cubrir las necesidades de todo tipo de los habitantes; para ello cuentan con el respaldo de las municipalidades y de otras instituciones.

Importancia económica:

El constituirse en Asociación Comunal, refleja para la comunidad una oportunidad de desarrollo económico, contarán con el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo sus proyectos comunitarios. La infraestructura adecuada supone mayor acceso a las comunidades, facilidad de transporte, reduce los desembolsos en la economía familiar al no tener que desplazarse a grandes distancias para cumplir con sus obligaciones laborales o para recibir educación (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017).

2.5 Marco legal aplicable a las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

En la investigación realizada sobre las Asociaciones de Desarrollo Comunal se indagó que las Leyes que deben cumplir son las siguientes:

DISPOSICIÓN LEGAL	CONTENIDO
	Las Asociaciones de Desarrollo Comunal por ser instituciones que buscan el beneficio de

Constitución de la Republica de El Salvador

los habitantes de sus comunidades, son consideradas como un aporte a la comunidad salvadoreña; dentro de la Constitución de la República se relacionan artículos que van enmarcados a las Asociaciones en su orden económico, el Estado protegerá a dichas Asociaciones debido al trabajo con las personas, además los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. (Asamblea Legislativa, 1983).

Código Municipal.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal por ser un tipo de asociaciones que obtiene su personalidad jurídica por medio de la autorización de los Concejos Municipales, deben cumplir con las regulaciones establecidas en el Código Municipal (Asamblea Legislativa, 1986).

Código Tributario.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal desde el momento de obtener la personalidad jurídica están obligadas como sujetos pasivos al pago de tributos, también deben dar cumplimiento a las prestaciones tributarias sean en calidad de contribuyentes o de responsables, este código expresa que deben cumplir con obligaciones formales y

sustantivas (Asamblea Legislativa, 2000).

Código de Trabajo.

Este Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, además las disposiciones de este Código regulan las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados y las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores, según el artículo 1 y 2 (Asamblea Legislativa, 1972).

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Las Asociaciones en calidad de persona jurídica están obligadas al pago de impuestos si realizan un hecho generador. En el caso de las ADESCO como su finalidad es el desarrollo económico de las comunidades usualmente no realizan transferencia de bienes o prestación de servicios pero de realizar cualquier hecho generador quedan obligadas al pago del impuesto (Asamblea Legislativa, 1992).

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento.

El propósito de la Ley es establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, dado que las ADESCO son

asociaciones sin fines de lucro, deben cumplir con lo establecido en esta Ley (Asamblea Legislativa, 1996).

Ley del Sistema de Ahorro para pensiones.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal deben aplicar básicamente el artículo 14 el cual establece el cálculo de las cotizaciones obligatorias que deben pagar todo trabajador (Asamblea Legislativa, 1996).

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

El artículo 3 establece el régimen del Seguro Social obligatorio, el cual se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que hayan establecido la remuneración, en el caso que las Asociaciones de Desarrollo Comunal tengan trabajadores permanentes deberán aplicar dicho artículo (Asamblea Legislativa, 1953).

Caracterización de las ADESCO.

De acuerdo a los artículos 118 al 120 del Código Municipal, las características de las Asociaciones son las siguientes:

- De naturaleza apolítica y no lucrativa, de carácter democrática, no religiosa;
- Las constituyen personas residentes en una misma área geográfica como: barrios, colonias, cantones, caseríos, entre otros;
- Las personas que la integran participan de algún interés, objetivo o función en común;
- Pueden ser legalizadas y representadas formalmente: es decir, cuentan con personalidad jurídica; y

- Cuentan con sus propios estatutos que las rigen y se constituyen con no menos de veinticinco miembros de la comunidad (Asamblea Legislativa, 1986).

2.6 Funcionamiento administrativo de las ADESCO.

Las ADESCOS se estructuran de diferentes maneras, dependiendo como consideren ellas en sus estatutos que pueden funcionar mejor, en algunos casos estas estructuras son más complejas que otras, las ADESCOS se organizan primeramente en Asamblea General y Junta Directiva.

El gobierno de Asociación será ejercido por la Asamblea General y la Junta Directiva. La Asamblea General debidamente convocada, es el máximo organismo en la Asociación y está integrada por la totalidad o con la mayoría de los asociados activos; además, es facultada para elegir a los miembros de la Junta Directiva.

En los lineamientos generales establecidos por la Asamblea General, la Junta Directiva tiene a su cargo la dirección y administración de la Asociación; y está integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un secretario de actas, un tesorero, un síndico, y cinco vocales (Asamblea Legislativa, 1977).

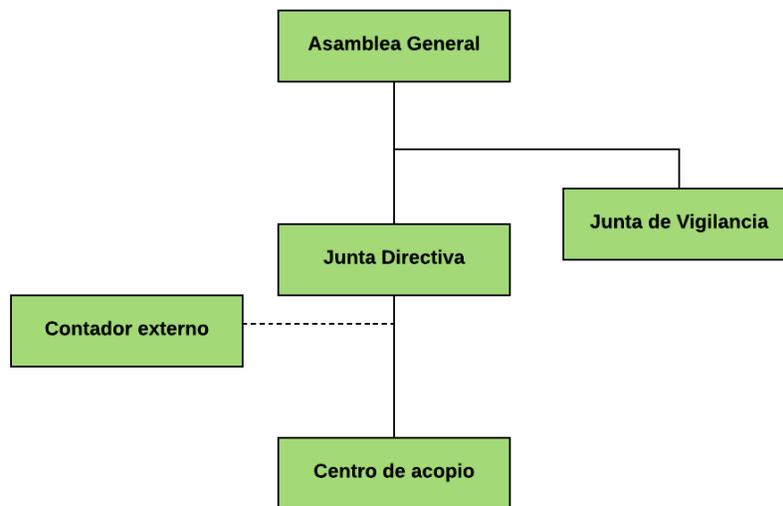


Figura 2. Organización de las ADESCO, basada en los Estatutos de ADESCAFE.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, en el mes junio de 2019.

2.7 Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, es muy importante porque proporciona las guías de acción para que los dirigentes de una organización actúen mediante un plan previamente estipulado; a través de la planeación, es más fácil saber cómo se debe actuar en el momento de realizar negocios.

Antecedentes de la planeación estratégica.

La planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. El término estrategia es de origen griego. Estrategia, Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

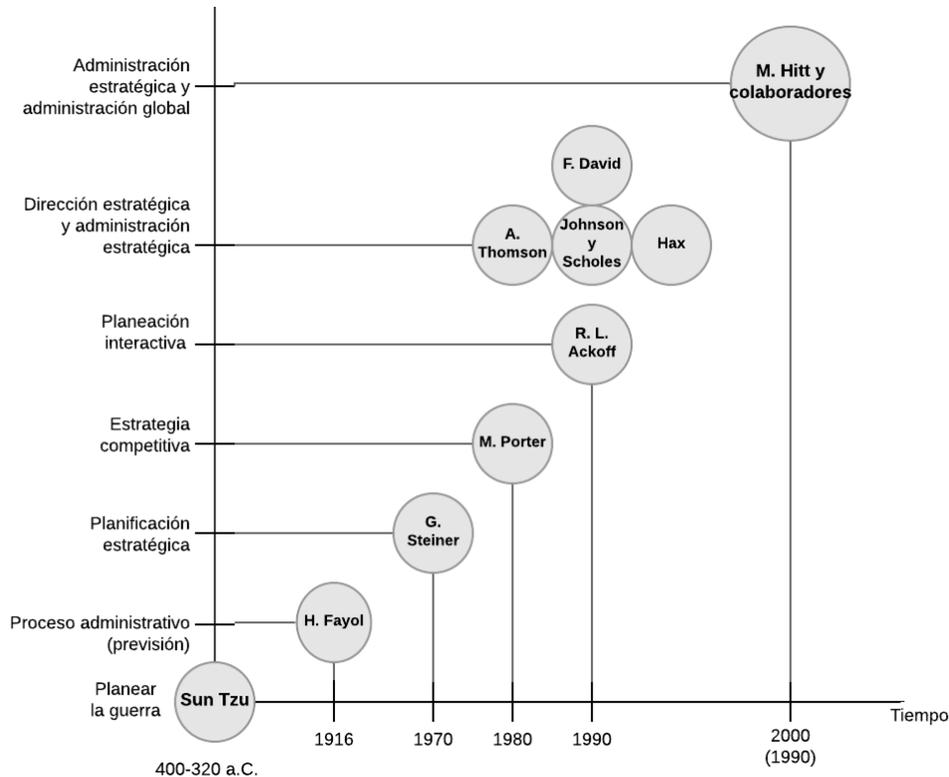


Figura 3. Evolución de la planeación estratégica.

Fuente: Administración estratégica, Zacarías Torres Hernández, pág. 20.

La planeación estratégica en la época antigua surgió en el siglo IV a.C., cuando Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos militares, escribió sobre como ejecutar y ganar una guerra por medio de acciones estratégicas.

Los antecedentes de la planeación se encuentran también en la época de los egipcios, principalmente en el año 1300 a.C., los egipcios le daban importancia a la administración por medio de papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la Gran Muralla China es una evidencia palpable de planeación, organización y control; luego la Iglesia Católica Romana, es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claros sus objetivos, estructura organizacional, así como la aplicación de técnicas administrativas (Palma, 1992).

Henry Lawrence Gantt (1913) determinó que la administración requeriría de datos científicos para funcionar con eficiencia. Los estándares de trabajo deberían de ser determinados por observación y medidas científicas, y solo de esta forma se fijarían estándares reales de trabajo. Su aportación más conocida para la administración es la gráfica de programación de trabajo que lleva su nombre. Años después Henry Fayol (1916) considerado padre de la administración moderna publico observaciones acerca de los principios generales de la administración (Eguizabal, 2016).

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente (David, 2008).

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”, una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

En la década de los cincuenta, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no

reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial (David, 2008).

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

La planeación estratégica es un elemento que se identifica para el logro de los objetivos de la empresa, pero también se considera la tendencia de los dueños de las empresas hacia una actitud de emprendedurismo. La actitud empresarial es caracterizada por tres elementos innovación, proactividad y toma de riesgos.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. Los ambientes tan cambiantes de los últimos años han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías, empresas e instituciones de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación uno de ellos, la administración estratégica.

La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integrar la planeación estratégica y administración en un solo proceso.

Definiciones de planificación estratégica según autores.

Robbins y Coulter la define como “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control” (Robbins, 2010).

Fred David plantea que “la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2008).

George Terry, define la planificación estratégica “como la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (Terry, 1976).

Humberto Serna afirma que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Gómez, 2008).

Importancia de la planeación estratégica.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos propuestos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas y posicionarse en el mercado competitivo.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.

La planeación imparte eficacia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir, con los menores costos y gastos posibles.

Tan importante es la planeación que el propio H. Fayol, autor de la Teoría clásica de la administración, en 1916 se refirió en su célebre proceso administrativo a la previsión como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear (Hernández, 2014).

La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones es que separa una estrategia poderosa de una común, debido a que una correcta planeación tiene la capacidad de dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el interior de la organización como en el mercado.

La planeación estratégica es importante debido a que es la base del resto de las etapas del proceso administrativo, la cual permite a la organización precisar sus principales objetivos, proporcionando guías claras para la toma de decisiones; también constituye un medio de control con los recursos de la organización sean estos materiales o financieros.

Para lograr que una organización se desarrolle y obtenga una ventaja competitiva cumpliendo con todos los objetivos propuestos, se deberá aplicar una correcta planeación estratégica, en la cual se hacen planes a corto, mediano y largo plazo donde se proyecta una visión futura del obrar de la organización fijando objetivos estratégicos y metas que permitan llegar al estado deseado de la organización y de sus directivos.

Definir el pensamiento estratégico, permite el desarrollo de la planeación estratégica, logrando con esto el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización así como también, las oportunidades y amenazas que se presentan en el exterior de esta. Conociendo esto, la organización formula objetivos estratégicos, para cumplir estos objetivos es necesario generar, evaluar y seleccionar estrategias que encaminen el cumplimiento de estos.

La planeación estratégica consiste en un proceso a través del cual los líderes organizacionales determinan la posición y perspectivas del futuro deseado para la organización, dentro de la cual se fijan las prioridades organizacionales enfocando energía y recursos en el fortalecimiento de las operaciones de la organización, asegurando que el equipo de trabajo se encuentre orientado a las metas comunes propuestas.

Es de vital importancia la planeación estratégica para las organizaciones, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc., se resume el rumbo de esta. La planeación estratégica define la directriz que toda organización debe seguir, teniendo como objetivo final el alcanzar las metas fijadas las que se traducen al crecimiento económico, humano y tecnológico de la organización.

Etapas de la planeación estratégica

Los principales elementos de la planeación estratégica se describen en la figura 3, estos están definidos principalmente por la declaración del pensamiento estratégico (misión, visión y valores), análisis o auditoria de factores internos y externos, selección del objetivo general, selección de la estrategia y descripción de los objetivos anuales, de estos últimos dependen el presupuesto y el Plan Operativo Anual (POA).

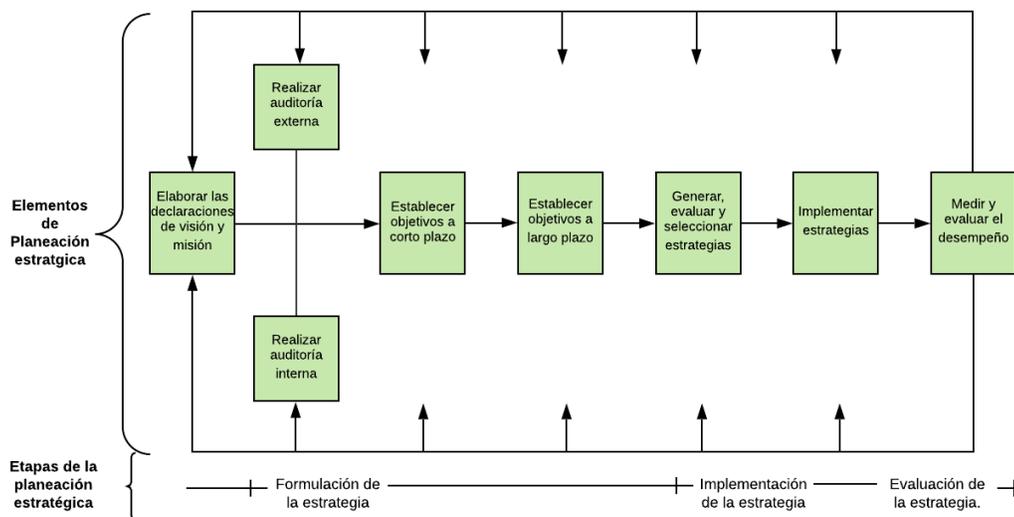


Figura 4. Elementos de la planeación estratégica.

Fuente: Conceptos de Administración de Fred David, año 2008.

Elementos de la planeación estratégica

1. **Declaración de la visión y la misión:** En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Fred David, autor de planeación estratégica, no considera los valores como parte del pensamiento estratégico de la organización, sin embargo, para el doctor Humberto Cerna, el 60% del valor de una organización está en su cultura organizacional y aquellos elementos intangibles de esta, como su nombre, prestigio, reputación, valores y posicionamiento; es por ello que se considera para efectos de esta investigación la incorporación de **los valores** en el pensamiento estratégico, así como la misión y visión (Serna, 2012).

2. **Oportunidades y amenazas externas:** Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización

en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

Algunas herramientas para analizar el ambiente externo son las siguientes:

- a) **El modelo de las cinco fuerzas de Porter:** es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra.
- b) **Matriz de evaluación de factores externos (EFE):** permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva
- c) **La matriz de perfil competitivo (MPC):** identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.
- d) **Matriz de fortalezas-debilidades oportunidades-amenazas (FODA):** la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).
- e) **Análisis de pronósticos de venta.** Consideran un conjunto de datos históricos o futuros para proyectar ventas en el mercado.
- f) **Benchmarking:** es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado, permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación
- g) **PESTE:** el acróstico PESTE que contiene los factores importantes para analizar en un entorno indirecto de las empresas, y que consiste en resumir y evaluar información Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).

3. **Fortalezas y debilidades internas:** Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Algunas herramientas para analizar el ambiente interno son las siguientes:

- a) **Análisis de la cadena de valor:** de acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización
 - b) **Matriz de evaluación de factores internos (EFI):** un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos.
 - c) **Análisis de Estados Financieros (EEFF):** Esta es una herramienta que permite analizar a la organización en función de los derechos y obligaciones con terceros.
4. **Objetivos anuales:** Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros

administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial.

5. **Objetivos a largo plazo:** Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.
6. **Estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una **ventaja competitiva**. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Por lo general, una empresa sólo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1. la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; 2. la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

2.8 Tipos de estrategias.

Existen diferentes tipos de estrategias las cuales dependen del enfoque del autor, sin embargo, existen algunas que Fred David (2008) las considera para la formulación del plan estratégico, entre ellas están las estrategias alternativas como las que se mencionan a continuación.

Estrategias de integración

<p>A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.</p>	
<p>Integración directa</p>	<p>Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. La integración directa o hacia adelante es aquella que adquiere cualquier empresa o fabricante que decide tomar parte en las etapas finales del proceso productivo como puede ser la distribución. Esta integración genera que las empresas supriman los intermediarios. Tiene como finalidad llegar directamente al cliente.</p>
<p>Integración hacia atrás</p>	<p>Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.</p>

Integración horizontal	Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos.
------------------------	---

Estrategias intensivas

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.	
Penetración de mercado	Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas.	
Estrategias relacionadas	Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente.

Estrategias no relacionadas	Se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas.
-----------------------------	--

Estrategias defensivas

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación.	
Reducción	La reducción ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias.
Desinversión	La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

Estrategias genéricas de Michael Porter

<p>Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes.</p>	
<p>Liderazgo en costo</p>	<p>Hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.</p> <p>Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos:</p> <p>El tipo 1 es una estrategia de bajo costo.</p> <p>El tipo 2 es la estrategia de mejor valor.</p>
<p>La diferenciación</p>	<p>Es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.</p>
<p>Enfoque</p>	<p>Significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores.</p>

Capítulo III

Metodología de la investigación

Contenido del Capítulo

- 1 Metodología de la investigación
- 2 Tipo de investigación
- 3 Población o universo de la investigación
- 4 Unidades de investigación
- 5 Técnicas de investigación
- 6 Procesamiento de información
- 7 Presentación de información
- 8 Análisis de la información

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la investigación

La metodología se basa en la ejecución del método científico. Al hablar de método científico nos referimos a “un procedimiento de investigación ordenado, repetible y auto corregible, que garantiza la obtención de resultados validos” (López, 2004)

En el desarrollo de la investigación se inició con la elaboración de un diagnóstico de la situación actual, mediante una investigación exploratoria en ADESCAFE, en la cual se identificó que la Asociación no implementa las fases del proceso administrativo, siendo la planeación la primera de las fases, si esta no se realiza adecuadamente todo el proceso administrativo se ve afectado por ello. Fue lo anterior lo que ayudó a identificar el título de la investigación que se desarrolló.

Para el desarrollo de la investigación se planificó la aplicación del método de investigación operativo, debido a que se realiza identificación de un problema y mediante el proceso investigativo se pretendía dar una solución óptima al mismo.

Para la aplicación del proceso de recolección, análisis y vinculación de datos en el estudio, se utilizó el enfoque cualitativo-cuantitativo.

Con el presente estudio se espera contribuir al desarrollo de ADESCAFE, además generará en su aplicación a que los miembros de la Asociación tengan documentada la dirección que se quiere dar a la organización. Además, el impacto social será medible en el empoderamiento de la población en cuanto a la planeación estratégica, puesto que las experiencias de ADESCOS estratégicamente desarrolladas muestran una correcta administración de recursos económicos y materiales.

3.2 Tipo de investigación

Como consideración para el desarrollo de la investigación el equipo de investigadores utilizó fuentes de información primarias y secundarias, en las cuales se hacen consultas bibliográficas para el respaldo de la información, además se realizaron visitas de campo en las cuales se suministraron instrumentos de recolección de datos a los sujetos que componen la población en estudio; es por ello, que se establece que el tipo de investigación es mixta.

3.3 Población o universo de la investigación

La población que se tomó como objeto de estudio estaba compuesta por los 21 asociados de ADESCAFE y un empleado de planta de la asociación, totalizando una población de 22 elementos que proporcionaron la información para el desarrollo de la investigación.

En la investigación no se calcula una muestra debido a que la población a estudiar es de 30 personas, en este caso el propósito estratégico de la investigación es la obtención de información de los asociados, quienes proporcionan los insumos necesarios para la elaboración del Plan Estratégico de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente, para el periodo comprendido de 2020 a 2024.

3.4 Unidades de investigación

Para lograr el desarrollo de la investigación fue necesario definir las condiciones y los elementos que brindaran la información:

- Cada uno de los asociados que integran el Consejo de Administración la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente.
- Cada uno de los asociados activos de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente.
- Al empleado de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), departamento de San Vicente.

3.5 Técnicas de investigación

Son procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto en estudio. En la investigación se aplicaron las técnicas documentales y de campo, donde se utilizaron los instrumentos entrevista y observación.

Encuesta: Se elaboró un instrumento el cual fué complementado por cada uno de los asociados y empleados.

La técnica documental:

La técnica documental, centra su principal función en todas las acciones que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles.

Entre los documentos utilizados se encuentran:

- 1) Libros: en ellos se encuentran teorías que respaldan la investigación; como por ejemplo, libros de administración estratégica.
- 2) Reportes periodísticos: sirvieron para encontrar información sobre los aspectos y actividades relevantes que realiza ADESCAFE.
- 3) Trabajos de graduación relacionados con la planeación estratégica y ADESCOS.

Técnicas de campo:

Las técnicas de campo se emplearon para recolectar información primaria aplicando la observación y la entrevista, se obtuvo información de los indicadores en estudio, previstos en la operacionalización de los objetivos.

Entrevista Estructurada:

La entrevista estructurada es en una guía de preguntas abiertas, para recolectar información relacionada a los indicadores que miden las variables.

Observación:

La observación es una técnica fundamental de todo proceso investigativo; ya que permite el contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio, para obtener la mayor información posible relacionada a los indicadores de la operacionalización de los objetivos para la investigación.

3.6 Procesamiento de información

La información obtenida a través de entrevistas, encuesta y observación, en primera instancia se revisó repetidamente con el fin de captar todos los aspectos relevantes a la investigación.

Se transcribió la información obtenida de las técnicas de la entrevista y la observación, en el caso de las entrevistas, las preguntas se presentan en un resumen con los datos obtenidos. En cuanto a la información recopilada por la encuesta, se organizan los datos obtenidos y se procesan mediante el programa Excel, el cual permite mejorar el diseño de los gráficos.

3.7 Presentación de información

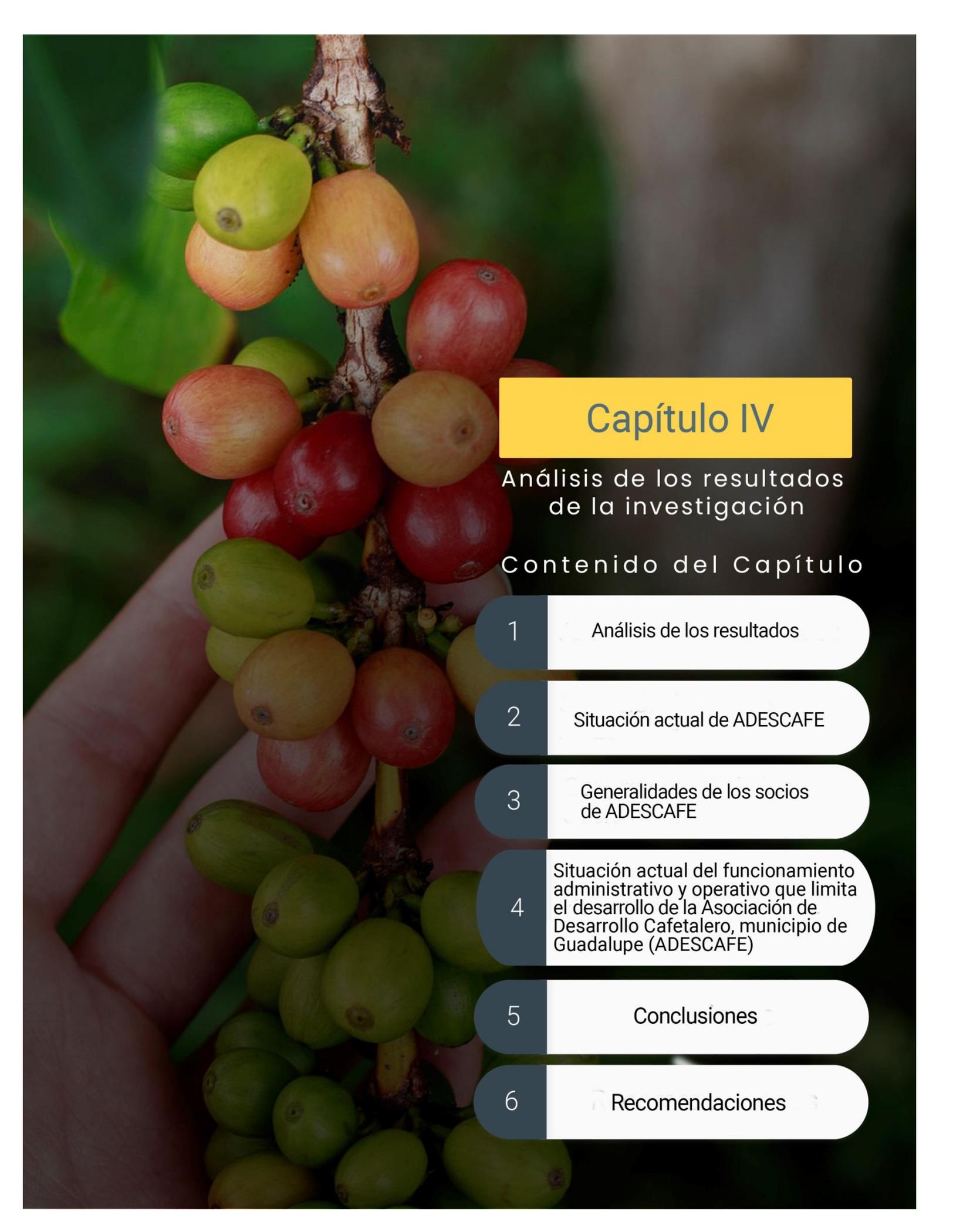
La información resultante del procesamiento de los datos estadísticos se presenta en figuras y tablas de datos estadísticos, permitiendo organizar los resultados de la información obtenida en la investigación.

Para la presentación de la información se tomó en cuenta las siguientes figuras y tablas estadísticas:

- **Figura de barras:** éstas representan datos cualitativos y cuantitativos discretos, permitiendo mostrar la frecuencia en cada una de las variables de interés.
- **Figuras circulares:** es un recurso estadístico que se utiliza para representar porcentajes, en aquellos casos donde interesa no sólo mostrar el número de veces que se da un atributo de manera tabular; sino más bien de forma gráfica.
- **Tablas de datos estadísticos:** es una forma de presentación de los datos obtenidos de la investigación plasmados de manera ordenada.

3.8 Análisis de la información

Después del procesamiento y presentación de la información como resultado de las encuestas que se administraron a los asociados y empleado de ADESCAFE, se procedió a interpretar la información obtenida para elaborar las conclusiones y recomendaciones necesarias que sean de beneficio para la Asociación, además de proponer un Plan Estratégico acorde a las necesidades de esta.



Capítulo IV

Análisis de los resultados
de la investigación

Contenido del Capítulo

1

Análisis de los resultados

2

Situación actual de ADESCAFE

3

Generalidades de los socios
de ADESCAFE

4

Situación actual del funcionamiento
administrativo y operativo que limita
el desarrollo de la Asociación de
Desarrollo Cafetalero, municipio de
Guadalupe (ADESCAFE)

5

Conclusiones

6

Recomendaciones

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Análisis de los resultados.

La investigación referida a planeación estratégica se desarrolló en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), del departamento de San Vicente, en la que se estableció como unidad de estudio el total de los 12 asociados y 9 miembros de la dirigencia que conforman la organización, haciendo un total de 21 personas a encuestar, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación, sin embargo, al momento de realizar la recolección de información solamente se efectuó con 15 asociados, debido a que 6 de ellos se clasificaron en la categoría de inactivos, por la inactividad administrativa y operativa con la Asociación

A través del diagnóstico se recolectó información de los factores internos y externos que según las unidades de estudio afectan el funcionamiento de la Asociación a la que pertenecen, dicha información tabulada sirvió para analizar la influencia de los factores por su nivel de importancia, además contribuyó a la formulación de la estrategia y objetivos estratégicos, los cuales están documentados en la propuesta de solución a las problemáticas encontradas.

4.2 Situación Actual de ADESCAFE.

La Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), fue constituida el 26 de julio de 2018 conformada por un pequeño grupo de caficultores del municipio de Guadalupe, departamento de San Vicente; su constitución contó con el apoyo de la Alcaldía Municipal de Guadalupe.

En la actualidad la Asociación cuenta con dos máquinas despulpadoras y una trilladora, que han sido otorgadas en calidad de préstamo por la Alcaldía Municipal del municipio de Guadalupe, pero que no responden a la capacidad instalada de la Asociación, motivo por el cual los asociados llevan el café cosechado a procesar a otro lugar incurriendo en costos mayores o simplemente lo entregan a la Unión de Exportadores, S.A. de C.V. (UNEX).

Conociendo que el proceso administrativo inicia con la planificación de operaciones administrativas y operativas, por ello es necesario que quienes administren ADESCAFE, dispongan de un alto nivel de conocimiento; del funcionamiento del negocio, de los principios,

valores, normas y leyes que la rigen, para que estos elementos sean los que determinen el camino a seguir para alcanzar los objetivos. ADESCAFE, carece de un plan estratégico que guíe el accionar de la Asociación. Es de vital importancia la planeación estratégica para las organizaciones, debido a que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc., se resume el rumbo de esta. La planeación estratégica define la directriz que toda organización debe seguir, teniendo como objetivo final el alcanzar las metas fijadas las que se traducen al crecimiento económico, humano y tecnológico de la organización.

4.3 Generalidades de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).

Los asociados que conforman la población en estudio tienen ciertas características que son consideradas como parte de esta investigación, las cuales son el sexo, la edad, profesión u oficio, estado civil y nivel educativo. Por lo que esta investigación comprende tanto el análisis de las características propias de los asociados como los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la organización.

Género de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero.

La agricultura es una actividad en la que las mujeres participan desde comienzos de su historia. En la prehistoria mientras los hombres salían a realizar actividades como la caza, las mujeres se dedicaban a la recolección de frutos, semillas y granos. Este hábito les permitió darse cuenta de que, si una semilla caía al suelo, esta germinaba y hacia aparecer una planta con el tiempo. A raíz de esto, se les ocurrió la idea de comenzar a recoger las semillas, cosecharlas y labrar los campos y así obtener plantas que después pudieran utilizar para su supervivencia. (Maminat, 2018)

Con el paso de los años las posibilidades de administrar las tierras y que estas sean lo suficientemente productivas, pasan a ser parte de las actividades que el hombre debe realizar. Sin embargo, en la actualidad esas culturas y tradiciones están cambiando de manera que las mujeres tienen la misma importancia y valoración que los hombres, ya que estas son capaces también de realizar actividades agrícolas, así como también de administrar los recursos de cualquier organización.

En la figura 5 se representan los porcentajes del género de los asociados que forman parte de la investigación, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 93% de la población en estudio pertenece al género masculino y el 7% restante pertenece al género femenino.

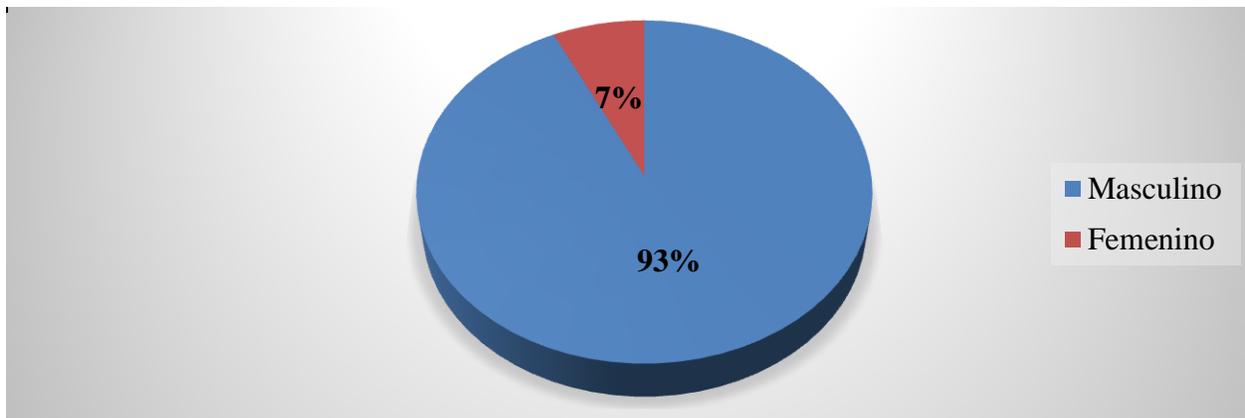


Figura 5. Género de los asociados de la Asociación de Desarrollo Cafetalero.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la interrogante, se determinó que el 97% de los caficultores asociados de ADESCAFE son hombres, por lo que la participación de las mujeres es del 7% de los asociados investigados. Un porcentaje muy bajo a pesar de los esfuerzos que realiza el Gobierno y organismos internacionales para aumentar la participación de la mujer en los diversos rubros económicos.

Rango de edad de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la edad promedio del agricultor salvadoreño es de 57 años. En este país que ha tenido a la actividad agrícola como soporte principal de su economía en el pasado, los campesinos son mayores incluso que los de California en Estados Unidos, en donde el promedio de edad es de 45 años. La tarea de hacer producir la tierra es una actividad que se queda sin relevo generacional, menos del 10% de los involucrados son personas menores de 27 años de edad (La Prensa Gráfica, 2018). La actividad ha dejado de ser rentable para los agricultores, debido a sus altos costos, a su imprevisibilidad y a los bajos precios que se pueden vender los productos agrícolas.

Los rangos de edad de los asociados que forman parte de la población en estudio están representados en la figura 6, indicando que, el 43% de los asociados tienen entre 51 y 58 años de edad, el 22% tienen entre 43 y 50 años de edad, el 21% tienen entre 67 y 74 años de edad, el 7% tienen entre 59 y 66 años de edad, y por último, el 7% tienen entre 35 y 42 años de edad.

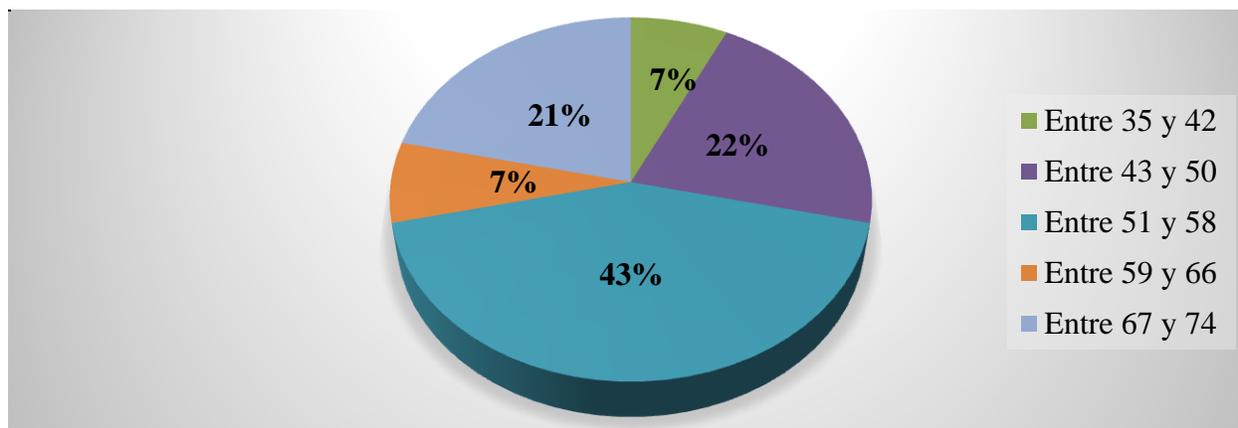


Figura 6. Rango de edad de los asociados de ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Tal como se puede observar en la figura 6, todos los asociados que forman parte de la Asociación en estudio, son personas adultas, con edad mayor a los 35 años, lo que significa que la organización no cuenta con participación activa de jóvenes en las actividades de desarrollo administrativo y operativo que como Asociación realizan; esto significa una limitante para ADESCAFE considerando también que existe poca participación de mujeres. Actualmente el Gobierno y organismos de cooperación internacional desarrollan proyectos y programas que exigen como uno de los requisitos para aplicar: el que deba de existir participación activa de jóvenes y mujeres en las organizaciones.

La agricultura enfrenta muchos retos actuales, en El Salvador esta actividad económica ha venido disminuyendo durante las últimas décadas, un aspecto preocupante para las gremiales dedicadas a los subsectores del agro es el envejecimiento de los agricultores, es por esta razón que, es necesaria la inclusión de jóvenes a la Asociación, dado que los jóvenes tienen la energía que las personas de la tercera edad no tienen para emprender nuevos proyectos, así como también tienen la capacidad de innovar y crear, con apoyo de los medios tecnológicos actuales.

Estado civil de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero.

Otro aspecto a destacar de los asociados que forman parte de ADESCAFE es el estado civil, el cual es relevante en relación al grado de responsabilidad y compromiso que estas personas tienen al realizar su trabajo. Todos los productores tienen responsabilidades familiares de los cuales no importa su estado civil, independientemente sean estos casados, acompañados o solteros tienen compromisos propios como personas y con sus familias de las cuales dependen, todos buscan que la producción de sus cultivos sea mayor, por tanto, se hace necesario la conservación y desarrollo de sus familias a través de la agricultura sostenible que promueva un equilibrio a sus economías.

Los resultados de la interrogante se muestran en la figura 7, donde se puede observar que, el 72% de los asociados son casados, un 14% de los asociados solo están acompañados y otro 14% de ellos son personas solteras.

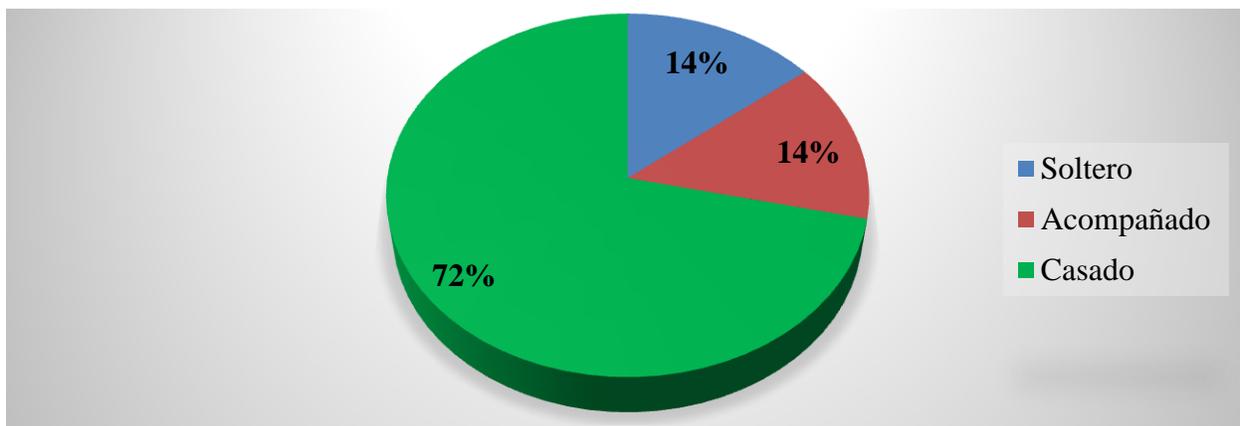


Figura 7. Estado civil de los asociados de ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador en el mes julio de 2019.

Los porcentajes representados en la figura anterior muestran que el 86% de los asociados tienen responsabilidades familiares, las cuales influyen en la necesidad de realizar un esfuerzo adicional en las actividades productivas que realizan para generar mayores ingresos a sus familias.

Nivel educativo de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero.

Otra área de conocimiento a analizar es el nivel académico de los asociados, en los resultados que se muestran en la figura 8, se observó que, el 43% de los asociados tienen un nivel académico básico lo que implica que solo tienen estudios entre primero y noveno grado, el 36% de los asociados tiene un nivel académico medio lo que significa que solo estudiaron hasta bachillerato, el 14% de los asociados tienen estudio superior o universitario y el 7% restante de los asociados no tienen estudios, pero tienen conocimiento sobre lectura y escritura.

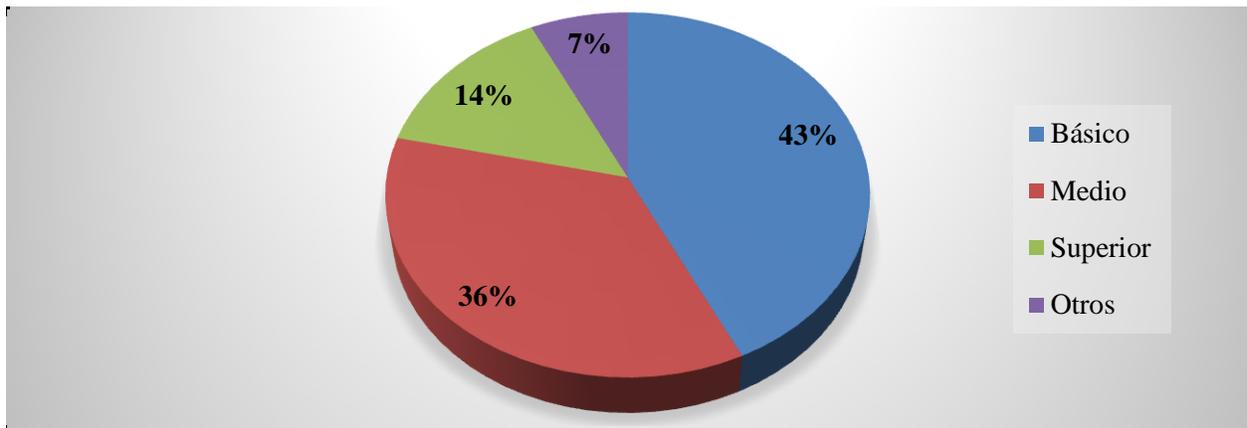


Figura 8. Nivel educativo de los asociados de ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador en el mes julio de 2019.

La importancia del nivel de educación radica en los criterios para la toma de decisiones, debido a que, para lograr un alto desarrollo de la Asociación es necesario tomar decisiones basadas en criterios técnicos. Los conocimientos sobre administración del negocio, calidad, aspectos legales, contables entre otros pueden generar un valor agregado al desarrollo de la organización, así como también pueden prevenir el cometimiento de infracciones de carácter legal por desconocimiento o por omisión.

Ocupación u oficio de los asociados que conforman la Asociación de Desarrollo Cafetalero, Municipio de Guadalupe.

Al analizar los resultados que se muestran en la figura 9, se observó que el 47% de los asociados se encuentran en la categoría otros, en la cual no especificaron su profesión u oficio, el 40% de los asociados se dedican al sector agrícola, lo que significa que, tienen mayor relación con la

actividad económica a la que se dedica la Asociación, el 13% restante de los asociados son empleados ya sea en el sector público o privado.

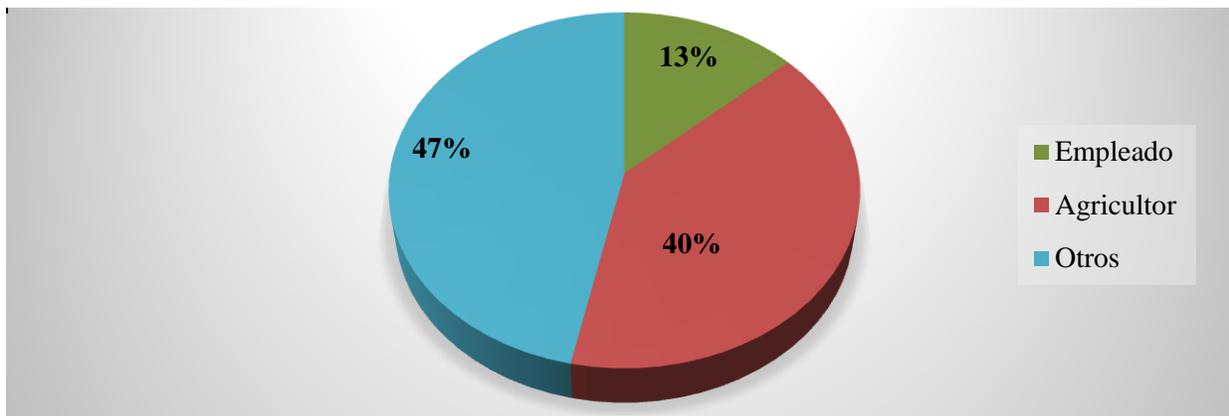


Figura 9. Ocupación u oficios de los asociados de conforman ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador en el mes julio de 2019.

4.4 Situación actual del funcionamiento administrativo y operativo que limita el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).

En el municipio de Guadalupe, se constituyó la primer Asociación de Desarrollo Cafetalero inscrita en la Alcaldía Municipal de Guadalupe, se constituye como una asociación que promoverá el crecimiento y desarrollo de pequeños y medianos caficultores. Inicialmente se conformó con 30 personas, actualmente la Asociación solo cuenta con 15 asociados activos, debido a que no todos los miembros asisten a las reuniones por la distancia, pues no son del municipio de Guadalupe, y otra parte no asisten por falta de interés o motivación, producto de la falta de visión, proyección de objetivos, empoderamiento y liderazgo.

La situación actual que la Asociación enfrenta, es influenciada por la falta de planeación estratégica, por lo que, las decisiones que se toman no están basadas en criterios técnicos, la planeación estratégica es un elemento que se identifica para el logro de los objetivos de la empresa, la planeación estratégica es importante debido a que es la base del resto de las etapas

del proceso administrativo, la cual permite a la organización precisar sus principales objetivos, proporcionando guías claras para la toma de decisiones; también constituye un medio de control con los recursos de la organización sean estos materiales o financieros.

Los asociados de ADESCAFE se dedican al cultivo y producción del café siendo este generador de ingresos a sus economías, mediante la investigación se analizan los resultados obtenidos de los cuales se busca conocer aspectos relevantes del cultivo de café y participación los asociados dentro de la organización, además, de conocer si los asociados reciben capacitación de instituciones externas como instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como las razones por la cuales no se entrega la totalidad del café cosechado a la Asociación, entre otras.

Superficie cultivada de café por socio.

Uno de los aspectos relevantes a conocer mediante esta investigación es el área del cultivo del café, al analizar los datos presentados en la figura 10, se logró observar que el 43% de los asociados cultivan entre 1 y 3 manzanas de terreno, el 22% de los asociados cultiva entre 7 y 10 manzanas de terreno, el 14% de los asociados cultiva entre 4 y 6 manzanas de terreno, otro 14% de los asociados cultiva menos de media manzana de terreno y solo el 7% restante de los asociados cultiva más de 10 manzanas de terreno.

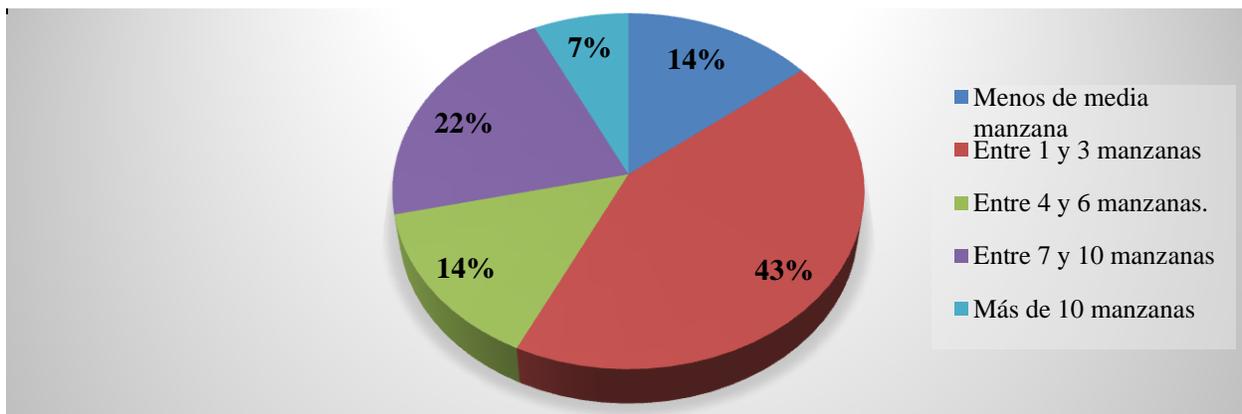


Figura 10. Superficie de cultivo de café por socio.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos anteriormente, se logró observar que no existen políticas establecidas para los caficultores al momento que ellos decidan formar parte de la Asociación,

por lo que, no es indispensable tener un número de manzanas de terreno grande para formar parte de esta. Además, que la cantidad de café que los asociados aportan a la Asociación no es la misma para todos, es decir, que según la cantidad de café cultivada así es la entrega a la Asociación.

Cantidad de café cosechado por manzana de terreno.

Luego de conocer el área superficial cultivada por cada socio, se procede a analizar los datos presentados en la figura 11, en la cual se identificó la cantidad de café que cosecha cada socio por manzana de terreno, la investigación da como resultado que un 29% de los asociados cosecha más de 20 quintales de café por manzana de terreno, el otro 29% de los asociados solo cosecha entre 4 y 7 quintales de café por manzana de terreno, el 14 % de los asociados cosecha entre 8 y 11 quintales de café por manzana, el 14% de los asociados cosecha entre 12 y 15 quintales de café por manzana de terreno, y el 14% restante de los asociados cosecha entre 16 y 19 quintales de café por manzana de terreno.

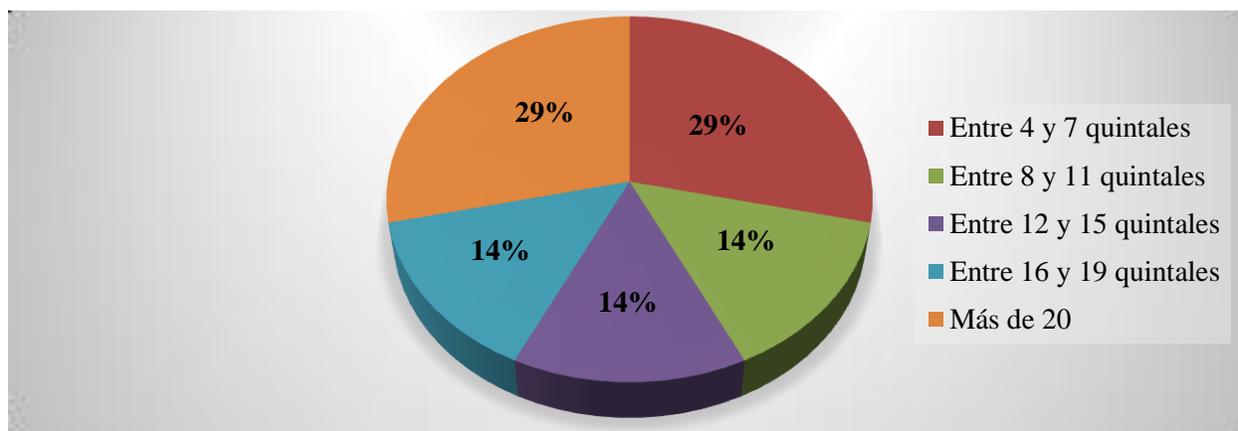


Figura 11. Cantidad de café producida por manzana en la cosecha.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

La cantidad de café cosechada por manzana de terreno se relaciona con la edad de los cafetos, es decir, que en cuanto más avanzada es la edad del cafeto menor es la cosecha de café oro uva que se produce por manzana, lo que implica que el caficultor debe de iniciar un proceso de renovación de nuevos cafetos para aumentar la cantidad de café cosechada.

Cantidad de quintales de café que aportan los asociados a la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe.

Otro aspecto importante de destacar en la investigación es la cantidad de café que los asociados aportan a ADESCAFE, al observar los datos presentados en la figura 12, se logró identificar que, el 57% de los asociados aportan entre 1 y 10 quintales de café a la Asociación, el 29% de los asociados no aportan café a ADESCAFE, debido a que tienen deudas con instituciones como UNEX, las cuales fueron adquiridas a inicios de la siembra y cosecha del café, por lo que estos asociados ya tienen comprometida toda o parte de la cosecha de café, un 7% de los asociados aportan entre 11 y 20 quintales de café a la Asociación, el 7% restante de los asociados aportan entre 31 y 40 quintales de café a la Asociación, siendo estos los que mayor cantidad de quintales de café aportan.

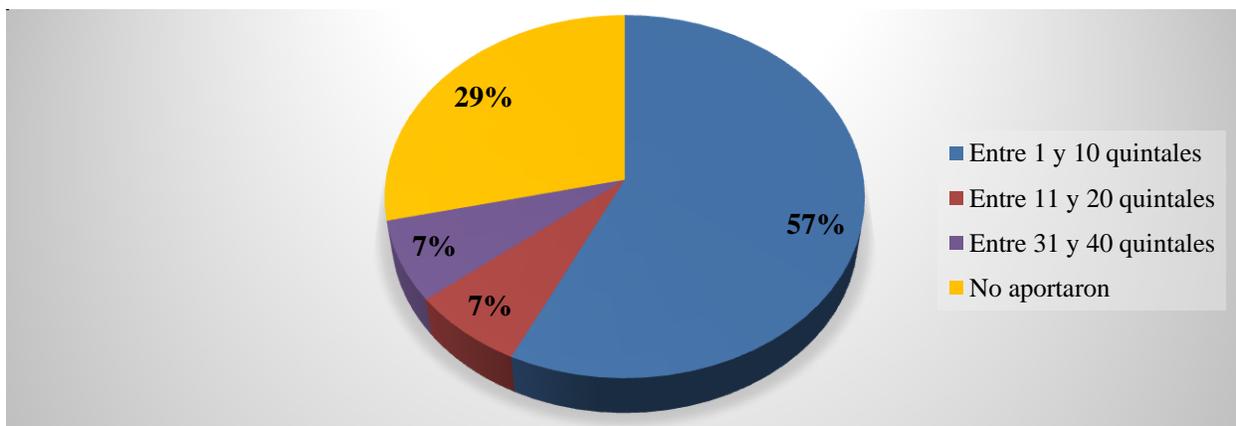


Figura 12. Cantidad de quintales de café que aporta los asociados a ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Altura a la que se cultiva el café de los asociados de ADESCAFE.

La altura a la que se cultiva el café es importante debido a que, el café cultivado a mayor altura es mejor en calidad; también es importante destacar de que a mayor altura las temperaturas son más bajas, y en estas condiciones es difícil que ciertas pestes y enfermedades prosperen o afecten los cafetos de los asociados.

Al analizar los datos obtenidos en la investigación, se observó que el 40% de los asociados tienen los cultivos de café a alturas entre 800 msnm y 1000 msnm, el 33% de los asociados

cultivan café a alturas menores a 800 msnm, el 27% restante de los asociados cultivan el café a una altura superior a los 1000 msnm.

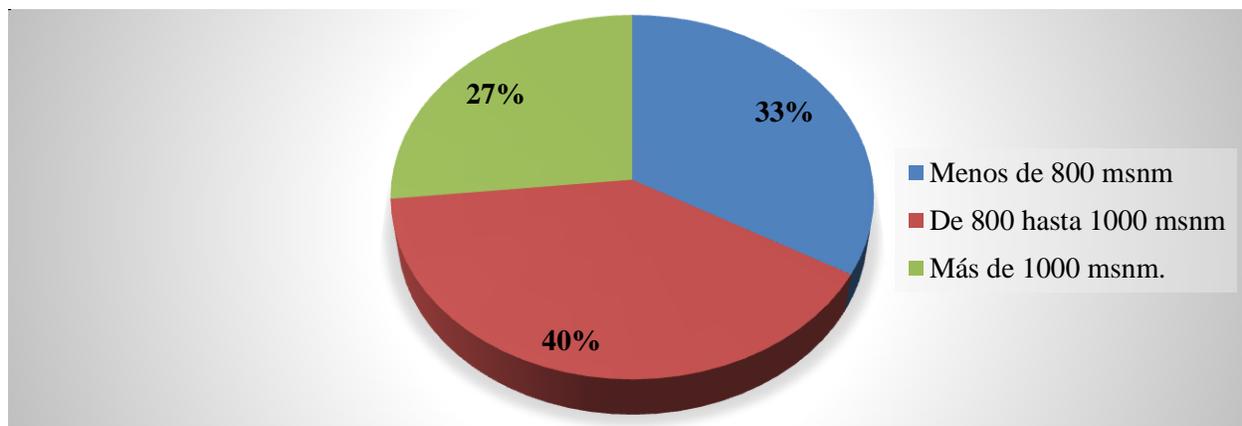


Figura 13. Altura a la que se cultiva el café que ingresa a ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

El café que se aporta a la Asociación es de muy buena calidad debido a que el 67 % de los asociados lo producen a alturas superiores a los 800 msnm. Según investigación del Faro.net, el café de especialidad o café Gourmet, es un café que no depende solamente de la altura en la cual esta cultivado, un café podría potencialmente clasificar como café de especialidad sin haber sido cosechado en estricta altura, que es aquella a partir de 1,200 metros sobre el nivel del mar. La región de producción, el microclima donde se ubica la finca, el tipo de suelo, la variedad del café, el cuidado del cafetal por parte del productor, son todos elementos que podrían permitir al café hacer resaltar los atributos de catación necesarios a su clasificación de especialidad, una vez realizada la selección adecuada de los granos.

Para ser clasificado como café de especialidad, un café debe mostrar claramente en una taza al menos dos atributos de catación. Cuando se habla de atributos de catación se refiere a la fragancia/aroma, la acidez, la dulzura, el cuerpo y el sabor/retrosabor del café. De igual forma, se pide que el grano de café esté filtrado en una zaranda que garantice un mismo tamaño de grano, con el propósito de facilitar la obtención de una torrefacción (o tueste) pareja (El Faro, 2010).

Variedades de café que cultivan los asociados de ADESCAFE.

El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA), dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), capacita a pequeños y medianos caficultores en tema como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para que los caficultores realicen acciones encaminadas a combatir enfermedades de los cafetos, así como mejorar los rendimientos de producción. El CENTA también realiza donaciones de plantas de café a los caficultores como parte del Plan de Renovación del Parque Cafetalero, las cuales por su genética son más resistentes a la roya y al cambio climático, entre las variedades de café se encuentran: Catimores: Costa Rica 95, Catisic y Lempira; Sarchimores: Cuzcatleco, Parainema o Sarchimor; Arabustas: Icatú Rojo, Icatú Amarillo; ANACAFE 14; Pacamara y Tekisic: bourbon mejorado. (CENTA, 2019)

Con el transcurso de los años los asociados han cambiado la variedad de café en sus siembras, por razones de aumentar la productividad, resiliencia al cambio climático y resistencia a plagas, es por esta razón que se investigó las variedades de café cosechados por los asociados de ADESCAFE.

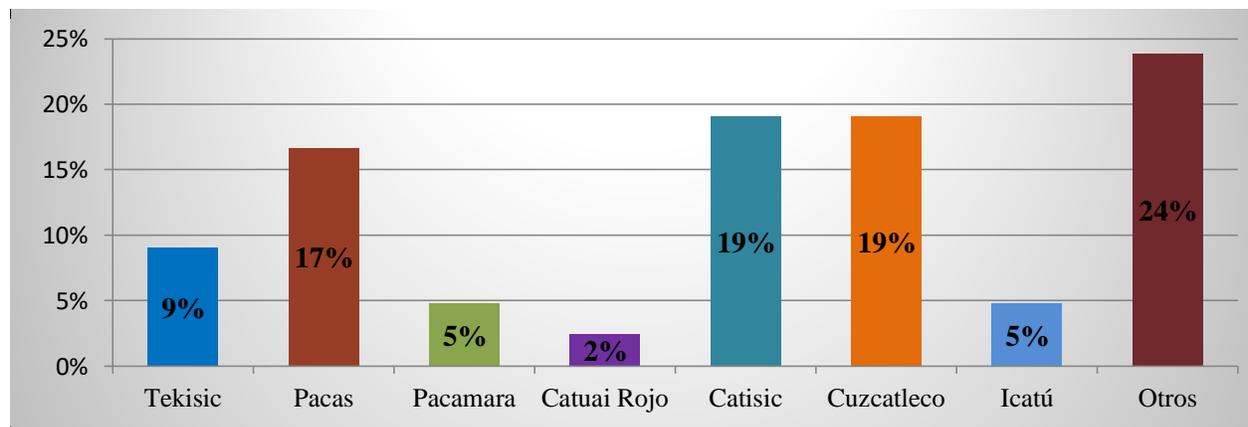


Figura 14. Variedades de café cultivados por los asociados de ADESCAFE.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

En relación a los datos presentados en la figura 14, se identificó que los asociados utilizan diferentes variedad de café en el cultivo de este, por lo que, el 24% de los asociados cultiva café clasificado en la opción otros en el que se encuentran variedad de café como Bourbon, Arábigo, Costa Rica 95 y Catimor, un 19% del café cultivado por los asociados es de tipo Cuzcatleco, el

otro 19% del café cultivado por los asociados es de tipo Catisic, el 17% del café cultivado pertenece al tipo de café Pacas, el 9% del café cultivado por los asociados es de tipo Tekisic, un 5% del café cultivado es de tipo Pacamara, otro 5% de café cultivado es de tipo Icatú, solo el 2% del café cultivado por los asociados es de tipo Catuia Rojo.

Porcentaje de los insumos orgánicos utilizados en la producción de café por los asociados de ADESCAFE.

Los productos orgánicos se pueden definir como los productos de origen agropecuario en cuya producción, elaboración, conservación, distribución y comercialización no se han empleado productos químicos sintéticos. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) define que “un producto orgánico es aquel que es producido, empacado y almacenado sin hacer uso de fertilizantes sintéticos, pesticidas o herbicidas; son elaborados a través de procesos productivos ambientalmente limpios y libres de elementos tóxicos” (Angel, 2004).

En la figura 15 se representan los porcentajes de los insumos orgánicos utilizados en la producción de café por los asociados de ADESCAFE que forman parte de la investigación, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 36% de la población en estudio utiliza menos del 20% de insumos orgánicos, el 22% utiliza entre 21% y 40%; el 14% utiliza entre 41% y 60%; el 14% utiliza entre 61% y 80% y el 14% restante utiliza entre 81% y 100% de insumos orgánicos en la producción.

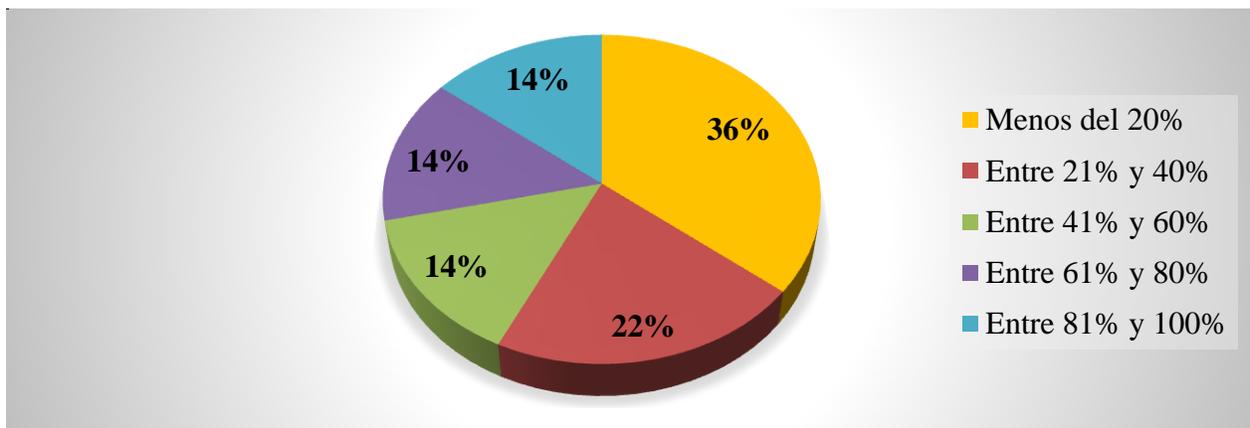


Figura 15. Insumos orgánicos utilizados en la producción de café por los asociados.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación, se determinó que el 64% de los asociados utilizan como mínimo un 20% de insumos orgánicos en la producción. Se destacó también que, un 14% de los asociados de ADESCAFE utilizan entre el 81% y 100% de insumos orgánicos en la producción, considerando que el café orgánico es el tipo de café producido sin la ayuda de sustancias químicas artificiales, como ciertos aditivos, pesticidas y herbicidas, este se siembra a la sombra de otro tipo de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad, ésta que ayuda a la producción de un café de alta calidad, con este proceso se busca contribuir a la mejora del suelo, utilizando técnicas que lo hagan más fértil.

Cabe recalcar que este tipo de cultivo del café está adquiriendo cada vez más popularidad, sobre todo en los países de Europa y Estados Unidos donde el precio del café orgánico suele ser más alto que el del café cultivado de manera no sustentable.

Costo unitario de producción por quintal de café oro.

El costo unitario es el valor promedio en que incurre una persona por producir, almacenar y vender una unidad de un producto en particular; es un sinónimo del costo de mercancía vendida y del costo de ventas, el conocer el costo unitario ayuda a los empresarios a determinar cuánto le cuesta una unidad producida y permite que la toma de decisiones se centre en minimizarlo, si el margen entre el precio de venta y el costo unitario es muy reducido. Propone una visión general de las relaciones entre ingresos, costos y ganancias.

En la figura 16 se presenta los porcentajes del costo unitario de producción por quintal de café oro en el que incurren los asociados que forman parte de la investigación, en relación a los resultados obtenidos se observó que para el 29% de los asociados el costo unitario es de menos de \$40, el 22% opinó que entre \$71 y \$80, para otro 21% más de \$80 por quintal de café oro, el 14% respondió que cuesta entre \$41 y \$50, el 7% entre \$51 y \$60, y el 7% restante su costo unitario de producción por quintal de café oro está entre \$61 y \$70.

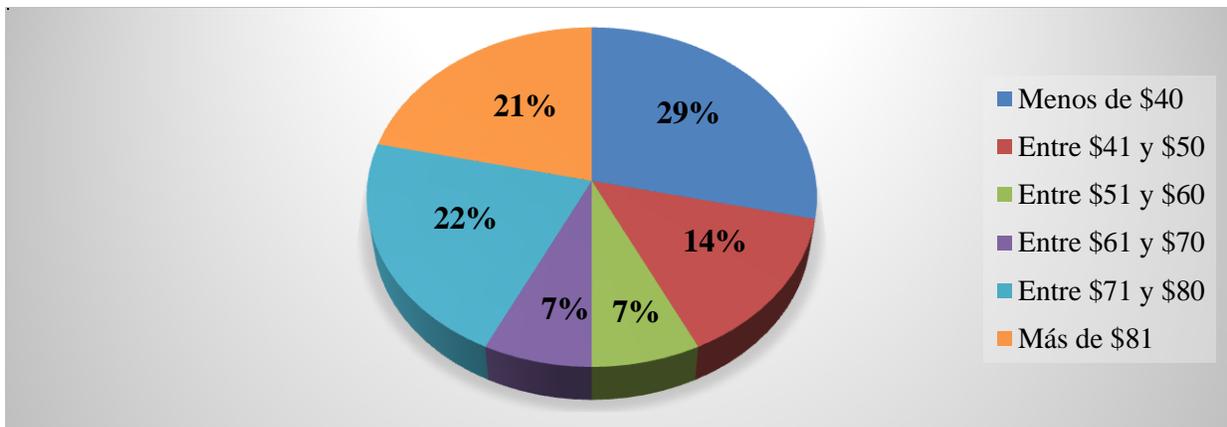


Figura 16. Costo unitario de producción por quintal de café oro.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

En la interrogante anterior realizada a los asociados de ADESCAFE, se observó que para el 43% de los caficultores el costo unitario de producción por quintal de café oro ronda en menos de \$40 y un máximo de \$50, el 22% tienen un costo entre \$71 y \$80, el 21% tiene un costo de más de \$81 y el 14% restante tienen un costo entre \$51 y un máximo de \$70, según la Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL), el costo por quintal de café ronda los \$80 por quintal, también expresaron inconformidad por que el mercado interno está pagando a \$45 el quintal de café (El Diario de Hoy, 2018), lo que significa que algunos asociados no alcanzan a cubrir el costo unitario de producción por lo cual se ven afectados económicamente. En consideración a los datos obtenidos de la encuesta realizada a los asociados de ADESCAFE para el 21% de los asociados su costo unitario de producción es más de \$80, en el momento que un socio estaba contestando la encuesta mencionó que su costo unitario de producción es demasiado alto que incluso puede llegar a ser de \$150 y si se compara con el precio al que actualmente se está vendiendo el quintal de café oro que es de \$100 (vendido a ADESCAFE), tal como se puede observar en este caso el costo unitario de producción es superior al precio que se vende el quintal de café oro. En este esquema solo el 29% de los asociados cubrió los costos unitarios.

Precio al que se vende el quintal de café oro.

El precio es el valor monetario que se le asigna al quintal de café, la fijación del precio de un producto es una de las decisiones más importante del marketing pues afecta directamente la rentabilidad de una empresa. Un precio demasiado alto podría significar poca demanda del

producto, pero un precio demasiado bajo podría significar pocas utilidades. El precio al que se vende el quintal de café es de suma importancia, pero además a este precio se le debe asignar un margen de ganancia, porque por medio de este se cubre lo que es el costo unitario de producción.

En la figura 17 se representan los porcentajes del precio al que los asociados que forman parte de la investigación venden el quintal de café oro, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 57% de la población en estudio vende el quintal de café oro a menos de \$50, el 15% lo vende entre \$91 y \$99, un 7% lo venden entre \$51 y \$60, otro 7% entre \$61 y \$70, como también otro 7% de los asociados lo venden entre \$81 y \$90, y otro 7% de la población en estudio lo vende a más de \$100 el quintal de café oro

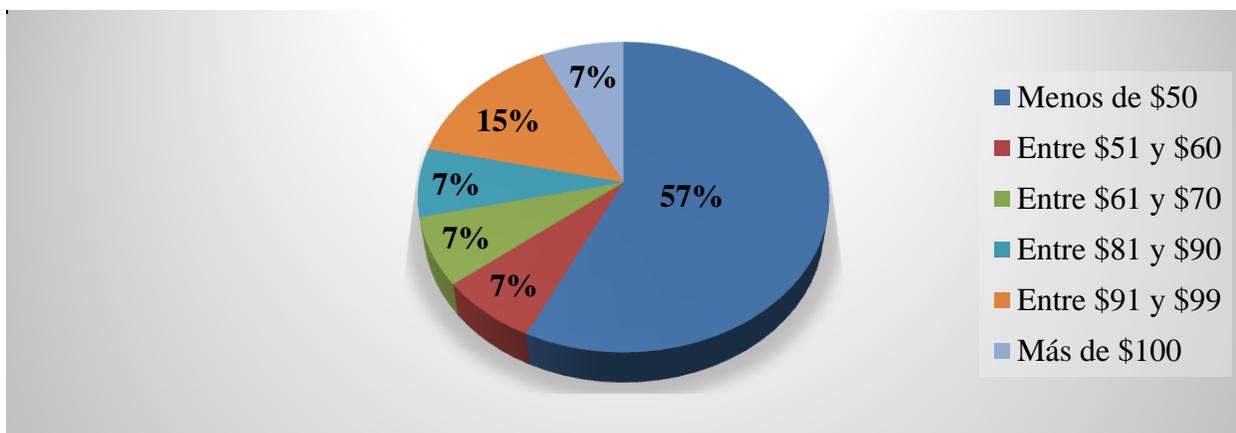


Figura 17. Precio al que se vende el quintal de café oro.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que el 57% de los asociados caficultores de ADESCAFE venden el quintal de café oro a menos de \$50 (se refieren a \$45), el 36% venden el quintal de café oro hasta un máximo de \$100, solamente el 7% vende el café a más de \$100. Lo que significa que el 57% de los caficultores no recuperan su costo de producción, al venderlo a menos de \$50, los caficultores mencionaron que ADESCAFE compra a \$100 el quintal a los asociados, todo esto es por la altura a que se cultivó el café y las condiciones de cuidado de producción del producto. Además, es porque esa es la finalidad de la Asociación, mejorar las condiciones de sus asociados y sus familias a través de mejores precios.

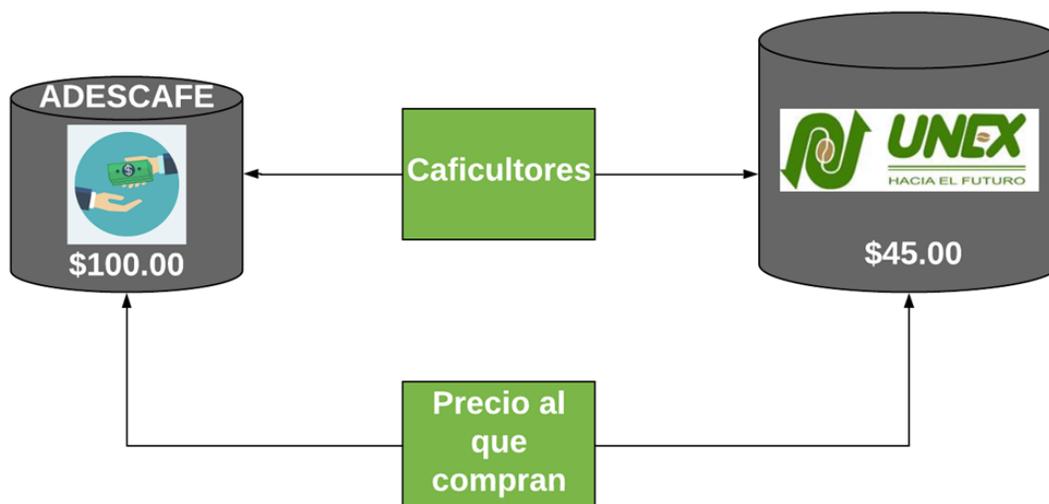


Figura 18. Comparación de precios al que paga el café en ADESCAFE y UNEX.

Elaborado por el equipo investigador en el mes julio 2019.

La figura 18 muestra el precio al que compra la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) y la empresa UNEX, en donde se puede observar que ADESCAFE compra a un mejor precio el café a los caficultores, pero esto puede ser por diferentes motivos, uno de ellos es que el café que se ha producido es de estricta altura, otro es si es un café orgánico, los asociados mencionaron que quienes vendieron el café a la asociación se los pago a \$100 por quintal de café oro y los que vendieron a UNEX se los pago a \$45 por quintal de café oro, como se puede observar, esto guarda relación con lo expuesto en la figura 16, donde miembros de ACAFESAL, expresaron que el precio de compra por parte de los intermediarios es de \$45.

Razón por la que entregan el café a entidades como UNEX, MECAFE y Prieto.

Otro aspecto a destacar es la razón por la cual no entregan el café oro a la Asociación, algunos asociados deciden entregarlo a empresas como UNEX, MECAFE y Prieto, es importante analizar las diferentes razones por las cuales llevan a entregar el café a estas empresas.

En la figura 19 se representan los porcentajes de las razones por las que los asociados que forman parte de la investigación entregan el café a entidades como UNEX, MECAFE y Prieto, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 41% de los asociados entregan el café a

esta entidades porque no cuentan con el equipo suficiente para procesar el café, el 35% lo entregan a estas empresas para cancelar deudas, el 18% contestaron en la opción otros (porque no se tiene otra institución para entregarlo, porque no cuenta con clientes seguros y por no contar con fondos propios para la recolección y mantenimiento de la finca) y el 6% de la población en estudio lo entregan a estas entidades porque pagan a buen precio.

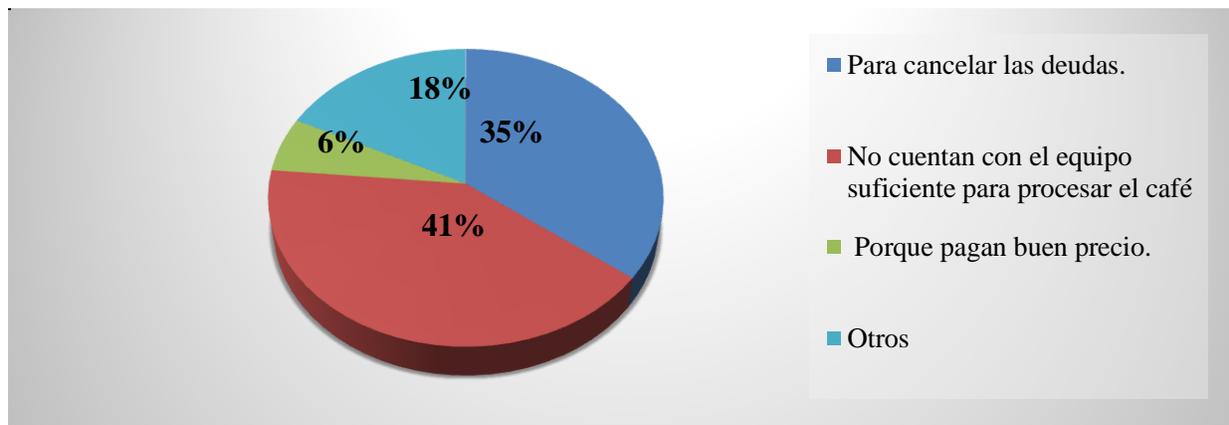


Figura 19. Razón por la que venden el café a intermediarios.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación, se determinó que el 41% de los asociados de ADESCAFE entregan el café a UNEX, MECAFE y Prieto porque la Asociación a la cual están inscritos no tienen el equipo suficiente para procesar el café, el 35% lo entregan para cancelar deudas que adquirieron a inicios de la siembra del café con dichas empresas, a las cuales se le cancelan las deudas con la entrega de producto, y el 18% contesto la opción otros, en la que especificaron que se lo entregaban porque no cuenta con clientes seguros y por no contar con fondos propios para la recolección y mantenimiento de la finca, el 6% respondió que es debido a que pagan un buen precio, un porcentaje muy bajo contesto esta opción, porque a algunos caficultores que entregaron el café a la empresa UNEX se los pago a \$45, lo que significa que ellos miden la calidad del café y porque ADESCAFE no tiene clientes directos si no que venden el café mediante un intermediario.

Meses en que se vende a mejor precio el café oro.

El café es uno de los commodities más comercializadas en el mundo, tanto así que diariamente se establecen precios de referencia en los mercados bursátiles, es por ello que el precio del café

tiende a variar todos los días del año, pues está sujeto a la oferta y demanda del mercado mundial, así como también a las perspectivas y noticias sobre este producto.

En la figura 20 se representa los porcentajes de los meses en que se vende a mejor precio el café oro, en relación a los resultados obtenidos, se determinó que el 36% de los asociados consideran que en los meses que se vende a un mejor precio el café oro es entre mayo y junio, el 22% contestaron que es entre diciembre y enero, el 21% consideran que es entre julio y agosto, el 14% respondió que es entre febrero y marzo, y el restante 7% contestó que es entre septiembre y noviembre.

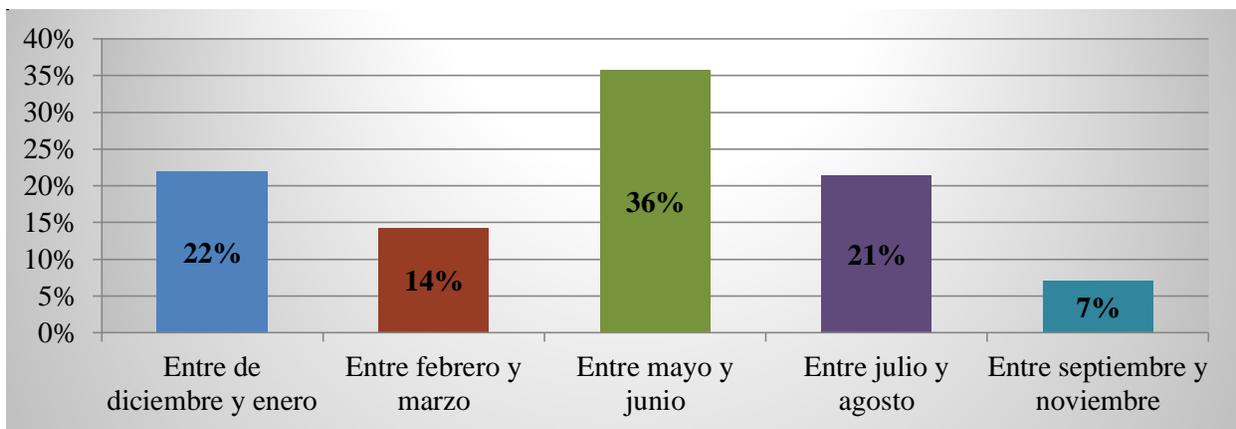


Figura 20. Meses en que se vende a mejor precio el café oro.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Los porcentajes reflejados en la figura anterior muestran los meses en que los asociados consideran que se vende a un mejor precio el café, y todo es porque el precio del café está en constante cambio, el 36% respondió que es entre mayo y junio y el 7% respondió que es entre septiembre y noviembre, según la experiencia de cada caficultor consideran que han sido diversos los meses para acopiar y vender. El café es una materia prima, y como tal, su precio está fuertemente influenciado por variables externas que pueden afectar en su precio como sequías, temporales, plagas o incluso exceso de producción, estas acaban impactando notablemente en su precio. Según lo analizado el precio es inestable y no hay un patrón definido.

Condiciones que ADESCAFE necesita para mejorar el almacenamiento del grano de café.

Las metas del almacenamiento del café son mantener y retener el valor comercial del producto, además, busca preservar la integridad del grano por largos periodos de tiempo sin afectar su calidad original; debido al valor gastronómico del café, este debe ser guardado y preservado de una manera apropiada.

En la figura 21 se representan los porcentajes de lo que le falta a la Asociación para almacenar apropiadamente el café, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 61% de los asociados consideraron que son todas las respuestas anteriores, lo que significa, que hay que mejorar la bodega, que le hacen falta tarimas de madera, regular la temperatura, mejorar ventilación y mejorar infraestructura; el 17% de los asociados de ADESCAFE consideró que es mejorar la bodega, el 11% contestó que es regular la temperatura, el 6% de los asociados respondió la opción otros, en el cual especificaron que como asociación deben hacer todo el proceso de un beneficio ecológico y el restante 5% respondió que es la falta de tarimas de madera.

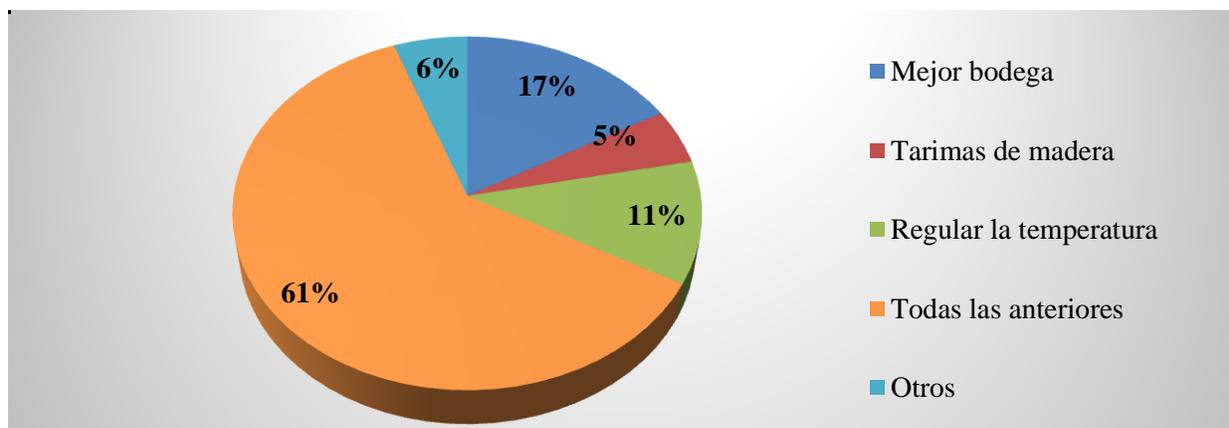


Figura 21. Condiciones que ADESCAFE necesita para mejorar el almacenamiento del grano de café.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación, se determinó que el 61% de los caficultores de ADESCAFE consideran que hay que mejorar en todos los aspectos para el almacenamiento de café, esto incluiría una mejor bodega, tarimas de madera, regular la temperatura, mejorar ventilación y humedad del centro de acopio.

El almacenamiento adecuado del café es clave para conservar su calidad. Si no se realiza correctamente puede ocasionar daños a todo lo bueno que se haya hecho desde una recolección del grano hasta el procesamiento del producto. Si se almacena en condiciones apropiadas de humedad y temperatura éste se estabiliza con el ambiente y su deterioro es lento.

Motivos para asociarse a ADESCAFE

En algunos casos pertenecer a un grupo asociativo es requisito indispensable para obtener un proyecto o desembolso de fondos, es por ello que muchas personas se asocian para beneficiarse de diferentes proyectos, ya sean capacitaciones, donaciones entre otros.

En la tabla 2 se representan los porcentajes de los motivos que impulsaron a algunos caficultores del municipio de Guadalupe a asociarse a ADESCAFE, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 46% de los asociados se asociaron para generar mayores ingresos por la venta del café, un 17% de los asociados contestaron que el motivo fue el bajo precio al momento de procesar el café, otro 17% respondió que los motivos para asociarse fueron para beneficiarse con proyectos, el 12% de los asociados contestó que el motivo fue vender café molido al consumidor final y el restante 8% contestó que fueron otros los motivos que los impulsaron a asociarse a ADESCAFE.

Tabla 2.

Motivos para asociarse a ADESCAFE.

¿Qué motivos lo impulsaron para asociarse a ADESCAFE?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bajo precio a la hora de procesar el café	4	17%
Beneficiarse con proyectos	4	17%
Generar mayores ingresos por la venta del café	11	46%
Vender café molido al consumidor final	3	12%
Otros	2	8%
Total	24	100%

Elaboración propia por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación, se determinó que el 46% de los sujetos de investigación se asoció a ADESCAFE para generar mayores ingresos a la hora de vender el café, el 34% por actividades relacionadas siempre al rubro económico como es la gestión de proyectos (recepción de donación de planta resilientes al cambio climático) y la gestión de maquinaria para disminuir los costos en el procesamiento de café, el 12% se asoció con una visión de procesar el café y establecer toda la cadena de valor en la producción de café, lo que significa vender el café molido directamente al consumidor final, el restante 8% que se encuentra en la opción otros se asoció para generar empleo y explotar de esta forma el café.

Servicios que ofrece ADESCAFE a sus asociados

Uno de los aspectos importantes que toman en cuenta las personas para asociarse a una organización son los derechos o beneficios que tendrían por su calidad de asociados, ejemplo de ello, son los servicios que presta la organización, porque por medio de estos se benefician tanto los asociados como las familias de cada uno de ellos.

En la figura 22 se presentan los porcentajes de servicios que ofrece ADESCAFE a sus asociados, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 81% de los asociados contestaron que el servicio que ofrece la Asociación es el despulpado y trillado, el 13% respondió la opción otros, a la cual especificaron (que por ahora son muy pocos los servicios que ofrecen, pero en un futuro se logrará conseguir buenos servicios con ADESCAFE), y un 6% de las personas en estudio contestó que el servicio que les ofrece es la cercanía con ONG, para solicitar apoyo técnico.

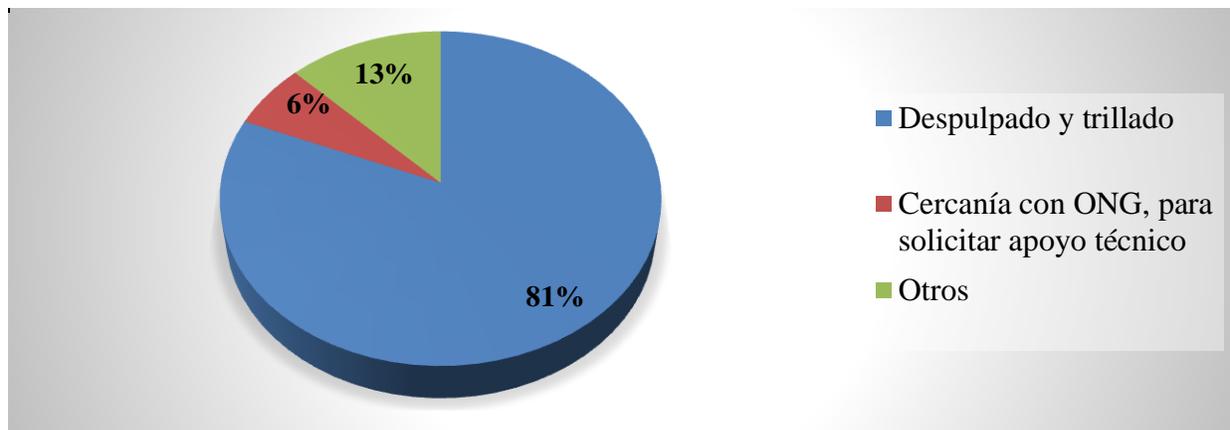


Figura 22. Servicios que ofrece ADESCAFE a sus asociados.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Según la investigación para el 81% de los asociados el servicio que más presencia es el despulpado y trillado; este es de suma importancia porque los asociados de ADESCAFE pagan \$3.65 por procesar el quintal de café en el centro de acopio, fuera de la Asociación se paga \$26 por el mismo proceso, y otro 6% de los asociados contestó que es la cercanía con Organizaciones No Gubernamentales (ONG), de esta forma solicitar apoyo técnico para beneficiar a los caficultores asociados, la idea es que todos los asociados se beneficien con los servicios que ofrece.

Servicios que debería ofrecer ADESCAFE a los asociados

Las asociaciones son entidades que brindan a los asociados oportunidades de crecimiento mediante el ofrecimiento de servicios, actualmente es una buena estrategia que deberían de utilizar las asociaciones, la cual es ofrecer servicios complementarios que beneficien a los asociados en su actividad productiva y comercial.

En la figura 23 se representan los porcentajes de los servicios que debería ofrecer ADESCAFE a los asociados, en relación a los resultados obtenidos el 24% de los sujetos de investigación consideraron que uno de los servicios que debería ofrecer ADESCAFE son créditos para la producción, un 18% consideró que la venta de insumos agrícolas (orgánicos), el 16% de los asociados contestaron que facilitar procesos de catación de café, el 15% consideró que son convenios con proveedores de insumos, un 11% participar en ruedas de negocios, el 9% apoyo técnico, y el restante 7% contestaron la opción otros, en la cual especificaron que debería de ofrecer apoyo técnico, convenios con proveedores de insumos, créditos para asociados, venta de insumos agrícolas, participar en ruedas de negocio y facilitar procesos de catación del café.

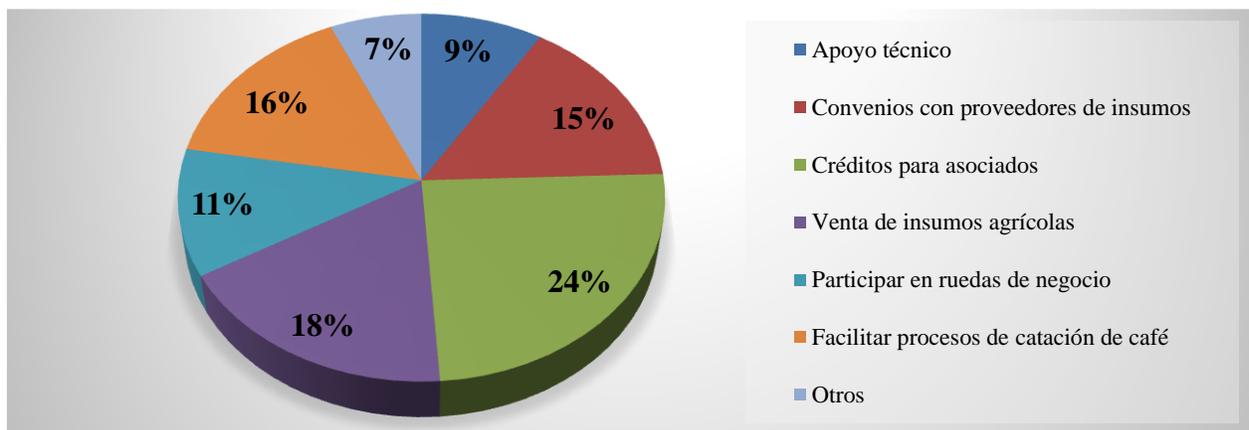


Figura 23. Servicios que debería ofrecer ADESCAFE a sus asociados.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes julio de 2019.

Según la investigación el 42% de los sujetos de estudio contestaron que deberían ofrecer venta de insumos agrícolas y créditos, el 40% de asociados respondió que ofrecer apoyo técnico, en la cual se ofrezcan capacitaciones para facilitar procesos de catación de café y de este modo aplicarlos en un futuro al café producido en la Asociación, además, convenios con proveedores de insumos, el 11% respondió que participar en ruedas de negocio, porque es un mecanismo de acción directa, la cual consiste en reuniones de empresarios, instituciones y organizaciones, de uno o más países, que desean celebrar entrevistas y promover contactos entre sí, con el propósito de realizar negocios y relaciones asociativas y el 7% restante respondió que ADESCAFE debería ofrecer todos estos servicios mencionados en la pregunta para ofrecer oportunidades de crecimiento para cada uno de los asociados

Temas en que han recibido capacitaciones

Las capacitaciones son importantes para el cuidado del medio ambiente, para mejorar los rendimientos de producción y manejo de plagas, porque al igual que cualquier cultivo, el café es vulnerable a las plagas y las enfermedades, la mayoría de las enfermedades del café son causadas por hongos patógenos y, con menor frecuencia, por bacterias y virus.

En la figura 24 se observan los resultados a la interrogante en cuanto a los temas en que han recibido capacitación, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 63% de los asociados contestaron la opción otros en la que especificaron que hasta el momento no han recibido ninguna capacitación, el 19% contestó que han recibido capacitación en el tema de calidad, 6% contestó que en todas las anteriores, es decir que ya han recibido capacitación en cuanto a la elaboración de insumos eco amigables, comercialización, producción y calidad; el 6% respondió que solo han recibido capacitación en comercialización, y otro restante 6% respondió que han recibido capacitación en la elaboración de insumos eco amigables.

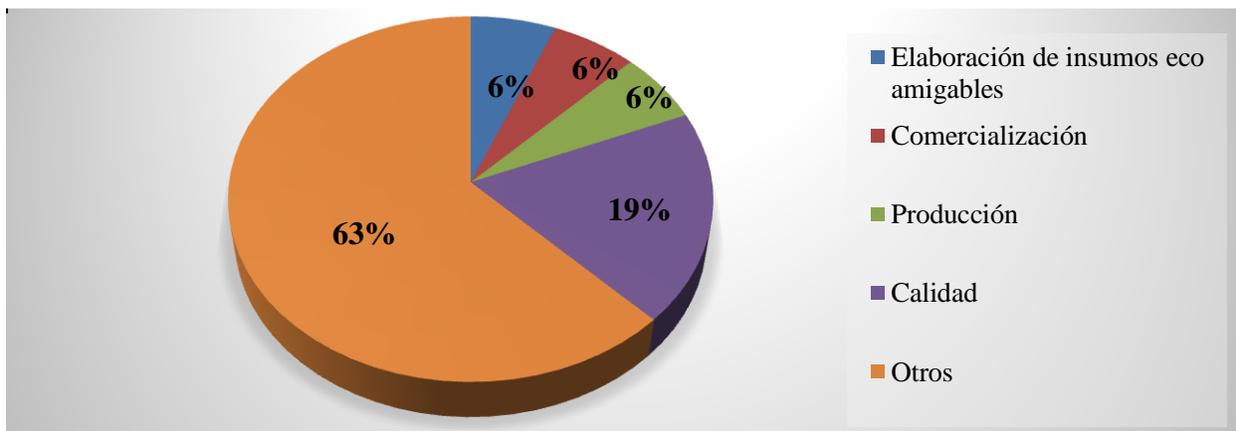


Figura 24. Capacitaciones que han recibido los asociados.

Elaborado por el equipo investigador, en el mes de julio 2019.

Tal como se puede observar en la figura 24, el 63% de los sujetos en estudio, respondieron en la opción otros en la cual especificaron que no han recibido capacitaciones, ni como parte de los servicios que presta la Asociación, y el 37% han recibido capacitación de una manera individual en los temas de comercialización, producción, calidad y en la elaboración de insumos eco amigables.

Tipo de instituciones que brindan capacitaciones a los asociados.

Existen instituciones gubernamentales que brindan capacitaciones a grupos de caficultores, en temas como manejo de sombra en los cafetales, calidad, producción, ventajas y desventajas que presentan las variedades de café, manejo de la roya en el cafeto, entre otras, todo ello con la finalidad de formar y reforzar las capacidades técnicas de los caficultores, esto puede permitir aumentar los rendimientos de producción, mediante las capacitaciones los caficultores pueden utilizar la menor cantidad de insumos químicos y más eco amigables, teniendo en cuenta que las capacitaciones sirven para concientizar y mejorar los procesos o técnicas en rubro cafetalero.

De acuerdo con la información recolectada y presentada en la figura 25, se observó que el 42% de los asociados afirman que reciben capacitaciones de parte del Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE), el 26% de la población objeto de estudio asegura que nunca ha recibido capacitaciones, el 21% contestó la opción otros en la que especificaron que por ahora ninguna institución ha ofrecido capacitaciones y el 11% manifestó que ha recibido capacitaciones por instituciones gubernamentales como el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA), dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

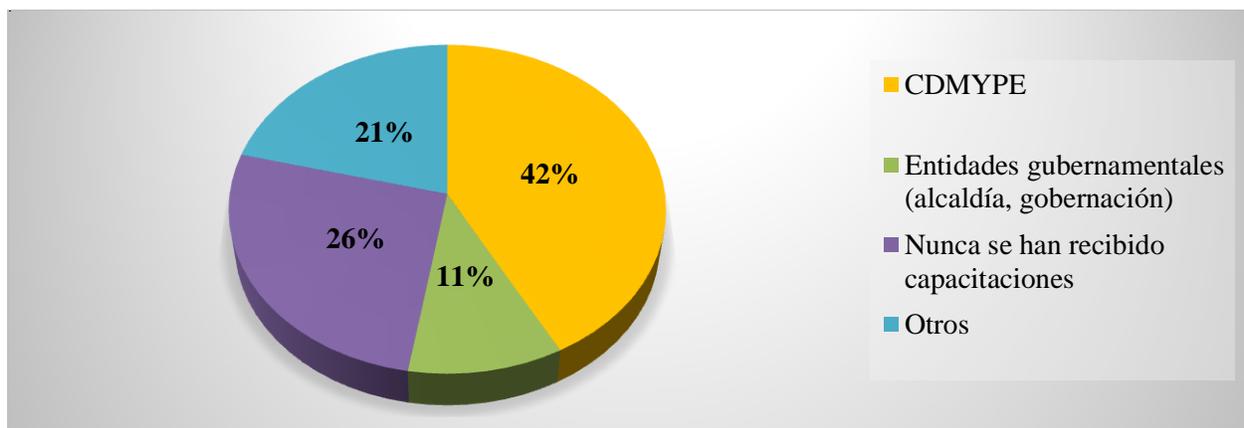


Figura 25. Tipo de instituciones que brindan capacitaciones a los asociados.

Elaborado por el equipo de investigación, en el mes julio de 2019.

A través de los datos recolectados, se puede observar que el 42% de los asociados a recibido capacitaciones por parte del Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE), quienes han brindado capacitaciones sobre asesoría empresarial donde se brinda además

acompañamiento integral para ayudarle a resolver problemas en áreas como administración, producción, mercadeo, finanzas, entre otros, y el 26% de los asociados afirmo que no han recibido ninguna capacitación ni por entidades de Gobierno como ajenas a este.

Temas en los que les gustaría recibir capacitaciones.

Por medio de la capacitación, se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en el área de trabajo en que se desarrollan, por medio de la capacitación se busca potenciar a los caficultores para que mejoren en calidad y competitividad a través de la especialización técnica y desarrollo de capacidades. La capacitación es uno de los compromisos del Gobierno, a través de instituciones como el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA), para incrementar la oferta de cafés especiales en El Salvador, así como también formarlos en temáticas como el establecimiento de la sombra para los cafetales en asocio con árboles maderables y frutales; manejo nutricional de las plantas, control de plagas y enfermedades, entre otros.

En la figura 26 se refleja, que el 26% de los asociados están interesados en recibir capacitaciones sobre comercialización, el 21% manifestó que desea recibir capacitaciones sobre administración de la ADESCO y el negocio, el 19% en producción y empaque del café molido, el 16% en el tema de calidad, el 8% en la producción de café totalmente orgánico, el 5% expresó que le interesan capacitaciones sobre asociatividad y el 5% de los asociados mencionó que les gustaría recibir capacitaciones en el cultivo de hortalizas, debido a que este genera retornos económicos más rápido que el cultivo del café.

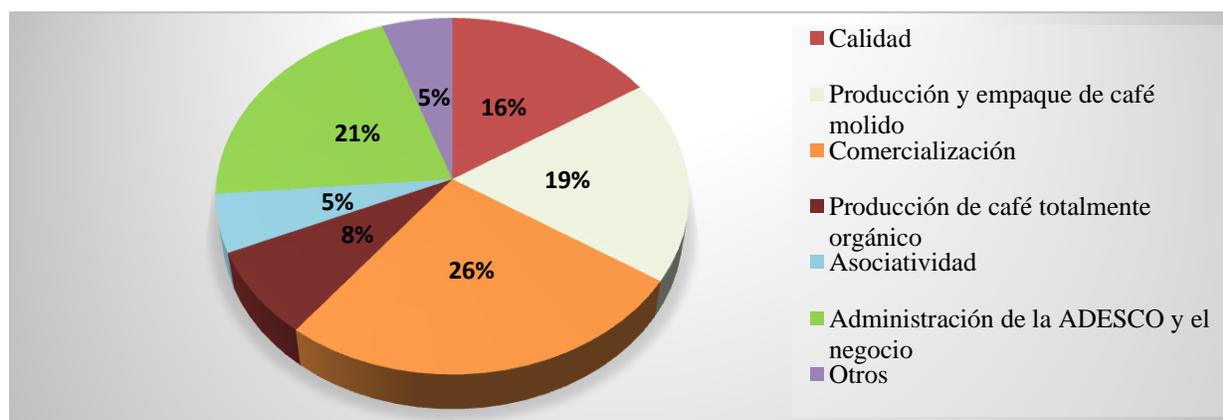


Figura 26. Capacitaciones que les gustaría recibir a los asociados.

Elaboración del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

Al analizar los datos obtenidos, se observó que el 21% de la población en estudio está interesada en recibir capacitaciones en temas relacionados con la administración de la ADESCO y el negocio, mientras que el 79% de los asociados están interesados en capacitaciones en temas operativos, siendo uno de los temas de mayor relevancia la comercialización del producto representado con un 26%, así como también la producción y empaque de café molido, que representa el 19%. Es de mencionar que para que la operatividad sea de éxito, primero se debe fortalecer la parte administrativa, teniendo en cuenta la calidad, el tratamiento de la finca y el proceso del café. Cabe mencionar que para que la gestión operativa tenga éxito, primero se debe de capacitar el área administrativa, teniendo en cuenta así mismo temas como la calidad, el tratamiento de la finca y el proceso del café.

Aspectos que mejorarían el desarrollo de la Asociación según los asociados de ADESCAFE.

ADESCAFE, cumplió el 26 de julio de 2019 un año de haber sido constituida, con el poco tiempo que tiene de funcionamiento, no ha logrado maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas que presenta a la fecha y que le impiden el logro de los objetivos plasmados en los estatutos que rigen la Asociación; siendo lo anterior motivo suficiente para que los asociados sugieran aspectos que ayuden al desarrollo de la organización.

Los datos recolectados muestran, que el 34% de los asociados afirmó que para mejorar el desarrollo de la Asociación se debe de capacitar a los directivos en áreas administrativas, el 29% afirmó implementar estrategias de comercialización, el 18% opinó que mantener relaciones con el gobierno local, el 11% expresó que la Asociación debería de diversificar sus productos y finalmente el 8% declaró que la Asociación debería empoderar a los asociados en temas de pertenencia a la ADESCO.

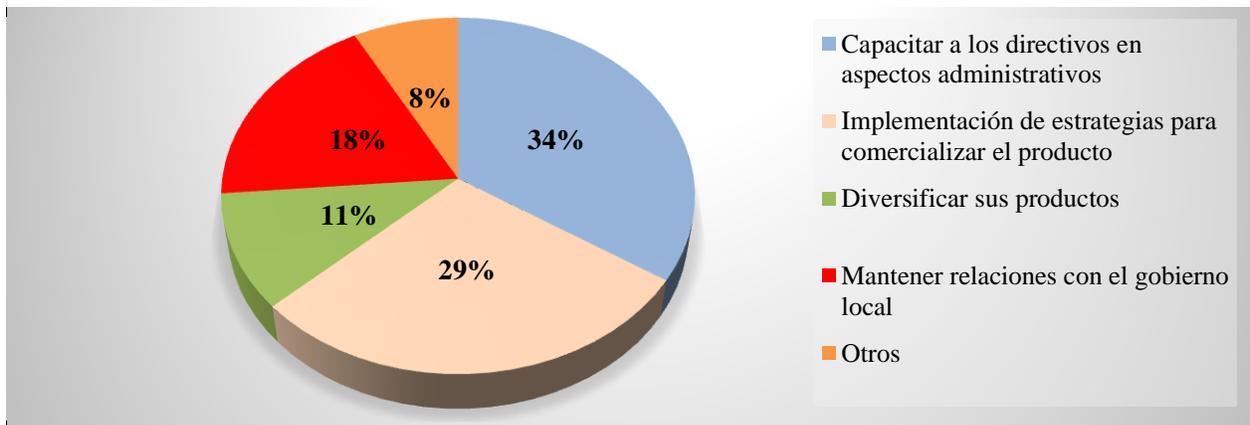


Figura 27. Aspectos que mejorarían el desarrollo de la Asociación según los asociados.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

Los datos obtenidos en la figura 27, reflejan que el 34% de la población objeto de estudio manifestó que para mejorar el desarrollo de la Asociación se deberían de capacitar a los directivos en aspectos administrativos, debido a que si no se cuenta con una buena administración, los recursos que son limitados no se gestionan de forma óptima, mientras que un 29% sostiene que la implementación de estrategias de comercialización del producto, con la finalidad de posicionarlo en el mercado meta y siendo conscientes que para que esto suceda se tiene que contar con la maquinaria necesaria a utilizar desde el inicio hasta el final del procesamiento del café.

Apoyo que les gustaría recibir del Gobierno o de instituciones internacionales.

El sector cafetalero de El Salvador busca apoyo del Gobierno, con la creación de un Instituto del Café que según la Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL), este instituto tendrá como objetivo realizar investigaciones que ayuden a innovar las prácticas de la caficultura, además de promocionar, comercializar y exportar el café y esto tendrá como resultado la creación de fuentes de empleo, así como aumentar el gran aporte que el bosque cafetalero da para preservar el medioambiente (La Prensa Gráfica, 2019).

En la figura 28 se reflejan los tipos de apoyo que les gustaría recibir a los asociados de ADESCAFE de Instituciones internacionales o del Gobierno de El Salvador, el 32% manifestó que les gustaría recibir asesoría en comercialización, mientras que un 22% expresó que necesitan

asistencia técnica, el 21% aseguró que les gustaría recibir apoyo en gestión de proyectos productivos, el 18% expresó que desearía asesoría para el procesamiento de producto y el restante 7% manifestó que deberían de existir políticas gubernamentales dirigidas a productores, así como también menores tasas de interés ofrecidas por entidades financieras que ofrecen crédito al sector caficultor como lo es el Banco de Fomento Agropecuario.

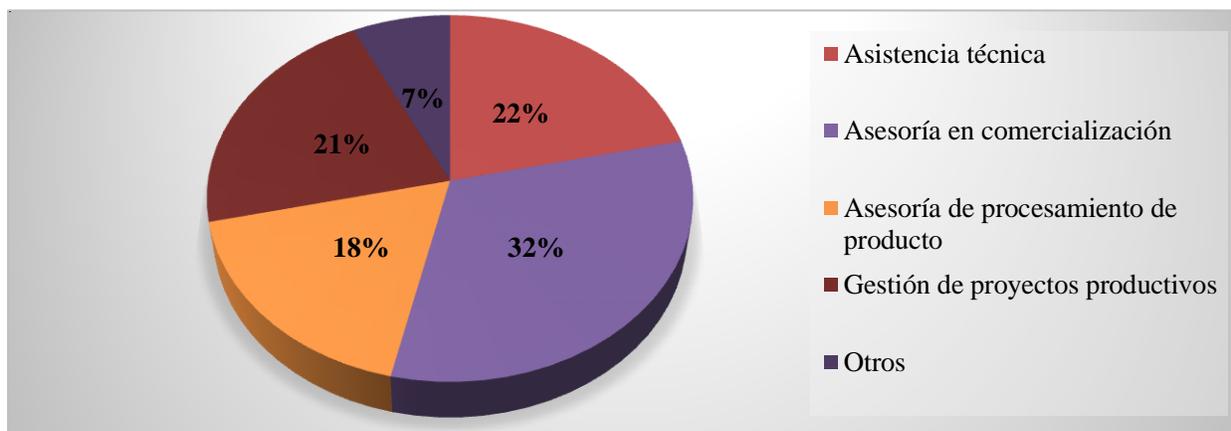


Figura 28. Apoyo que les gustaría recibir del Gobierno o de instituciones internacionales.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio de 2019.

Como se aprecia en la figura 28, la información recolectada tiene en común la búsqueda de apoyo externo, con la visión de hacer crecer a la Asociación, pero al 32% de los encuestados, les gustaría recibir capacitaciones brindadas ya sea por el Gobierno o instituciones internacionales en temas relacionados a la comercialización del café que como Asociación producen, utilizando un canal de distribución directo, es decir donde solo se involucre la Asociación y el consumidor final y de esta manera se posicionen en el mercado meta. Teniendo en cuenta que la capacitación contribuye al desarrollo de la Asociación y a empoderar a los asociados en temas de interés como mejores prácticas agrícolas para el manejo de cultivos, además de ser necesaria antes de comenzar en procesos operativos, con la finalidad de que cuando se llegue a este ocurran menos errores en el proceso productivo.

Beneficios que recibe por ser miembro de la Asociación.

Los habitantes de las comunidades tienen por derecho constitucional la libertad de unirse para formar parte de una organización que represente sus intereses y aspiraciones, para solventar sus necesidades y mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias que de ellos dependen.

Considerando que las personas se afilian a una organización para solventar necesidades particulares es muy importante evaluar cuáles son los beneficios que gozan los asociados por ser miembros de ADESCAFE. Los resultados obtenidos se muestran en la figura 29.

Los datos obtenidos muestran que el 46% de la población encuestada recibe como beneficio el servicio de procesado, el 31% el almacenamiento del grano, un 15% manifestó que es la recepción del grano, el 4% afirmó que el beneficio que recibe es la compra de insumos en forma colectiva y finalmente un 4% se encuentra en la opción otros asegurando que no recibe ningún beneficio.

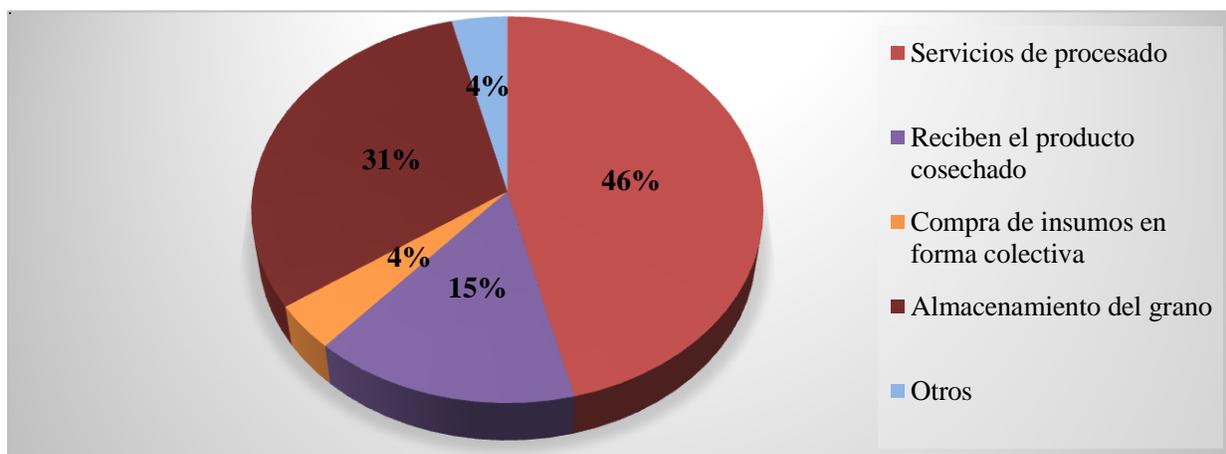


Figura 29. Beneficios que reciben por ser miembros de la Asociación.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

La figura 29 muestra que el 96% de los asociados reciben beneficios en alguna de las fases de la producción de café, ejemplo de ello es que, el 46% de la población objeto de estudio afirmó que el beneficio que reciben por ser miembro de la Asociación es el procesamiento del grano, debido a que el precio que se paga por procesarlo es menor al cobrado en otros beneficios, otro beneficio que reciben por ser miembros de ADESCAFE es el almacenamiento del grano, según el 31% de la población encuestada, la asociación no cobra por resguardar el grano de los asociados.

Valores que deberían de implementarse en la Asociación para mejorar las relaciones entre los directivos, asociados, clientes, proveedores e instituciones de apoyo.

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma;

estos permiten a los directivos de cualquier organización gestionar vínculos de armonía y confianza entre las diferentes partes interesadas.

En la figura 30 se muestra que al consultar a los asociados de ADESCAFE sobre qué valores deberían de implementarse para mejorar las relaciones entre las partes interesadas, el 40% de los asociados manifestó que uno de los valores que se debe de practicar en la Asociación es la responsabilidad, el 18% expresó que es el compromiso, el 16% opinó que es la cooperación, el 16% aseguró que la transparencia, y el restante 10% consideró que el valor que se debería de fomentar es el respeto.

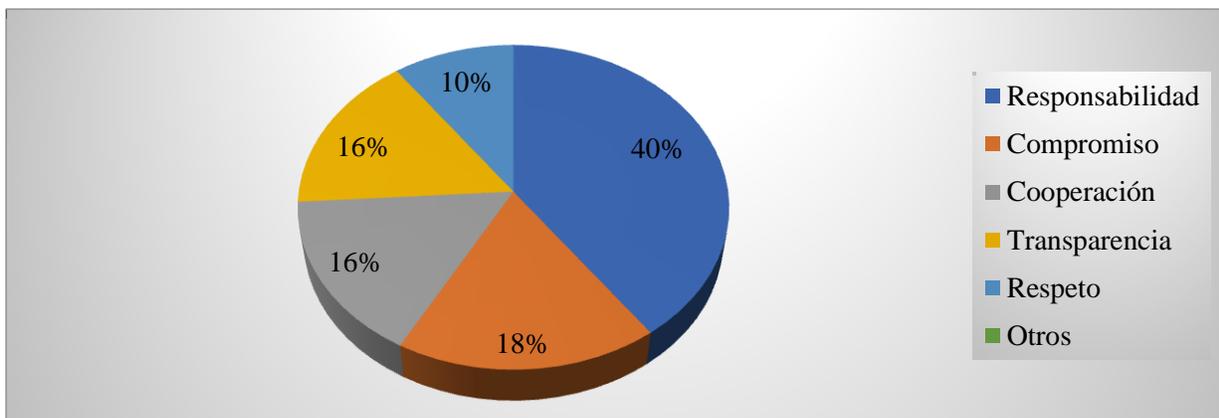


Figura 30. Valores que deberían de implementarse en la Asociación para mejorar las relaciones entre las partes interesadas.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio de 2019.

La figura 30, muestra los valores que como Asociación debería de implementarse para mejorar las relaciones entre los directivos, asociados, clientes, proveedores e instituciones de apoyo, teniendo en cuenta que los valores de una empresa son cualidades y principios que una organización posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. El 40% aseguró que uno de los valores que debe de implementarse es la responsabilidad que no es más que una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario con la sociedad; el 18% afirmó que debería de implementarse el valor del compromiso, teniendo en cuenta que este valor contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito en la organización; otro de los

valores que se pretende implementar es la puntualidad teniendo en cuenta que este valor es la disciplina de estar a tiempo para cumplir con todas aquellas obligaciones como asociados.

Nivel de conocimiento que tienen los asociados de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos de la asociación.

Los estatutos de una entidad constituyen el reglamento básico que guía el funcionamiento de la asociación. Estos son la expresión máxima de aquello que disponen los asociados de manera totalmente libre y contribuyen a hacer más participativa la asociación, sin embargo, los estatutos que se establezcan pueden modificarse en cualquier momento si es la voluntad de la mayoría de los asociados.

Al consultar a los asociados sobre el nivel de conocimiento que tienen respecto a los estatutos de la Asociación, la figura 31 muestra que el 57% de la población en estudio conoce un poco sobre los estatutos que rigen ADESCAFE, el 36% manifestó que sabe mucho de ellos, el 7% aseguró que conoce a nivel medio de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos.

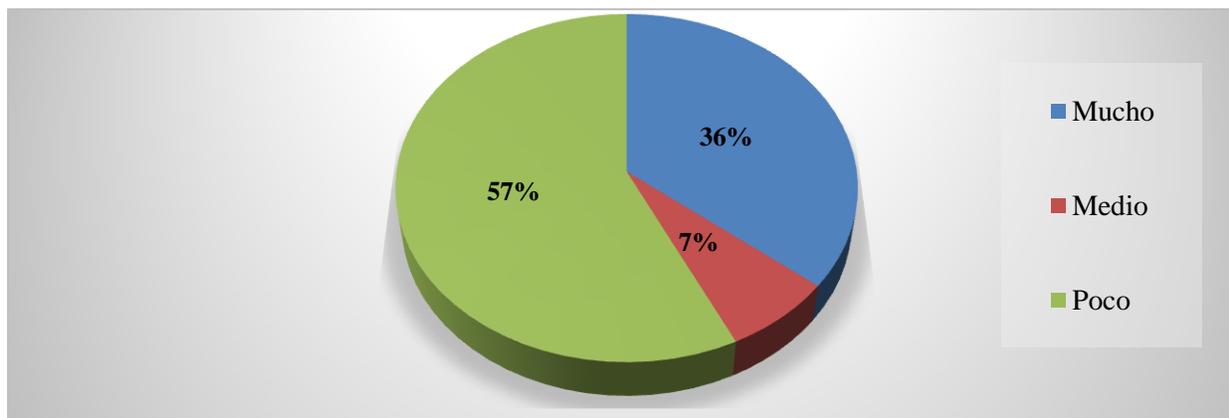


Figura 31. Nivel de conocimiento de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos de la asociación.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación, el 100% de los asociados expresaron conocer diferentes niveles de conocimiento de los estatutos de la Asociación: poco, medio y mucho. La figura 31 representa el nivel de conocimiento que tienen los asociados sobre los estatutos que rigen ADESCAFE, donde un 57% de los asociados conoce poco sobre los estatutos, teniendo en cuenta que los estatutos son las normas que rigen a la organización,

las obligaciones legales y delegación de funciones, el 36% tiene bastante conocimiento sobre ellos, debido a que son parte de los cuerpos de dirigencia.

Sugerencias para que la Asociación atienda más eficientemente las necesidades de los asociados.

Dar sugerencias en la Asociación es de mucha importancia, debido a que se aprovecha las buenas ideas que surgen por parte de los asociados, quienes están conscientes de lo que se necesita para llevar a la Asociación a un nivel de desarrollo deseable. Para las Asambleas Generales de asociados las conversaciones con Junta Directiva sirven para saber qué quieren, cuáles son sus metas, cómo se encuentran trabajando, qué no les gusta, qué cambiarían, qué les gustaría hacer, entre otros.

En la figura 32 se representa las sugerencias para que la Asociación atienda de manera más eficiente las necesidades de sus asociados. Los resultados reflejan que el 46% manifestó que debería de gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo de los asociados, el 27% aseguró que tomar en cuenta las sugerencias que los asociados brindan, el 23% afirmó que convocar a reuniones con frecuencia y el 4% que cada miembro desempeñe su cargo y que exista una buena comunicación.

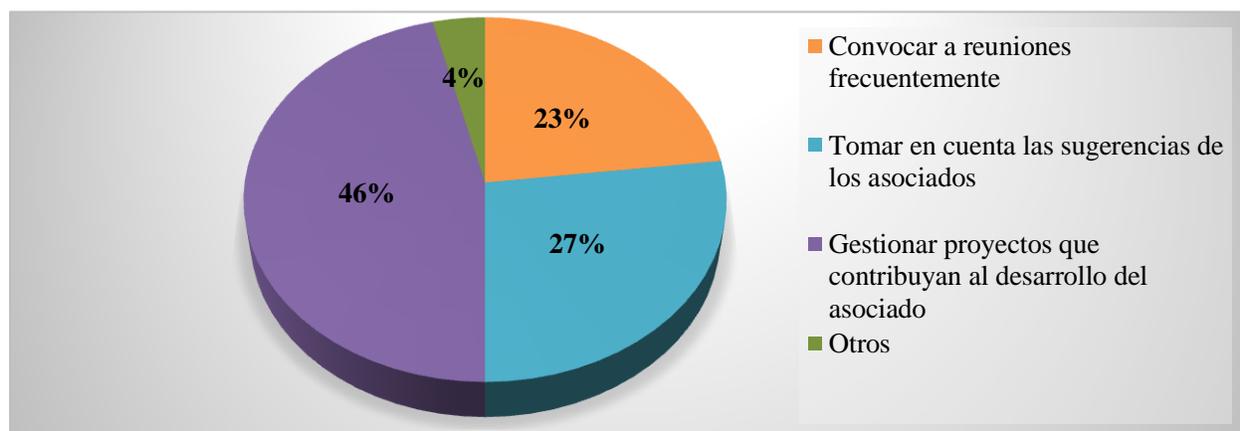


Figura 32. Sugerencias para que la Asociación proporcione un mejor servicio.

Elaboración del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

Tal como se aprecia en la figura 32, el 46% de la población en estudio manifestó que la sugerencia que le daría a la Directiva de ADESCAFE para que atienda más eficientemente las

necesidades de los asociados, es gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo del socio, como la adquisición de maquinaria de mayor capacidad instalada, mientras que un 27% aseguró que la dirigencia de ADESCAFE debería de tomar en cuenta las sugerencias brindadas por los asociados, porque son ellos quienes presentan ciertas limitaciones que hacen que la Asociación no crezca como organización; el 23% busca que las reuniones sean más frecuentes, sin embargo, no todos los asociados pueden asistir porque residen en la periferia del municipio de Guadalupe u otros municipios aledaños.

Principales problemas que enfrenta la Asociación.

Ninguna organización se encuentra exenta de problemas, en el caso especial de ADESCAFE enfrenta problemas del tipo administrativo como operativo, los cuales son causados por la falta de planeación estratégica. Se sabe que para dar solución a los problemas se debe maximizar las fortalezas con las que se cuenta y minimizar las amenazas, así como también escuchar las propuestas o sugerencias de los asociados.

En la figura 33 se observó que para el 32% de los asociados el principal problema que enfrenta la Asociación es la falta de maquinaria para elaborar café molido (actualmente el proceso que realizan finaliza hasta trillado); el 26% afirmó que es la falta de apoyo del Gobierno; otro 26% manifestó que es la falta de clientes, el 13% expresó que el principal problema es que la mayor parte del café se entrega a otras instituciones y el 3% restante manifestó que son diferentes situaciones a las que actualmente se enfrentan.

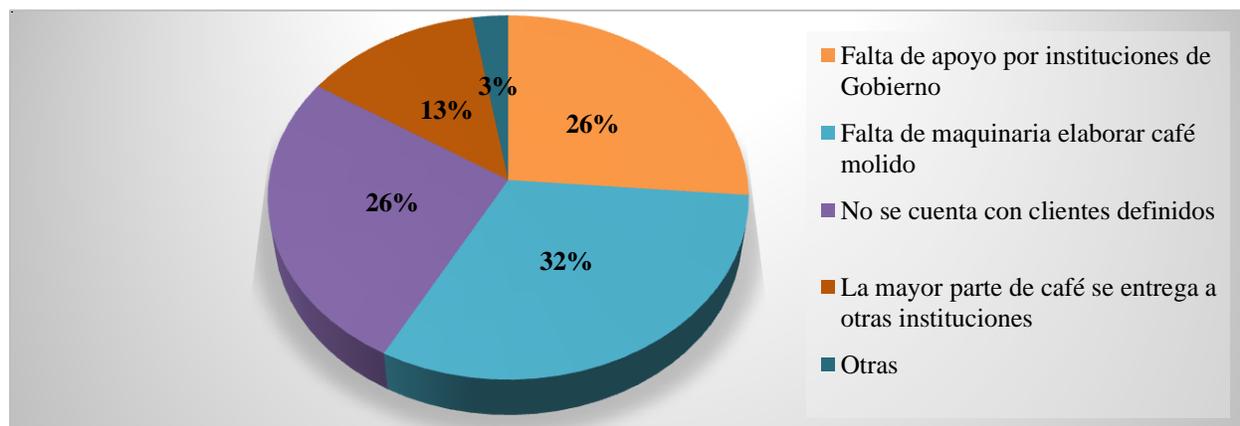


Figura 33. Principales problemas que enfrenta la Asociación.

Elaboración del equipo investigador, en el mes de julio 2019.

La figura 33 muestra que el 32% de los encuestados afirmó que el principal problema que enfrenta la Asociación es la falta de maquinaria para elaborar el café molido, debido a que con la maquinaria que cuentan llegan hasta el proceso de trillado y es de mencionar que esta maquinaria no responde a la capacidad instalada de quintales producidos por los asociados. El 26% afirmó que el no contar con clientes definidos, debido a que como ADESCAFE únicamente ha realizado una venta desde que se constituyó. El cliente en Canadá que actualmente dispone la organización, no es un cliente directo debido a que la operación se realiza por medio de un intermediario, el cual corre con los costos y riesgos de la exportación del café oro.

Visión de los asociados respecto al negocio del café.

El café es la segunda mercancía más transada del mundo después del petróleo. Su demanda va en aumento y supera a la oferta, tanto en los mercados tradicionales como en economías emergentes. La demanda mundial de café está creciendo, de acuerdo a la Organización Internacional del Café (OIC), ha aumentado en los últimos 25 años a una tasa promedio anual de aproximadamente 2%. La organización estima que el crecimiento continuará a tasas anuales hasta del 2.5% en la próxima década (El Economista, 2017).

Es muy importante conocer cuál es la visión que tienen los asociados sobre el negocio de café que desean impulsar. En la figura 34 se observó que el 20% desean vender el café molido en todo el país, el 20% afirmó que aspiran establecerse en el mercado internacional, el 17% pretende vender el café molido en el mercado local, el 17% aspira crear más fuentes de empleo, el 15% espera convertirse en una marca conocida, el 7% espera diversificar productos y el 4% manifestó que mejorar a través del cultivo del café el medio ambiente.

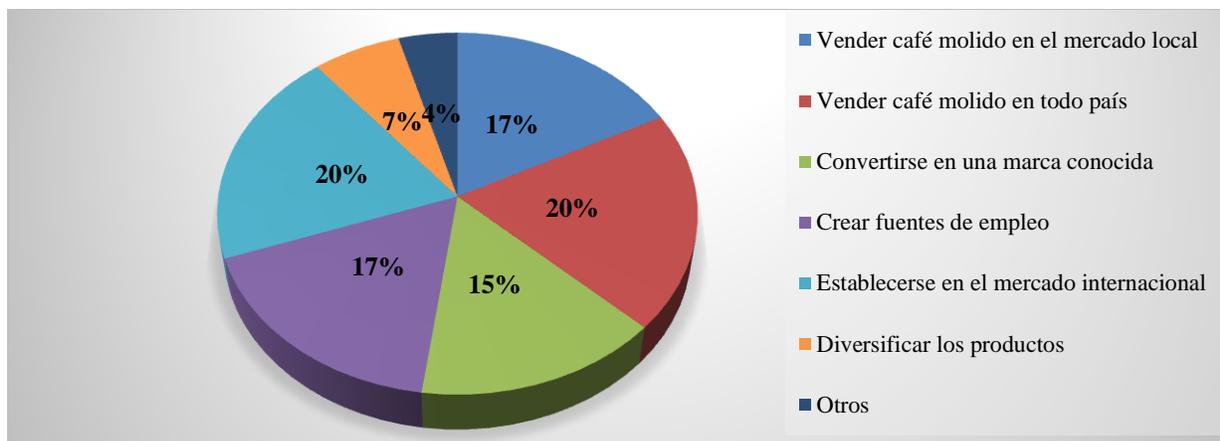


Figura 34. Visión de los asociados respecto al negocio del café.
Elaboración propia del equipo investigador, en el mes julio 2019.

La figura 34 representa la visión que tienen los asociados respecto al negocio del café, el 20% espera vender el café molido en todo el país, pero para que esto suceda la Asociación tiene que contar con la maquinaria idónea utilizada desde el despulpado hasta el empaquetado del producto terminado, además de trabajar en aspectos como la calidad, el tratamiento en la finca y el proceso, mismos que están relacionados con la visión de otro 20% que es establecerse en el mercado internacional, teniendo en cuenta que el café salvadoreño ya tiene acceso al mercado Chino, pero Estados Unidos se mantiene como el principal destino, seguido de Alemania, Bélgica, Inglaterra y otros países europeos. Japón, Taiwán y Corea del Sur también son mercados importantes en Asia. Hasta finales de junio se habían exportado 585,338 quintales correspondientes al año cafetalero 2018-2019, a un precio promedio de \$135.38, lo que significa más de \$79.2 millones de dólares. (La Prensa Gráfica, 2019).

Factores externos que afectan el negocio actual de la asociación.

Los factores externos que afectan la producción del café en El Salvador, están relacionados con plagas como la roya, el cambio climático, la delincuencia, la falta de apoyo de instituciones gubernamentales entre otros, sin embargo, la producción de café en el cierre del ciclo 2018-2019 creció en más del 4% en relación al ciclo anterior (El Diario de Hoy, 2018).

Se consultó a los asociados para conocer según sus experiencias cuales son los factores externos que afectan actualmente la producción del café, tal como se puede observar en la figura 35, el

26% aseguró que son los altos costos de los insumos, otro 26% manifestó que el precio del café a nivel internacional, el 17% aseguró que lo que afecta el negocio es el cambio climático, el 13% expresó que la falta de clientes, el 11% aseguró que la competencia y el 7% manifestó que el Gobierno.

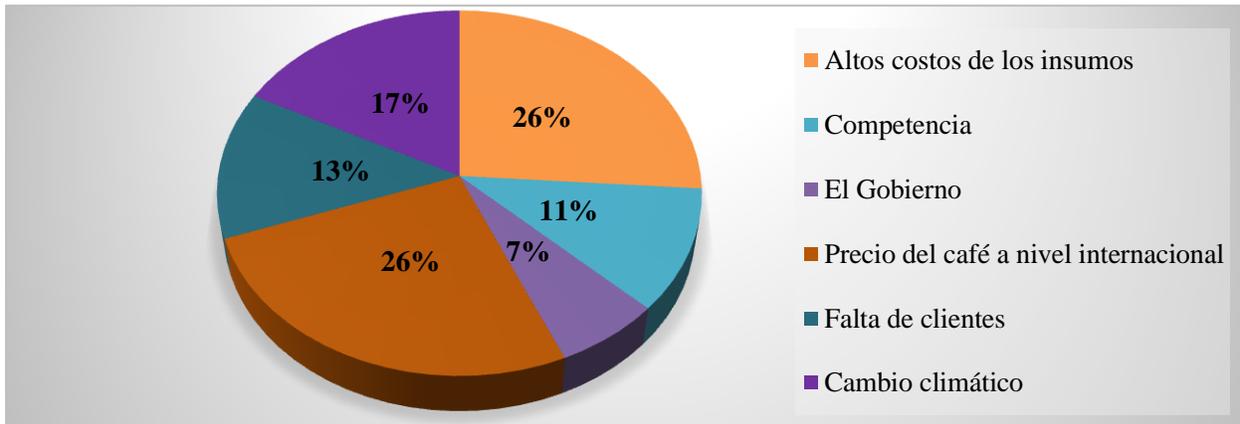


Figura 35. Factores externos que afectan el negocio actual de la Asociación.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio de 2019.

En la figura 35, se aprecia que para los asociados existen diversos factores que afectan el negocio del café, las respuestas son variadas porque están sujetas a la experiencia individual de cada socio. La existencia de factores externos de importancia que afectan el negocio actual de la Asociación, según el 26% los asociados son los altos costos de los insumos para la siembra y mantenimiento del café, para otro 26% son los precios del café en el mercado internacional que en este 2019 han caído drásticamente rondando los \$100 por quintal, sin embargo, los intermediarios lo compran a \$45 el quintal oro, solamente ADESCAFE lo paga a \$100 a sus asociados, debido a estos precios los cafetaleros no alcanzan a cubrir los costos en los que incurren para la producción de un quintal de café, según se quejó recientemente el presidente de la Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL) la caída de los precios a nivel internacional del café afecta de manera directa la poca ganancia por quintal de café oro producido (El Diario de Hoy, 2018).

Nivel de conocimiento de los asociados de ADESCAFE sobre situación actual del café en el mercado nacional e internacional.

Según datos presentados por el CENTA, en la historia en El Salvador han pasado más de 200 años desde que se introdujo el cultivo de café, desde entonces, el café salvadoreño ha experimentado alzas y bajas en su producción y exportación. Mientras a mediados de los años 70, El Salvador se convirtió en el quinto productor mundial de café y el cuarto exportador con cosechas cercanas a los cinco millones de quintales; ahora se repone de una fuerte caída debido a la plaga de la roya que afecta en un 9.7% el parque cafetalero salvadoreño (La Prensa Gráfica, 2018). Actualmente se están produciendo en El Salvador cerca de 800,000 quintales por cosecha.

Al interrogar a los asociados sobre si conocían de la situación actual del café en el mercado nacional e internacional tal como lo muestra la figura 36, se evidencia que el 64% sabe muy poco, mientras que un 22% sabe mucho sobre el tema y finalmente un 14% no conoce sobre el tema.

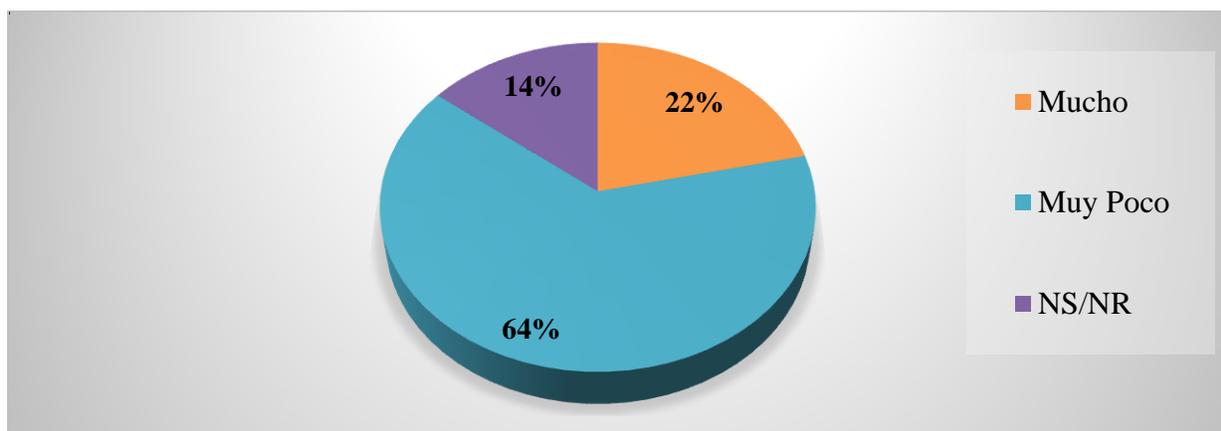


Figura 36. Nivel de conocimiento de los asociados de ADESCAFE sobre situación actual del café en el mercado nacional e internacional.

Elaboración propia del equipo investigador, en el mes de julio de 2019.

Conocer sobre la situación actual del café es de mucha relevancia debido a que en el mercado internacional el sector cafetalero está experimentando cambios en aspectos como bajos precios del café a nivel internacional, la pérdida del valor de la cosecha y el impacto del cambio climático que ha incrementado el apareamiento de plagas y enfermedades, motivos suficiente para que los asociados de ADESCAFE estén enterados de ello, pero la figura 36 muestra que

64% de ellos conoce muy poco sobre la situación actual del café, situación que debe mejorar con la finalidad de aprovechar oportunidades que se presentan, siendo una de ellas el exportar café a China, siempre que se fortalezca la promoción del café salvadoreño, se aumente su popularidad y tenga buena acogida por los consumidores chinos, el mercado chino es totalmente capaz de recibir café salvadoreño de alta calidad.

4.5 Conclusiones

Después de analizar los resultados obtenidos de la recolección de la información realizada a los asociados de ADESCAFE, con el propósito de diseñar un plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) del departamento de San Vicente de 2020 a 2024, permite concluir lo siguiente:

A nivel operativo:

- El 84% de los miembros de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe, producen más de 1 manzana de terreno de cultivo de café, cultivando las variedades: Catisic, Pacas, Cuscatleco, Costa Rica, Bourbon entre otros resistentes al cambio climático y a plagas como la roya.
- El 77% de los asociados entrega entre 1 y 40 quintales de café a ADESCAFE, el 23% restante, no aporta el café que produce a la Asociación por deudas con empresas como la Unión De Exportadores, S.A. DE C.V. (UNEX), las cuales les otorgan financiamiento que se paga con café en la cosecha.
- El 77% del café cultivado por los asociados de ADESCAFE, se cosecha a alturas superiores a los 800 msnm, altura en la que el café comienza a producirse con mejor calidad.
- El 64% de la producción de café que ingresa a la Asociación, es cultivado con más del 20% de insumos orgánicos. En el proceso de mantenimiento se utilizan fertilizantes foliares y abono orgánico en el proceso de producción.
- El 41% de los asociados entrega el café producido a UNEX porque la Asociación no cuenta con la maquinaria suficiente para procesar el café.
- La falta de maquinaria para procesar café molido, es el principal problema que afecta el desarrollo de la Asociación.

A nivel administrativo

- Se observó que los asociados están desmotivados porque no tienen sentido de pertenencia por la Asociación.
- Los estatutos establecen qué pretenden lograr como organización y porqué se creó la Asociación, de esta manera se conoce la visión de la Asociación, pero esta visión no se encuentra en ninguna documentación escrita formalmente, donde se pueda identificar como tal y que los asociados se empoderen de ella.
- Las funciones y decisiones administrativas de la Asociación no se realizan basadas en criterios técnicos, sino más bien en la experiencia.
- No cuentan con planes ni objetivos por escrito. Tampoco se cuenta con presupuesto anual.
- Tienen claridad de los valores que pueden guiar el desarrollo de la asociación, estos son responsabilidad, puntualidad, compromiso, comprensión y transparencia. En referencia a la ausencia de ellos; implementarlos pueden significar una mejora en las relaciones de los asociados con las partes interesadas.
- Para el 46% de los asociados el motivo principal que los hizo pertenecer a ADESCAFE, es generar mayores ingresos por la venta del café.
- El 34% de los asociados considera que capacitar a los directivos en aspectos administrativos, mejoraría el desarrollo de la Asociación, así como definir estrategias para comercializar el producto.
- El 46% de los asociados sugiere a la Asociación, gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo de ellos como asociados. Proyectos dirigidos a desarrollar la actividad productiva que realizan.
- Los asociados tienen la visión de desarrollar el negocio del café hasta llegar al consumidor final con café molido.
- El mercado nacional e internacional influye en los precios de venta del café, sin embargo, los asociados de ADESCAFE no aceptan que este factor afecta el funcionamiento de este negocio.

4.6 Recomendaciones.

Después de las conclusiones surgidas de la investigación se recomienda:

A nivel operativo.

- Capacitar y concientizar a los asociados de utilizar un 80% de insumos orgánicos en la producción del café, con la finalidad de diversificar el café producido en la Asociación.
- Gestionar la compra o donación de maquinaria industrial para el procesamiento del café hasta obtener un producto terminado.
- Mejor coordinación entre los asociados productores de café y la administración de ADESCAFE para que se trabaje con base a una misma dirección.

A nivel administrativo.

- Capacitar a los directivos y asociados en temas administrativos, de comercialización y diversificación de hortalizas.
- Definir los objetivos del negocio que se deseen alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos deben relacionarse con los objetivos de la Asociación reflejados en los estatutos, las aspiraciones de los asociados, directivos y a las exigencias del mercado actual.
- Diseñar estrategias para ADESCAFE a largo plazo, para lograr el cumplimiento de los objetivos, misión y visión, los mismos estatutos.
- Gestionar proyectos con instituciones de Gobierno y organismos de cooperación nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la Asociación.
- Mejorar el poder de negociación con los proveedores para comprar insumos a precios más bajos.
- Gestionar capacitaciones al MAG, CENTA y CDMYPE en tema de administración, producción de foliares orgánicos, pesticidas orgánicos, calidad, producción de café molido y su comercialización.

A close-up photograph of two hands cupped together, holding a large quantity of dark, roasted coffee beans. The hands are positioned centrally, with the fingers slightly curled to support the beans. The background is dark and out of focus. The text 'CAPÍTULO 5' is overlaid in white, serif font, centered over the beans.

CAPÍTULO 5



PLAN
ESTRATÉGICO
2020 - 2024

Introducción	2
Presentación	3
Pensamiento estratégico propuesto.....	4
Misión.....	4
Visión	5
Valores	5
Análisis de factores externos.	5
Análisis de factores internos	15
Objetivos	18
Objetivo General:	18
Objetivos Estratégicos.....	18
Estrategia propuesta	19
Organigrama propuesto.....	20
Matriz estratégica de ADESCAFE 2020-2024.	21

Introducción

Con el propósito de impulsar el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), por medio del fortalecimiento administrativo y operativo se presenta el diseño de un Plan Estratégico para el periodo comprendido del año 2020 al 2024, con el objetivo de desarrollar criterios técnicos para la toma de decisiones y para el buen funcionamiento de la Asociación mediante la planificación a corto, mediano y largo plazo, estableciendo estrategias idóneas para que ADESCAFE compita en el mercado con productos de alta calidad; las estrategias se ejecutarán partiendo de la situación actual de la Asociación tanto a nivel interno como externo, también se presenta la declaración de los valores, misión y visión los cuales sirven de parámetros para la formulación de los objetivos, estos se cumplen mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

Se presenta la matriz estratégica, en la cual se detalla cada uno de los objetivos estratégicos propuestos de los cuales se detallan cada una de las acciones para lograr un óptimo desarrollo de la Asociación, tanto la acción inicial como la acción final seleccionando a los mejores aliados estratégicos que se puedan encontrar.

El Plan Operativo Anual (POA) es una directriz para lograr los objetivos propuestos en el corto plazo, está basado en el objetivo estratégico 1, el cual está compuesto por actividades para lograr un mayor desarrollo de la Asociación y la ejecución de ese objetivo anual; este se adapta a la realización de las actividades las cuales están divididas en actividades operativas y actividades administrativas, el tiempo de realización de cada uno de las actividades descritas, el responsable de ejecutar la actividad y su respectivo presupuesto, todo esto con el fin de garantizar la ejecución de la estrategia y el desarrollo del objetivo estratégico 1.

La ejecución y seguimiento del plan será responsabilidad del Consejo de Administración de ADESCAFE, debido a que este tiene como función asegurar el cumplimiento de los objetivos proyectados, así como garantizar la ejecución de la estrategia, asimismo, se contempla la flexibilidad cuando los resultados obtenidos en las evaluaciones y seguimiento no sean los esperados.

Presentación

La Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), es una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) que está inscrita en la Alcaldía Municipal del municipio Guadalupe desde el mes de julio del año 2018; esta se constituyó mediante la organización de caficultores del municipio de Guadalupe, quienes se organizaron por dos razones principales: recuperar los bosques cafetaleros y disminuir el alto costo que los caficultores pagan para procesar el café. En la actualidad ADESCAFE se ha convertido en referente de la capacidad de organización y emprendedurismo que poseen los pobladores de la zona, siendo una actividad de importancia para la sostenibilidad económica, social y ambiental.

La Asociación en el mes de julio del presente año, cumplió un año de haber sido fundada y proyecta un crecimiento potencial, dado que el grano de café que producen tiene calidad de exportación y es cultivado con abono orgánico producido por la misma Asociación; sin embargo, en cuanto a la administración de ADESCAFE, los cuerpos directivos no planifican ni organizan en base a criterios técnicos, por lo que todo el proceso administrativo se ve afectado por ello, así como la relación entre sus miembros.

La falta de planes, objetivos, visión y misión, hacen que organizar y dirigir la Asociación sea una tarea compleja, y de la cual no todos los miembros se sientan satisfechos o motivados con la administración; este es motivo porque el que se hace necesaria la elaboración de un plan estratégico. La adecuada planeación estratégica permite a los integrantes, trabajar bajo objetivos, visión y misión compartida. Las actividades que se realizan para el logro de objetivos son lo suficientemente específicas para que nadie pierda de vista lo que se quiere lograr, en el caso de ADESCAFE es producir, empaquetar y comercializar café molido y que por medio de ello se mejoren las condiciones de vida de los asociados y sus familias.

Por lo referido anteriormente, resulta importante fortalecer la asociación a nivel interno por medio de la planificación estratégica, el establecimiento de políticas y metas que contribuyan al óptimo desarrollo de la entidad, por tanto, el presente plan estratégico comprende presentación, misión, visión y valores de la empresa, análisis de la situación actual (Análisis DAFO), formulación de objetivos, formulación de la estrategia, Plan Operativo Anual (POA) y presupuesto, proyectado a utilizar en el periodo del año 2020 al 2024, partiendo de la situación actual de ADESCAFE.

Pensamiento estratégico propuesto.

Misión

Somos una Asociación integrada por caficultores del municipio de Guadalupe, dedicada al cultivo y procesamiento del café, basándonos en estándares de calidad y preservación del medio ambiente, con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes café de excelente calidad y a nuestros asociados mejores condiciones de vida.

Visión

Ser la Asociación de caficultores más reconocida en El Salvador por sus altos estándares de calidad y Responsabilidad Social Empresarial en toda la cadena de valor del café, posicionando así la imagen comercial del café molido, para lograr mejores beneficios para los asociados y sus familias.

Valores

Responsabilidad: Como miembros de esta Asociación nos comprometemos con el cumplimiento de nuestras obligaciones, así como de respetar y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos de Asamblea General y Concejo de Administración.

Compromiso: Los miembros que constituimos esta Asociación estamos comprometidos en alcanzar los objetivos por los cuales se constituyó esta Asociación.

Bien común: Como Asociación estamos en la obligación de buscar el beneficio de todos los asociados por igual, sin distinción alguna.

Calidad: Comprometidos a que nuestro producto sea de calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Todos nos sentimos comprometidos a respetarnos, apoyarnos y generar sinergia en cualquier circunstancia.

Democracia: Nuestros asociados tienen voz y voto para contribuir a la toma de decisiones de la Asociación.

Análisis de factores externos.

El análisis externo consiste en la identificación de oportunidades y amenazas con un impacto directo e indirecto en la organización y sobre las cuales la Asociación no tiene ningún control ni capacidad para modificar o incidir en su comportamiento. Es necesario que una organización realice un estudio de las fuerzas externas de mayor influencia que la rodean y moldean su actuar, con la finalidad de definir el objetivo que mejor se adapte a esa relación de factores considerando a su vez el análisis de factores internos, posteriormente elegir la estrategia para lograr el objetivo general y lograr la consecución de la misión y la visión.

Para evaluar el ambiente externo de ADESCAFE, se utilizó el análisis PESTE que consiste en analizar y evaluar aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos (PESTE) ¿Por qué son tan importantes estos factores externos? Por la sencilla razón de que cualquier cambio en ellos, puede afectar directamente el mercado y el entorno en el que se desenvuelve la Asociación, de tal modo que cualquier cambio incide directamente en el desarrollo del negocio de la asociación.

ADESCAFE se encuentra regulado por las Leyes y códigos que se detallan a continuación:

- Constitución de la Republica de El Salvador
- Código Municipal
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento de aplicación
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Así como otras Leyes de obligatorio cumplimiento, para no incurrir en algún tipo de delito que pueda deteriorar la imagen de la organización ni de sus representantes.

Factor Político.

Dentro de este factor, cabe mencionar que ADESCAFE desde su constitución ha recibido apoyo de la Alcaldía Municipal de Guadalupe, pues fue esta institución quien les dio la personería jurídica, además les entregó en calidad de préstamos dos máquinas despulpadoras y una maquina trilladora, esto como apoyo del gobierno local.

Con la entrada del nuevo Gobierno, en junio de 2019, el sector cafetalero envió ocho peticiones al Presidente Nayib Bukele, entre ellas están la creación del Instituto del Café, entidad que pretende desarrollar variedades genéticas que soporten el cambio climático y enfermedades. Además tendría a su cargo la promoción de exportaciones y comercialización. Otra de las peticiones es la creación de un fondo de garantía del café, este fondo cubriría las pérdidas que enfrentan los productores en años con caída en precios. Este ente deberá ser un aporte del sector privado en conjunto con el Gobierno a fin de determinar condiciones para el sector. También se pide al Gobierno el financiamiento para la reestructuración de la deuda cafetalera y renovación del parque cafetero. En este último punto se requiere, según la gremial, \$200 millones en préstamos para reactivar 50,000 manzanas a créditos con plazos de 15 años (El Mundo, 2019).

En junio de 2014, el Ministerio de Agricultura y Ganadería junto con distintos productores de café firmaron el “Pacto del Café”, en la que propusieron una serie de medidas a realizar y coordinar para minimizar los niveles de infestación de plagas como la roya en el parque cafetalero. El objetivo es incrementar la producción de café a dos millones de quintales y renovar el parque cafetalero en al menos 30 mil manzanas. Se coincide que elevar la producción a dos millones de quintales anuales durante el quinquenio, “permitirá generar empleo, mejorar el ingreso nacional producto de las divisas, dinamizará la economía local y generará oportunidades de servicios ambientales”, expuso el exministro de Agricultura y Ganadería Orestes Ortez.

El Gobierno del Profesor Salvador Sánchez Ceren, gestionó apoyo con organismos como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con quien firmaron un convenio Programa Centroamericano de Gestión Integral de la Roya del Café (PROCAGICA) en marzo de 2017, el cual tiene una duración de cinco años y que puede prolongarse de forma automática por el mismo periodo. Además de brindar apoyo con la donación de plantas de café con la finalidad de renovar el parque cafetalero.

El actual Gobierno de El Salvador tras la apertura de relaciones diplomáticas con la República Popular China, pretende aumentar las exportaciones a dicho país asiático, debido a que el consumo de café tiene un alza de 15% anual y alrededor de la mitad de las 250,000 toneladas de este producto que se consumen en ese país son importadas, pagando entre \$280 y \$355 por quintal de café salvadoreño en las últimas cosechas (El Diario de Hoy, 2019).

Factor económico

El valor monetario de las exportaciones de café salvadoreño al término de 2018 fue el tercero más bajo en una década, según datos del Banco Central de Reserva (BCR), que revelan una caída de \$7.5 millones respecto a 2017. Al cierre de 2018, las exportaciones de café representaron \$113.40 millones, equivalente a una reducción del 6.6% frente a los \$120.94 millones reportados en 2017. Las estadísticas del BCR indican que los ingresos generados por la venta al exterior de los productos de la industria cafetalera fueron los terceros más bajos en una década. Los valores económicos más bajos desde 2008 se observaron en 2014 con un flujo exportado de \$110.60 millones, seguido de 2016 con un ingreso de \$109.42 millones. Hace diez años, según el BCR, las exportaciones de café representaban un ingreso al sector de \$258.72 millones (El Mundo, 2019).

Por muchos años el café ha sido un pilar importante para la economía de El Salvador y fue hasta el siglo XX el principal producto de exportación, hoy por hoy se mantiene y en la economía salvadoreña se constituye como un producto de exportación de difícil sustitución.

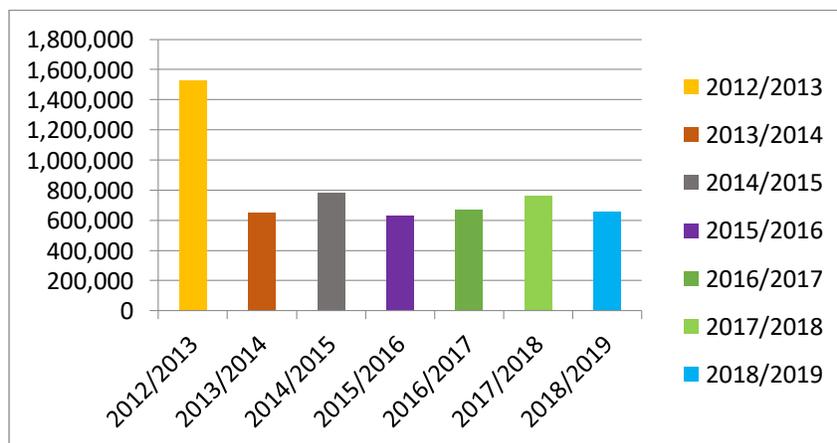


Figura 1. Quintales de café oro exportados por cosecha. Fuente: Elaboración del equipo investigador, con datos del Consejo Nacional del Café.

Desde la época Colonial, el café ha sido uno de los principales productos agrícolas de exportación en El Salvador. Nuestro país se logró posicionar dentro de los tres productores más grandes de café a nivel mundial, exportando más de 5 millones de quintales oro en la década de los setentas.

En la actualidad El Salvador exporta en promedio 657.928 quintales de café oro a los principales países consumidores de café, el cual proviene principalmente de 6 montañas cafetaleras con más de 160,000 hectáreas. La figura 1 muestra el comportamiento de la exportación de quintales de café oro, desde el ciclo 2012/2013 hasta el 2018/2019, en el que se aprecia que en el ciclo 2012/2013, se exportaron 1,531,779 quintales con destino Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, entre otros países. Las exportaciones disminuyeron en el ciclo 2015/2016 exportándose un total de 780,211 quintales de café, representando una baja en las exportaciones debido a que los bosques cafetaleros se recuperaban de la crisis de la roya que los afectó en el año 2012 y finalmente en el ciclo 2018/2019 fue catalogada como la tercera más baja en la historia ya que el valor monetario de las exportaciones de café salvadoreño al término de 2018 fue el tercero más bajo en una década, según datos del Banco Central de Reserva (BCR), que revelan una caída de \$7.5 millones respecto a 2017 (El Mundo, 2019).



Figura 2. Precios internacionales de Contratos Futuros del Café en el periodo comprendido de 2015 a 2019. Fuente: <https://es.investing.com/commodities/arabica-coffee-4-5>.

El café, al igual que una gran variedad de commodities que se comercializan como Contratos Futuros en los mercados financieros, sufre de importantes fluctuaciones en su precio. Así como en los demás bienes agrícolas, en el café, el problema de las caídas de los precios radica en el

desequilibrio que hay entre la oferta y la demanda. En el caso de la oferta está sometida a los marcados efectos climatológicos (en particular, a la aparición súbita de fenómenos como heladas, sequías, plagas, etc.), que son recurrentes en el tiempo y a los excesos de producción a nivel mundial, de tal forma que la oferta crece más rápido que la demanda de esta materia prima, ocasionando una caída en los precios en los últimos cinco años.

En la figura 2, se muestra los precios internacionales por quintal de café, desde el año 2015 hasta el 2019, los cuales han presentado un comportamiento inestable, debido a que en el 2015 fue el último año donde presento un precio superior a \$210 por quintal, en el año 2016, sufrió una caída en el precio de \$135.65 por quintal, pero en el año 2017 el precio sufrió un aumento considerable de \$170.60 por quintal, para el año 2018 el precio más bajo registrado fue de \$118.35 y finalmente de enero a agosto de 2019 el mayor precio registrado fue de \$129.95 (Investing.com, 2019). Con base al comportamiento de los últimos cinco años podemos afirmar que la caficultura a nivel mundial, se encuentra en una crisis por los bajos precios de referencia en el mercado internacional, siendo los más afectados los productores y sus trabajadores.

Según la proyección del Consejo Salvadoreño del café, para los próximos dos años, el precio del quintal de café oro más alto que posiblemente se registre es de \$114.30 por quintal en el mes de marzo de 2021 y el menor precio a registrarse posiblemente será de \$98.50 por quintal en el mes de diciembre del año 2019.

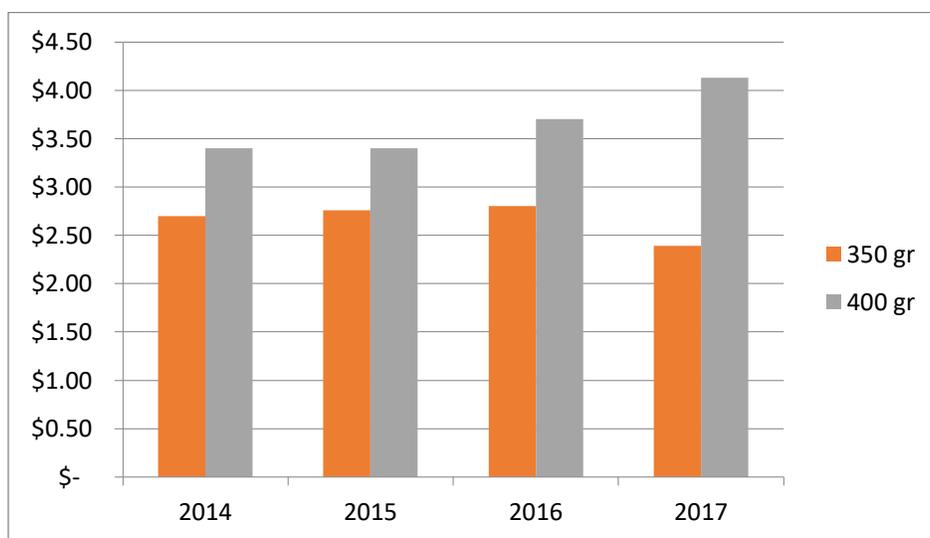


Figura 3. Precios promedios históricos de café molido en presentaciones de 350 y 400 gramos respectivamente a nivel nacional. Fuente: Elaboración del equipo investigador, con datos de la Defensoría del Consumidor.

El café es la segunda bebida más consumida después del agua. La figura 3 representa los precios a nivel nacional del café molido de marcas como Aroma y Coscafé, quienes no venden un café molido de calidad si no, más bien aquel que no está calificado con calidad de exportación, razón por la cual los salvadoreños no están familiarizados en degustar un café con calidad de exportación, debido a que con el tiempo los grandes comercializadores de este grano, exportan lo de mejor calidad y dejan al consumidor nacional los granos defectuosos. ADESCAFE tiene la visión de cambiar este paradigma, comercializando en la zona paracentral y central de El Salvador un café molido de calidad. Teniendo en cuenta que las presentaciones de 350 gramos, en el mercado nacional presentó en el 2017 un precio de \$2.39 mientras que la de 400 gramos \$3.40, la presentación de 400 gramos presenta un aumento en relación al año 2016 que registro un total de \$3.70, pero la presentación de 350 gramos sufrió un aumento de \$0.43 en comparación con el 2017.

Tal como se puede observar es más factible la comercialización de café molido, debido a que mientras que los precios de los Contratos Futuros del Café así como las expectativas de CSC están a con tendencia negativa, es más factible para ADESCAFE incursionar en el mercado de café molido.

Factor Social

La delincuencia continúa siendo uno de los factores sociales que más impacta el desarrollo económico y social en El Salvador. De acuerdo al informe de competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) para el año 2018, El Salvador ocupaba la tercera posición en el ranking de los países más violentos a causa del alto índice de homicidios. En El Salvador, las maras o pandillas están integradas por más de 67.000 jóvenes y adultos. Se encuentran en barrios y comunidades populosas y según las autoridades están involucradas en el narcotráfico, la extorsión y el crimen organizado.

Los caficultores salvadoreños deben enfrentarse a la delincuencia que roba su cosecha o los obliga a pagar a grupos criminales para que les permitan el ingreso de sus colaboradores a las zonas de siembra, afirmaron diferentes productores.

En una reunión en junio de 2018 con la Asociación Cafetalera de El Salvador (ACAFESAL) y la Policía Nacional Civil (PNC), productores de todo el país manifestaron su preocupación por el impacto de la delincuencia en las zonas de cultivos. Afirmaron que la situación los obliga a cumplir las exigencias de grupos delincuenciales o dejar de cultivar.

Sin embargo, hay productores nacionales que han decidido suspender los trabajos en la finca antes de arriesgar sus vidas, ya que al no tener la solvencia financiera para pagar la renta fueron, muchos de ellos, amenazados de muerte. Incluso, han llegado a cobrar hasta \$200 para sacar el café por finca, pero esta situación de inseguridad no afecta en el desarrollo de ADESCAFE, según los asociados, pues califican al municipio de Guadalupe como un lugar con índices bajos o casi nulos de delincuencia.

En cuanto a la generación de empleos, y 11 de acuerdo con las estimaciones del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), la cosecha 2018-2019 generó 47,351 empleos, con datos preliminares al 30 de junio de 2019, 2,080 más que el ciclo anterior. La cifra crece porque la producción está, lentamente, recuperándose. La cosecha 2012-2013, justo antes del golpe de la roya al sector, generó 86,500 empleos (El Economista, 2019).

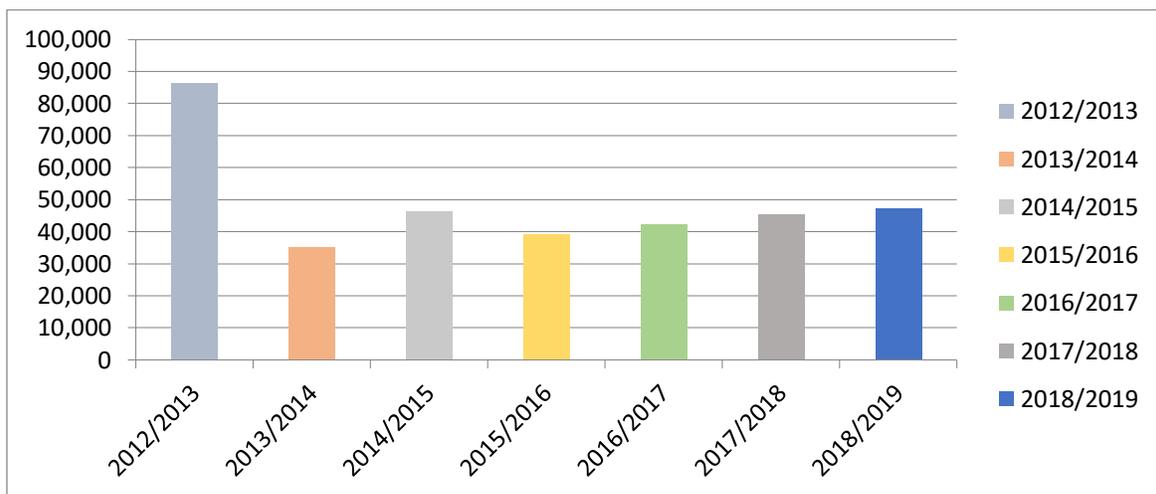


Figura 4. Generación de empleos por el rubro cafetalero. Fuente: Elaboración del equipo investigador, con datos del Consejo Nacional del Café en 2019.

La caficultura fue por muchas décadas, uno de los principales rubros de exportación de El Salvador; pero en los últimos años, el sector ha enfrentado diversas crisis caracterizadas por

volatilidad de precios, falta de seguridad ciudadana, arrastre de deudas, desaparición de pequeños productores, problemas institucionales, cambio climático, etc. siendo las causas de los volúmenes más bajos de exportación de la historia de nuestro país, repercutiendo en una dramática caída del número de puestos de trabajo generados por este sector. Desde 2010, se han perdido más de 85,000 puestos de trabajos en el sector. En los últimos ciclos de producción del café representados en la figura 4 se representa la generación de empleos que ha generado el sector cafetalero, en el ciclo 2012/2013 generó un total de 86,500 empleos, pero en el ciclo 2013/2014 sufrió una baja de 35,001 debido a que la producción disminuyó por la plaga de la roya que afectó al bosque cafetalero en el año 2012. En el ciclo 2016/2017 produjo 42,280 empleos a salvadoreños que se dedican a este rubro y finalmente en el ciclo 2018/2019 se generó un total de 47,351, cifra que va en incremento ya que el sector se está recuperando de la roya con plantas de mayor resiliencia.

Factor Tecnológico

Invertir en tecnología e investigación de nuevas variedades le ha permitido a cierto grupo de caficultores, mejorar sus niveles de productividad en el cultivo del café, en medio de los retos que enfrenta el sector caficultor en El Salvador.

Existe maquinaria capaz de clasificar el grano de café por su calidad desde el proceso de despulpado y lavado, y lo clasifica en pergamino uno, dos y tres, también realiza un secado mecánico, con el cual se procesa el 80% de la producción. El resto se seca con el método tradicional; es decir, exponer el grano al sol. Otra de las funciones que tiene es clasificar la calidad final a partir del tamaño y color del grano, lo que permite saber cómo preparar el café. Además promete una reducción del 40% en el uso de energía, agua y mano de obra (Se debe tener en cuenta que el hecho de utilizar maquinaria a la vanguardia de la tecnología, la corta siempre estará a cargo de personas, pues son ellas quienes por excelencia saben escoger el grano de café), cabe mencionar que el Gobierno de El Salvador pretende brindar ayuda a los caficultores en asuntos tecnológicos, con la creación del Instituto de Investigación del Café que tenga alianzas con los demás institutos que existen en el mundo para evaluar posibilidades de adaptar tecnologías que ya se han desarrollado en otros países.

La implementación de drones en la agricultura es una iniciativa que promete hacer más eficientes los procesos. Recientemente, Lean Coffee Management (empresa dedicada a la asesoría de

productores de café en El Salvador) ofrece procesos innovadores de producción orientados al bajo costo ha comenzado a utilizar esta tecnología para aplicar los insumos a los cafetales. La técnica promete hacer más rentable y sostenible el cultivo, puesto que reduce los costos económicos y ambientales. La empresa que se dedica a la administración de fincas de café, además promete que al utilizar un dron para la aplicación de fertilizantes, fungicidas o cualquier otro químico que se necesite permite un fuerte ahorro de agua ya que generalmente se necesita un barril de agua para diluir estas sustancias que luego son aplicadas con las mochilas de riego en una manzana de cultivo (La Prensa Gráfica, 2018).

El uso de tecnologías es factible para los asociados de ADESCAFE, pero la transmisión del conocimiento para la puesta en práctica de las mismas no es proporcionada por el Gobierno de El Salvador, por lo que se deberán de gestionar la transmisión de conocimientos en tecnologías con instituciones no gubernamentales quienes, si brindan capacitaciones en estas áreas, como manejo de tejidos, uso de trampas para chacuatetes, distanciamiento de siembra, practicas orgánicas, entre otros.

Factor Ecológico o Medio Ambiental.

El café es vital desde el punto de vista ecológico. Para 2018, la superficie que ocupan los cafetales alcanzó aproximadamente el 7% del territorio nacional. Las externalidades positivas del café, aunque muy importantes, no están por el momento justamente remuneradas interna ni externamente. Mientras varios países productores han cambiado sus tecnologías a cultivos de café bajo sol abierto, que utilizan fuertes cantidades de químicos, El Salvador ha mantenido su tradicional cultivo de café bajo sombra. Por debajo de este abanico de árboles de sombra se encuentran cafés arábigos madurados lentamente, de los que se obtiene una bebida excepcional.

Los últimos estudios en el campo revelan que El Salvador cuenta con un 4% de bosques primarios; las plantaciones de café representan aproximadamente un 7% de bosque adicional debido al uso intensivo de sombra que poseen los cafetales, más importante aún casi la totalidad de los bosques primarios o cerrados (alrededor del 80%) se encuentran rodeados por cafetales, funcionando como área de mitigación del impacto que pudiesen recibir dichos bosques del exterior. Si los cafetales desaparecen los bosques primarios estarían en peligro latente de

desaparecer. El bosque cafetalero tiene para nuestro país una gran importancia hidrológica, además de proporcionar otros servicios ambientales como servir como fuente de energía, capturar carbono y conservar la biodiversidad.

Quizás el más importante servicio ambiental provisto por el parque cafetero a nuestro país. Protege los suelos contra la erosión, resguarda las principales vertientes de cuencas hidrográficas y permite la infiltración de agua a los mantos acuíferos.

Análisis de factores internos

Matriz FODA

Para efectuar un adecuado análisis de los factores perjudiciales en la Asociación se han utilizado los criterios tradicionales de evaluación siendo estos los que se detallan a continuación:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

(Ver Anexo 4)

Posterior a la determinación de dichos criterios se procede a determinar las principales condiciones reales de actuación entre las variables internas y externas de ADESCAFE.

Diagnóstico estratégico

Para determinar la estrategia empresarial de ADESCAFE, se evalúa cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a criterio de los directivos de la asociación mediante la asignación de una ponderación que se encuentra en el intervalo de valores del 1 al 5 según su nivel de incidencia y relación, siendo la escala de valoración la siguiente.

1 = No existe incidencia

2 = Existe poca incidencia

3 = Existe incidencia

4 = Existe mediana incidencia

5 = Existe incidencia determinante

ADESCAFE, se encuentra en todos los cuadrantes de la matriz estratégica de factores, sin embargo, lo que se busca con este análisis es identificar que cuadrante tiene mayor peso en la relación de incidencias, luego de realizar la sumatoria por cuadrante y colocar el valor de mayor a menor incidencia para medir el nivel de relación que tiene cada factor y así poderlo confrontar, con el fin de determinar el balance estratégico de la Asociación.

Matriz estratégica por factores de ADESCAFE.

	O1	O2	O3	O4	O5	S	A1	A2	A3	A4	A5	S
F1	5	3	3	5	5	21	2	1	1	1	1	6
F2	4	3	2	4	5	18	1	4	1	3	1	10
F3	2	3	3	3	4	15	3	3	2	4	2	14
F4	5	4	3	4	4	20	3	3	2	5	4	17
F5	4	3	2	3	4	16	1	1	1	3	1	7
S	20	16	13	19	22	90	10	12	7	16	9	54
D1	5	4	1	5	4	19	1	1	1	1	1	5
D2	3	4	3	4	3	17	3	4	2	1	3	13
D3	5	4	3	4	3	19	2	4	5	1	4	16
D4	4	4	2	5	2	17	1	1	1	5	2	10
D5	5	4	5	3	4	21	1	3	4	5	2	15
S	22	20	14	21	16	93	8	13	13	13	12	59

ADESCAFE, obtuvo una mayor puntuación en el cuadrante “tres” correspondiendo a un total de 93 puntos, resultado que lo posiciona en la aplicación de estrategias adaptativas, por lo que se debe buscar superar la debilidad, para aprovechar la oportunidad.

Este cuadrante se caracteriza porque las estrategias van encaminadas al cambio del producto actual, en el caso de la Asociación en estudio sería: **pasar del grano oro a café molido**, siendo esta la visión que los asociados tienen para ADESCAFE, además las condiciones desfavorables del precio internacional del café, hacen que incursionar en el mercado del café molido sea una opción más rentable para la Asociación, tal como se observó en el análisis PEST.

En cuanto a la oportunidad con mayor puntaje (24 puntos), se encuentra gestionar la donación de maquinaria para procesar y empaquetar el café molido; ADESCAFE cuenta con un producto de calidad que puede comercializarse como producto terminado, pero no cuenta con la maquinaria necesaria para desarrollar esta actividad, teniendo en cuenta que existen programas de instituciones de Gobierno y ajenas a este quienes brindan este apoyo a asociaciones que se encuentren organizadas y con deseos de trabajar, además está relacionada con la oportunidad de ofrecer un producto empaquetado, es decir ofrecer al mercado el café molido, siendo esta última parte de la visión que los asociados tienen para ADESCAFE.

La amenaza con mayor puntaje (23 puntos) es el cambio climático (Heladas, Sequías, la Roya y otras plagas). El bosque cafetalero salvadoreño se encuentra afectado por plagas como la Roya, que según un estudio de CENTA-CAFÉ la cordillera del Chinchotepec (a la que pertenece el municipio de Guadalupe), la roya tiene una incidencia del 7.6% en los cultivos de café (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018), en cuanto al cambio climático se está consciente que el cambio climático es una realidad y llegó para quedarse, el clima cambió y jamás volverá a ser igual. Lo que se debe hacer es parar el daño y evitar el deterioro, teniendo en cuenta que el bosque cafetalero es el único reservorio real en gran escala que se tiene.

Lo anterior mezclado con otra amenaza que afecta al negocio, como es el precio de referencia internacional del café oro, que obliga a la Asociación a dar el siguiente paso elaborando y empaquetando el café molido, con la finalidad de obtener mejores ganancias para los asociados, además de capacitarlos en temas relacionados a mejores técnicas de cultivo, recolección y procesamiento, con la visión de exportar el producto ofrecido por ADESCAFE.

Objetivos

Objetivo General:

Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020 - 2024.

Objetivos Estratégicos

- OE1. Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.
- OE2. Gestionar las condiciones de instalación de maquinaria, equipo y espacio físico, así como el financiamiento necesario para el procesamiento de café molido, en el año 2021.
- OE3. Establecer alianzas para la comercialización del café molido empacado a nivel paracentral en el año 2022.
- OE4. Gestionar alianzas para la comercialización del café molido en la zona central de El Salvador en el año 2023.
- OE5. Vender el café molido empacado bajo la marca comercial propia de ADESCAFE, en un 70% del mercado meta en el año 2024.

Estrategia propuesta

Estrategia de integración directa.

Se refiere a examinar la forma en que una empresa orientada al mercado puede seleccionar la mejor estrategia competitiva para alcanzar un rendimiento por encima del promedio en las diferentes unidades de negocios que forman parte de su cartera de productos.

De acuerdo a la misión, visión, objetivos, y análisis de factores internos y externos de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), estrategia de integración directa o integración hacia adelante.

La aplicación de este tipo de estrategia permitirá a ADESCAFE tener una gama de opciones, las cuales se detallan a continuación:

Estrategias de integración	
Integración directa	<p>Impulsa a la organización a un mayor control sobre los canales de distribución para acercarse más a sus clientes finales. Uno de los beneficios de la integración directa es la reducción de los costos de negociación dado que no existen intermediarios para realizar la venta de los productos. La integración directa busca llegar de manera directa al mercado que lo demanda, es decir, los productos son entregados directamente al consumidor.</p> <p>Considerando que ADESCAFE tiene café de calidad en grano oro y realizando las gestiones pertinentes se pretende que distribuya el café molido en la zona paracentral y central de El Salvador, realizando las alianzas estratégicas correspondientes para poder posicionarse en el mercado meta. Sabiendo que se proyecta que el precio en el mercado nacional e internacional del café oro presenta una tendencia a la baja, razón por la cual el café molido presentaría mejores ganancias para los asociados.</p>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, en base al libro de Conceptos de Administración Estratégica (2008), en junio 2019.

Organigrama de funciones propuesto.

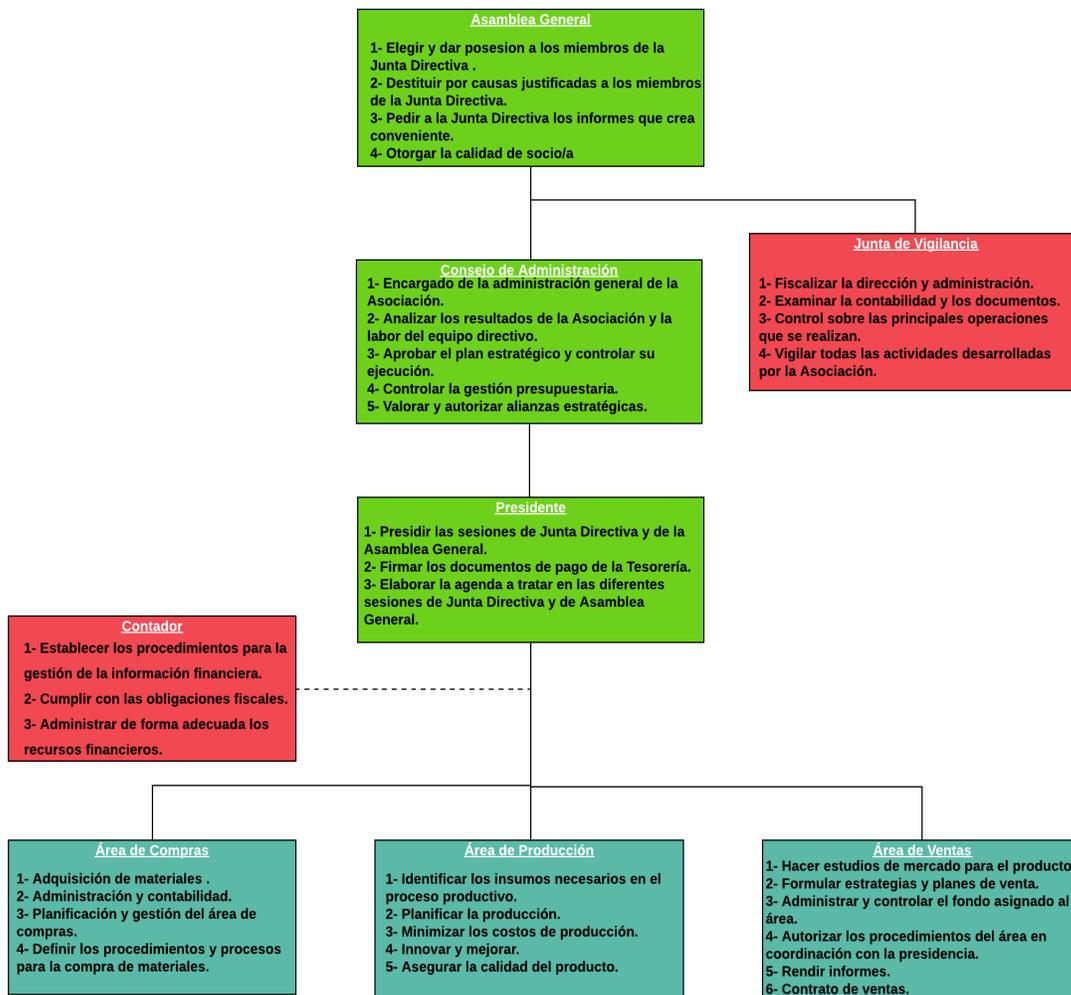


Figura 5. Organigrama de ADESCADE.

Fuente: Elaboración del equipo investigador, octubre de 2019.

Matriz estratégica de ADESCAFE 2020-2024.

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.					
Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.	A nivel administrativo				
	1. Gestionar capacitaciones con instituciones Gubernamentales.	Gestionar capacitaciones	Seleccionar los temas a desarrollar	Presidente	CENTA-CAFE
	2. Concientizar a los asociados en la importancia de los temas a desarrollar.	Dar a conocer la importancia de adquirir nuevos conocimientos	Evaluar los conocimientos adquiridos.	Presidente	CDMYPE
	3. Realizar un cronograma con los temas a desarrollar en cada capacitación.	Realizar el cronograma junto con los asociados	Aceptación de las fechas estipuladas en el cronograma	Presidente	CENTA-CAFE
	4. Empoderar a los asociados respecto a la filosofía y estatutos de la Asociación	Dar a conocer la misión, visión y valores de la Asociación.	Evaluar la cultura organizacional.	Presidente	
5. Capacitar a los asociados en las fases del proceso administrativo.	Seleccionar al facilitador en temas administrativos.	Preguntas y respuestas del tema desarrollado.	Presidente	CDMYPE	

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020 - 2024

Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020	6. Capacitar a los asociados y colaboradores en atención al cliente.	Gestionar capacitaciones relacionadas a la atención al cliente.	Evaluar trimestralmente la atención brindada a los clientes.	Presidente	CDMYPE
	7. Gestión de capacitación al MIGOB en aspectos legales y control interno.	Elaborar listado de temas a impartir en la capacitación.	Sesión de preguntas y respuestas.	Presidente	MIGOB
	8. Capacitar a los asociados en gestión y seguimiento de proyectos.	Gestionar capacitaciones en instituciones Gubernamentales	Calendarizar el periodo de capacitación de modo que pueda asistir la mayoría.	Presidente	CDMYPE
	9. Capacitar a los asociados para implementar estrategias de venta.	Gestionar capacitaciones en instituciones Gubernamentales	Monitorear la puesta en marcha de las estrategias.	Presidente	CDMYPE
	10. Incentivar a los demás productores a unirse a la Asociación.	Realizar un censo de quienes producen café y no son asociados.	Visitar a los productores que no son asociados y compartirles los beneficios de ser asociados	Consejo de administración.	Alcaldía Municipal de Guadalupe

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020	11. Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad del proyecto.	Analizar tendencia de consumo de café molido en la zona paracentral, en instituciones del GOES, supermercados y tiendas distribuidoras.	Documentar y analizar los resultados obtenidos para la toma de decisiones	Consejo de administración.	CDMYPE
	A nivel operativo				
	12. Implementar en un 80% la sostenibilidad en buenas prácticas agrícolas, tratamiento de finca y proceso desde el 2020.	Gestionar apoyo técnico en instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.	Calendarizar los días en los que se llevaran a cabo las visitas de campo.	Presidente	CENTA-CAFÉ IICA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.	13. Identificar a las diferentes instituciones especializadas en cultivo y cuidado del café para dar capacitaciones a los asociados y colaborador de ADESCAFE.	Gestionar apoyo técnico en instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.	Monitorear que se practique lo impartido en las capacitaciones.	Presidente	CENTA-CAFÉ IICA
	14. Dar a conocer el flujo del proceso del café para agilizar los procesos y reducir los cuellos de botella.	Analizar el procesamiento del café.	De acuerdo a lo analizado, fijar el procesamiento del café.	Presidente y asociados	CENTA-CAFE
	15. Capacitar a los asociados en el uso de prácticas orgánicas	Gestionar apoyo técnico al IICA.	Implementar las practicas orgánicas aprendidas	Presidente y asociados	IICA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.	16. Implementar nuevas técnicas para separar el grano de café.	Capacitar a los asociados y personas contratadas para la corta del café, en nuevas técnicas	Monitorear la puesta en práctica de las técnicas en la corta y selección de grano.	Presidente	CENTA-CAFE
	17. Mejorar la forma de preparar el abono orgánico, de manera que sea más eficiente.	Utilizar nuevos materiales para un abono orgánico más eficiente	Llevar a la práctica el uso del nuevo abono (utilizarlo en el cultivo)	Asociados	IICA
	18. Implementar nuevas prácticas en el proceso de secado de café.	Buscar apoyo técnico para la implementar nuevas tecnologías.	Implementación de dichas prácticas.	Asociados	CENTA-CAFE
	19. Enseñar a los asociados la forma correcta de empaquetar el café.	Dar a conocer las distintas formas de empaquetado	Elegir por acuerdo la forma que utilizara la Asociación.	Presidente	CDMYPE

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empaçado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo Estratégico 1	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para alistarlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.	20. Verificar la calidad del producto final	Establecer estándares de calidad	Evaluar la calidad del producto final	Presidente	CDMYPE
	21. Capacitar a los asociados y colaboradores en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) hasta el empaquetado.	Gestionar con instituciones especializadas el apoyo con capacitaciones.	Llevar a la práctica lo aprendido en la capacitación.	Presidente	IICA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024

Objetivo estratégico 2	Actividad	Acción de inicio	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico
Gestionar las condiciones de instalación de maquinaria, equipo y espacio físico, así como el financiamiento necesario para procesar el café oro, en el año 2021.	1. Mejorar la infraestructura del centro de acopio.	Diseñar la infraestructura de manera que cumpla con las condiciones para resguardar el café y con el Reglamento RCTA 67.01.33:06.	Buscar apoyo para la donación de materiales para la construcción.	Consejo de administración	Alcaldía Municipal de Guadalupe
	2. Elegir a un grupo de asociados, encargados de hacer gestiones para la donación de maquinaria y equipo.	Reunir a los asociados y elegir a los encargados de la gestión.	Dar a conocer los lineamientos para la gestión.	Consejo de administración	CDMYPE
	3. Gestionar con instituciones no Gubernamentales la donación de maquinaria.	Buscar instituciones que se apoyen a ADESCOS en la donación de maquinaria.	Pedir información sobre el proceso a seguir para obtener una donación	Asociados gestores	CDMYPE

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 2	Actividad	Acción de inicio	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico
Gestionar las condiciones de instalación de maquinaria, equipo y espacio físico, así como el financiamiento necesario para procesar el café oro, en el año 2021.	4. Cumplir con los requisitos exigidos por las instituciones para beneficiarse de los proyectos.	Recolectar la información para verificar cuales requisitos no se cumplen.	Revisar, documentar y solventar los requisitos para aplicar a la donación.	Asociados gestores	CDMYPE
	5. Presentar el perfil del procesado del café.	Buscar asesoría con técnicos de CENTA-CAFÉ para la elaboración del perfil.	Evaluar el documento final, antes de presentarlo.	Presidente y asociados gestores	CARITAS CONAMYPE PNUD
	6. Gestionar apoyo técnico, para capacitar a los asociados en el uso de la maquinaria.	Reunir a los asociados y capacitarlos en el uso de la maquinaria.	Verificar el buen uso de la maquinaria	Asociados gestores	CENTA-CAFE
	7. Adecuar el espacio físico para la planta productiva.	Elección del espacio para colocar la planta productiva	Construcción de la planta de procesamiento de café.	Consejo de administración	CDMYPE
	8. Proporcionar mantenimiento a la maquinaria y equipo.	Realizar un cronograma de mantenimiento a la planta productiva	Cumplir con el cronograma de mantenimiento	Presidente	Técnicos de CENTA-CAFE

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 3	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico.
Establecer alianzas para la comercialización del café molido empacado a nivel paracentral en el año 2022.	1. Realizar alianza estratégica con MIJIBOA para comercializar el producto terminado en las tiendas antenas del OVOP.	Participar en eventos y actividades vinculadas al turismo que se realizan en los municipios del Valle del Jiboa para realizar una promoción conjunta del café molido	Monitorear y evaluar la participación en las actividades vinculadas en función de los costos, nivel de aceptación del producto en el mercado.	Área de ventas	MIJIBOA OVOP
	2. Buscar alianzas con mini supermercados, supermercados, comedores y restaurantes.	Definir rutas de entrega del producto.	Servicio postventa: Establecer fechas de entrega de producto.	Área de ventas	Alcaldías del departamento de San Vicente
	3. Participar en festivales gastronómicos celebrados por los municipios de la zona paracentral.	Participar de las reuniones con comités de turismo de la zona paracentral, para conocer las actividades a desarrollar.	Calendarizar las actividades en las que se pretende participar	Área de ventas	Alcaldías del departamento de San Vicente

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 3	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico.
Establecer alianzas para la comercialización del café molido empacado a nivel paracentral en el año 2022.	4. Realizar el primer festival del café de en ADESCAFE	Proponer una ruta agro turística en el municipio de Guadalupe.	Planificar las actividades a realizar	Área de ventas	Alcaldía Municipal de Guadalupe y MITUR
	5. Implementar el marketing de sensaciones en los puntos de venta.	Dar muestras gratis a posibles clientes	Dar seguimiento a posibles clientes	Área de ventas	CONAMYPE

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 4	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico
Gestionar alianzas para la comercialización del café molido en la zona central de El Salvador en el año 2023.	1. Realizar alianza estratégica con el Ministerio de Turismo para comercializar el producto terminado.	Participar en eventos y actividades vinculadas al turismo que se realizan en algunos municipios de los pertenecientes a la zona central de El Salvador.	Monitorear la participación en las actividades vinculadas en función de los costos, nivel de aceptación del producto en el mercado.	Presidente	MITUR
	2. Buscar nuevas alianzas con mini supermercados, supermercados, comedores y restaurantes en la zona central de El Salvador.	Entregar una muestra gratis a mini supermercados, comedores y restaurantes.	Verificar la aceptación del producto.	Área de ventas	Tiendas Mini supermercados Restaurantes Comedores

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empaçado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 4	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico
Gestionar alianzas para la comercialización del café molido en la zona central de El Salvador en el año 2023.	3. Gestionar alianzas con algunas alcaldías de los departamentos que conforman la zona central de El Salvador.	Dar a conocer el producto por medio de visitas en las alcaldías que conforman la zona central de El Salvador.	Evaluar la aceptación del producto.	Presidente	Encargado de UASIS
	4. Participar en las ferias de los municipios más reconocidos de los de la zona central de El Salvador.	Dar a conocer el producto mediante muestras gratis.	Monitorear la aceptación del café.	Área de ventas	Alcaldía Municipales
	5. Diferenciar el producto haciendo uso de un empaque ecológico.	Utilizar empaques eco amigables, para diferenciarse de la competencia, que lleve la marca y logo que identifiquen a ADESCAFE.	Monitorear que todo el café se haya empaçado de la misma manera.	Presidente	Empresas productoras de empaques ecológicos

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empaçado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 4	Actividad	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado estratégico
Gestionar alianzas para la comercialización del café molido en la zona central de El Salvador en el año 2023.	6. Identificar nuevos nichos de mercado.	Realizar un estudio de mercado para conocer el número de establecimientos que ofertan café en los departamentos.	Verificar los establecimientos que ofertan más el café y crear nuevos nichos de mercados.	Área de ventas	Dueños de tiendas pertenecientes a la zona central de El Salvador
	7. Visitar y ofrecer el producto en instituciones gubernamentales y no gubernamentales .	Realizar un censo de las instituciones que compra café mensual para atender a sus miembros y público en general.	Promocionar el producto con los responsables de las instituciones y cerrar las ventas.	Área de ventas.	Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 5	Actividades	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Vender el café molido empacado bajo la marca comercial propia de ADESCAFE, en un 70% del mercado meta en el año 2024.	1. Implementar estrategias de crecimiento cómo la penetración de mercados que permitan aumentar el desarrollo de la Asociación.	Implementar el uso de redes sociales para posicionarse en el mercado.	Mantener activos los perfiles de redes sociales de ADESCAFE. Actualizar periódicamente información de los productos.	Área de Ventas	CDMYPE
	2. Aumentar la capacidad instalada de ADESCAFE	Capacitar al personal operativo en el buen uso de la maquinaria y motivarlo para aumentar la producción de café molido empacado.	Dar mantenimiento a la maquinaria. Revisión constante del trabajo realizado así como también del producto para evitar defectos en el empaquetado.	Área de producción	CDMYPE CENTA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 5	Actividades	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Vender el café molido empacado bajo la marca comercial propia de ADESCAFE, en un 70% del mercado meta en el año 2024.	3. Establecer gestiones para obtener nuevos clientes en la zona paracentral y central de El Salvador que aumente la demanda del producto elaborado por la Asociación.	Implementar técnicas cómo promocionar el producto en sitios web, redes sociales, repartir brochures para publicitar el producto creando contenido para informar a clientes potenciales.	Generación de una mayor demanda del café molido empacado por la Asociación de Desarrollo Cafetalero lo que conlleva al aumento en las utilidades.	Área de Ventas	CDMYPE MIJIBOA MITUR
	4. Establecer nuevas alianzas estratégicas para un óptimo desarrollo de la Asociación.	Desarrollar vínculos comerciales entre clientes actuales y potenciales, con la finalidad de desarrollar la marca comercial y posicionamiento del café en el mercado local.	Evaluar el logro de los objetivos propuestos con los aliados estratégicos y el desarrollo que está teniendo la Asociación.	Presidente	CDMYPE CENTA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 5	Actividades	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Vender el café molido empacado bajo la marca comercial propia de ADESCAFE, en un 70% del mercado meta en el año 2024.	5. Establecer nuevas rutas de distribución tanto en la zona paracentral como en la zona central.	Identificar y programar rutas de distribución del producto por zonas geográficas.	Distribuir el producto en todos los supermercados, mini súper, y tiendas de las nuevas rutas de distribución.	Área de Ventas	MIJIBOA
	6. Realizar estudios de mercado para mejorar los canales de comunicación y servicios postventa.	Investigar el portafolio de productos de la competencia. Sondeo de la cantidad de demanda con la que se cuenta actualmente.	Verificar el portafolio de productos de ADESCAFE y si es necesario mejorar. Realizar benchmarking en ADESCAFE.	Área de Ventas	CENTA
	7. Realizar una investigación para conocer la aceptación o rechazo del producto.	Realizar una encuesta en línea, por medio de las redes sociales	Conocer las respuestas y analizar	Área de Ventas	CENTA

Objetivo General: Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020-2024.

Objetivo estratégico 5	Actividades	Acción inicial	Acción de cierre	Responsable	Aliado Estratégico
Vender el café molido empacado bajo la marca comercial propia de ADESCAFE, en un 70% del mercado meta en el año 2024.	8. Mejorar el modelo de negocio para el siguiente periodo estableciendo relaciones con asociados claves que permitan un mayor desarrollo para la Asociación.	Implementar un nuevo modelo de negocio en donde se incremente en un 20% las ventas para el próximo año	Monitorear la aplicación del nuevo modelo de negocio	Área de Ventas	CDMYPE
	9. Realizar acciones para adaptarse al mercado.	Investigar la situación del mercado. Mejorar la posición en el mercado	Monitorear si las acciones son las correctas. Verificar si el negocio está en la posición donde se propuso.	Área de Ventas	CENTA

A close-up photograph of a hand holding a large quantity of dark brown, roasted coffee beans. The hand is positioned above a metal tray that is also filled with coffee beans. The lighting is warm and focused on the beans, creating a rich, textured appearance. The background is slightly blurred, emphasizing the coffee beans in the foreground.

PLAN
OPERATIVO ANUAL
2020

Presentación

La Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), implementará a partir del año 2020 una propuesta de fortalecimiento administrativo y operativo para prepararnos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café, mediante el establecimiento de planes y capacitaciones a los asociados, todo con el propósito de mejorar procesos y técnicas relacionadas al rubro cafetalero, buscando incrementar los niveles de ingresos de la Asociación y minimizar la improvisación en la toma de decisiones.

El presente plan operativo busca establecer las principales acciones que direccionan el camino a seguir de la propuesta de fortalecimiento antes descrita; así como propiciar el cumplimiento de la misión, visión y filosofía empresarial que la Asociación tiene.

El Plan Operativo Anual (POA) de la Asociación de Desarrollo Cafetero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) tiene como finalidad definir el conjunto de acciones que permitirán a la organización alcanzar los objetivos, en este Plan se materializa la estrategia por medio de la cual se logrará alcanzar cada uno de los objetivos anuales propuestos.

Objetivo General

Comercializar café molido producido y empacado por ADESCAFE en la zona paracentral y central de El Salvador, que permita maximizar la rentabilidad de la actividad productiva de la Asociación y sus asociados en el periodo comprendido entre los años 2020 - 2024.

Objetivo Estratégico 1

Fortalecer las capacidades operativas y administrativas del 100% de los asociados de ADESCAFE, para prepararlos para la sostenibilidad de la cadena de valor del café en el año 2020.

Tipos de actividades

Actividades Administrativas

- Identificar a las diferentes instituciones especializadas en cultivo y cuidado del café para impartir capacitaciones a los asociados y colaborador de ADESCAFE.
- Gestionar capacitaciones con instituciones Gubernamentales.
- Concientizar a los asociados en la importancia de los temas a desarrollar.
- Realizar un cronograma con los temas a desarrollar en cada capacitación.
- Capacitar a los asociados periódicamente para empoderarlos de los estatutos, y así como la filosofía empresarial de la Asociación.
- Capacitar a los asociados en las fases del proceso administrativo.
- Capacitar a los asociados y colaborador en la importancia de los principios y valores.
- Capacitar a los asociados y colaborador en atención al cliente.
- Gestión de capacitación al MIGOB sobre aspectos legales y control interno.

Tipos de actividades

Actividades Administrativas

- Capacitar a los asociados en gestión y seguimiento de proyectos.
- Capacitar a los asociados para implementar estrategias de venta.
- Incentivar a los demás productores a unirse a la Asociación.
- Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido.
- Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad del proyecto.

Actividades Operativas

- Gestión de capacitaciones en temas de calidad, proceso de producción de café molido, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y técnicas del cultivo de café.
- Dar a conocer el flujo del proceso del café para agilizar los procesos y reducir los cuellos de botella.
- Capacitar a los asociados en el uso de prácticas orgánicas.
- Implementar nuevas técnicas para separar el grano de café.
- Mejorar la forma de preparar el abono orgánico, de manera que sea más eficiente.
- Implementar nuevas prácticas en el proceso de secado de café.
- Verificar la calidad del producto final.
- Capacitar a los asociados y colaborador en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) hasta el empaquetado.

Plan Operativo Anual – Año 2020

Actividades	Metas	Resultados esperados	Responsables	Aliados estratégicos
Actividades Administrativas				
Identificar a las diferentes instituciones especializadas en cultivo y cuidado del café para dar capacitaciones a los asociados y colaborador de ADESCAFE.	Capacitar a un 100% a los asociados y colaborador que forma parte de ADESCAFE.	Desarrollar los conocimientos de los asociados y producir café de alta calidad, superando los estándares del mercado.	Consejo de administración	CDMYPE
Gestionar capacitaciones con instituciones Gubernamentales.	Capacitar en un 100% a los asociados y colaboradores.	Conocimiento adquirido por cada uno de los asociados y colaboradores.	Presidente	CENTA-CAFE
Concientizar a los asociados en la importancia de los temas a desarrollar.	Concientizar sobre la responsabilidad a los asociados y colaboradores.	Nuevos conocimientos para los asociados y colaboradores.	Presidente	CDMYPE
Realizar un cronograma con los temas a desarrollar en cada capacitación.	Realizar un cronograma con los asociados y colaboradores	Empoderar a los asociados y colaborador en la toma de decisiones.	Presidente	CENTA-CAFE
Capacitar a los asociados periódicamente para empoderarlos de los estatutos, y así como la filosofía empresarial de la Asociación.	Definir e implementar en un 80% los principales criterios de trabajo de la Asociación, así como los estatutos, y filosofía empresarial.	Empoderamiento de los estatutos, y filosofía empresarial de ADESCAFE.	Consejo de administración	CDMYPE CENTA
Capacitar a los asociados en las fases del proceso administrativo.	Implementar en un 100% las fases del proceso administrativo.	Desarrollo eficiente de la Asociación y conocimiento del estado real de ADESCAFE.	Consejo de administración	CDMYPE CENTA

Actividades	Metas	Resultados esperados	Responsables	Aliados estratégico
Capacitar a los asociados y colaborador en la importancia de los principios y valores.	Concientizar al 100% de los asociados sobre la práctica de los principios y valores que guían el accionar de la Asociación.	Identificarse con el desarrollo de la Asociación marcando un distintivo.	Consejo de administración	CDMYPE
Capacitar a los asociados y colaborador en atención al cliente.	Capacitar a un 85% de los asociados con la aplicación de técnicas para mejorar la atención del cliente y prestar un mejor servicio a los asociados.	Clientes y asociados satisfechos con la armonía entre la buena relación de ambas partes.	Consejo de administración	INSAFORP BANDESAL
Gestión de capacitación al MIGOB en aspectos legales y control interno.	Concientizar al 100% de los asociados sobre aspectos legales y control interno.	Aumentar el buen funcionamiento de la Asociación basados en aspectos legales y control interno vigentes.	Consejo de administración	Gobernación de San Vicente CENTA
Capacitar a los asociados en gestión y seguimiento de proyectos.	Concientizar al 100% de los asociados a tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación.	Desarrollo de acciones que se lleven a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación.	Presidencia	CDMYPE CENTA MAG

Actividades	Metas	Resultados esperados	Responsables	Aliado estratégicos
Capacitar a los asociados para implementar estrategias de venta.	Implementar estrategias de ventas que permitan un aumento de ingresos a la Asociación.	Aumentar los ingresos y utilidades de los asociados y de ADESCAFE	Consejo de administración	CDMYPE CENTA
Incentivar a los demás productores a unirse a la Asociación.	Promocionar la Asociación en el municipio de Guadalupe.	Que productores de café conozcan de ADESCAFE e incentivarlos a formar parte de la organización.	Consejo de administración.	
Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido.	Beneficiar con asistencia técnica al 100% de los asociados, de acuerdo al programa de capacitaciones.	Optimo aprendizaje adquirido por los asociados de ADESCAFE y aplicarlos al cultivo, para un mayor desarrollo de la Asociación.	Consejo de administración	CDMYPE
Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad del proyecto.	Analizar la demanda de consumo de café molido en la zona paracentral, en instituciones GOES, supermercados y tiendas distribuidoras.	Evaluar la factibilidad del proyecto de café molido.	Consejo de administración.	CDMYPE

Actividades	Metas	Resultados esperados	Responsables	Aliado estratégicos
Actividades Operativas				
Gestión de capacitaciones en temas de calidad, proceso de producción de café molido, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y técnicas del cultivo de café.	Implementar en un 100% la aplicación de abono orgánico al café producido por los asociados de ADESCAFE.	Asociados produciendo café libre de químicos que perjudiquen la salud humana y BPA para el cuidado del Medio Ambiente.	Asociados en general	CENTA MAG
Dar a conocer el flujo del proceso del café para agilizar los procesos y reducir los cuellos de botella.	Beneficiar en un 80% a los asociados por el conocimiento del flujo del proceso del café.	Agilizar los procesos y reducción de los cuellos de botella.	Presidente y asociados	CENTA-CAFE
Capacitar a los asociados en el uso de prácticas de producción orgánicas.	Gestionar en un 100% apoyo técnico al IICA.	Implementación de las prácticas de producción orgánicas aprendidas.	Presidente y asociados	IICA
Implementar nuevas técnicas para separar el grano de café.	Capacitar en un 100% a los asociados y colaborador para la corta del café, en nuevas técnicas.	Puesta en práctica de las nuevas técnicas aprendidas.	Presidente	CENTA-CAFE
Mejorar la forma de preparar el abono orgánico, de manera que sea más eficiente.	Concientizar al 100% de asociados a que utilicen nuevos materiales para producir abonos orgánicos como: sales, melaza, polvo de roca, micro organismos, agua y suero de leche.	Llevar a la práctica el uso del nuevo abono (utilizarlo en el cultivo)	Asociados en general	IICA

Actividades	Metas	Resultados esperados	Responsables	Aliado estratégicos
Implementar nuevas prácticas en el proceso de secado de café.	Beneficiar en un 100% a los asociados y colaborador con la implementación de nuevas tecnologías.	Optimo aprendizaje con nuevas tecnologías en el proceso de secado de café.	Asociados en general	CENTA- CAFÉ
Verificar la calidad del producto final.	Establecer en un 100% estándares de calidad.	Vender café de excelente calidad.	Presidente	CDMYPE
Capacitar a los asociados y colaborador en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) hasta el empaquetado.	Comprometerse en un 80% a que los asociados aprendan el correcto manejo de manufactura en el proceso del café desde la siembra, cosecha, procesamiento y empaquetado.	Ofrecer productos que cumplan los estándares de calidad con buena presentación, higiénicos y que estos sean aceptados por el mercado demandante.	Presidente	MAG CENTA

Metodología

La metodología utilizada para operativizar cada una de las actividades que soportan las estrategias y garantizan el cumplimiento de las mismas, se presentan:

Actividades	Metodología	Indicadores de desempeño
Crear plan de seguimiento y evaluación al nivel de cumplimiento de las estrategias de la Asociación.	Se ejecutará mediante evaluaciones trimestrales de seguimiento al plan estratégico de la Asociación	Numero de necesidades subsanadas
Elaborar plan de capacitación sobre la cultura organizacional.	Se ejecutarán campañas de capacitación para el empleado.	Nivel de conocimiento de la cultura organizacional por parte del colaborador y directivos.
Ejecutar actualización de datos de los asociados hasta la fecha y elaborar programa para la implementación del plan de asociatividad definiendo los principales canales de comunicación con el socio.	Verificación de la información de los asociados en formularios de ingreso a la Asociación, en convocatoria de asambleas generales.	Número de asociados nuevos por año.
Establecer beneficios para los asociados.	Crear plan de promoción interna para asociados inhábiles e inactivos.	Numero de promociones que motiven a los asociados a dar el aporte acordado y entregar quintales de café.
Elaborar una evaluación del nivel de ventas, costos y utilidades percibidas, dando a conocer a la alta dirección dicho estado financiero	Implementar evaluaciones del nivel de rentabilidad trimestral.	Porcentaje de utilidad percibido a corto plazo

Recursos

Humanos

Se contará con el siguiente recurso humano.

Puesto	Cantidad
Directivos	11
Personal operativo	2
Total	13

Financieros

Se contará con 2 operarios, a los cuales se les pagará el salario mínimo vigente en El Salvador, para los servicios de beneficiado de café, siendo esta la principal actividad de los operarios de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).

No.	Puesto	Meses	Salario mensual	Total
2	Personal operativo	12	\$ 224.10	\$ 2689.2

Para el caso de los directivos dispondrán de viáticos y refrigerio por reunión asistida como se detalla a continuación:

Puesto	N° de personal	Detalle	Costo unitario por directivo	Total
Directivos	11	Viáticos	\$ 5.00	\$ 55.00
		Refrigerio	\$ 3.00	\$ 33.00
		Total		\$ 88.00

Tecnológico

El equipo de apoyo tecnológico necesario para la labor de las operaciones en la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE), es el siguiente:

Detalle		Cantidad	Precio	Total
Equipo de oficina	Computadora	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	Teléfono	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Papelería y útiles		1	\$ 25.00	\$ 25.00
Material de limpieza		1	\$ 50.00	\$ 50.00

Capacitación a directivos de la Asociación

Con el fin de garantizar la buena gestión administrativa, es necesario que los directivos se capaciten en los temas que se detallan a continuación:

No.	Capacitaciones	Horas de capacitación
1	Sobre leyes, normas y reglamentos que regulan las operaciones de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.	4
2	Buenas prácticas de administración de riesgos para la Asociación.	3
3	Buenas prácticas de controles internos y cultura organizacional de ADESCAFE.	4
4	Liderazgo y toma de decisiones	4
5	Inteligencia Emocional y flexibilidad	2
6	Capacitación en nuevas tecnologías	2
7	Planificación y organización	3
8	Relaciones interpersonales	2
9	Gestión Estratégica Financiera para no financieros	2
10	Total horas de capacitación	26

Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS - PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2020 – ADESCAFE																
ACTIVIDADES		MESES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Administrativas	Identificar a las diferentes instituciones especializadas en cultivo y cuidado del café para dar capacitaciones a los asociados y colaborador de ADESCAFE.														Consejo de administración	\$70.00
	Gestionar capacitaciones con instituciones Gubernamentales.														Presidente	\$70.00
	Concientizar a los asociados en la importancia de los temas a desarrollar.														Presidente	\$80.00
	Realizar un cronograma con los temas a desarrollar en cada capacitación.														Presidente	\$80.00
	Capacitar a los asociados periódicamente para empoderarlos de los estatutos, y así como la filosofía empresarial de la Asociación.														Consejo de administración	\$100.00
	Capacitar a los asociados en las fases del proceso administrativo.														Consejo de administración	\$90.00
	Capacitar a los asociados y colaborador en la importancia de los principios y valores.														Consejo de administración	\$90.00
	Capacitar a los asociados y colaborador en atención al cliente.														Consejo de administración	\$70.00
	Gestión de capacitación al MIGOB en aspectos legales y control interno.														Consejo de administración	\$90.00
	Capacitar a los asociados en gestión y seguimiento de proyectos.														Consejo de administración	\$90.00

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS - PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2020 –
ADESCAFE**

ACTIVIDADES		MESES												RESPONSABLES	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	Capacitar a los asociados para implementar estrategias de venta.													Consejo de administración	\$80.00
	Incentivar a los demás productores a unirse a la Asociación.													Consejo de administración	\$60.00
	Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido.													Consejo de administración	\$70.00
	Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad del proyecto.													Consejo de administración	\$100.00
Operativas	Gestión de capacitaciones en temas de calidad, proceso de producción de café molido, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y técnicas del cultivo de café.													Asociados en general	\$90.00
	Dar a conocer el flujo del proceso del café para agilizar los procesos y reducir los cuellos de botella.													Presidente y asociados	\$80.00
	Capacitar a los asociados en el uso de prácticas de producción orgánicas.													Presidente y asociados	\$90.00
	Implementar nuevas técnicas para separar el grano de café.													Presidente	\$80.00
	Mejorar la forma de preparar el abono orgánico, de manera que sea más eficiente.													Asociados en general	\$90.00
	Implementar nuevas prácticas en el proceso de secado de café.													Asociados en general	\$80.00
	Verificar la calidad del producto final.													Presidente	\$70.00
	Capacitar a los asociados y colaborador en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) hasta el empaquetado.													Presidente	\$80.00
Total presupuesto															\$1,800.00

Supuestos del plan

Los supuestos de un plan se contemplan en todas las etapas de un proyecto, el cual tiene impactos significativos en el desarrollo de las actividades, por lo que son esenciales en las estimaciones, decisiones y diseños que el proyecto atañe, en el desarrollo de las actividades planificadas en ADESCAFE, se presentan los siguientes supuestos del plan:

- El desarrollo de las actividades descritas en el cronograma están sujetas a la disponibilidad de recursos e información solicitados.
- Los tiempos de ejecución se han estimado considerando el desarrollo normal de las actividades realizadas en ADESCAFE.
- Las actividades imprevistas que involucren la participación de los responsables en su labor de manera extraordinaria pueden afectar las fechas de inicio y finalización de lo programado.
- Las actividades descritas en el cronograma se han establecido sin perjuicio de las labores adicionales que la normativa externa pueda adicionar durante la ejecución del presente plan.
- Las actividades descritas en el cronograma de actividades, tienen supuestos de presupuesto, es decir que el costo puede incrementar o disminuir para cada una de ellas.

Evaluación y seguimiento del plan

La evaluación y seguimiento, permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y el plan estratégico. Para que la evaluación y el seguimiento resulten realmente valiosos, se tiene que planificar de manera correcta. El seguimiento se efectuará de forma continua a lo largo de la implantación del Plan permitiendo "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; dando lugar a corregir y subsanar posibles carencias en su implantación proyectando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. Además, se presentará dentro de la Memoria de Labores Anual, un informe del trabajo realizado por la administración de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE).

Referencias

Alaimo, D. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Buenos Aires: Kleer.

Angel, A. (diciembre de 2004). *La Producción Orgánica en El Salvador*.

Asamblea Legislativa. (1953). *Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social*.

Asamblea Legislativa. (1972). *Código de Trabajo*.

Asamblea Legislativa. (20 de 12 de 1977). *Gobierno de San Salvador*. Obtenido de <http://www.sansalvador.gob.sv/phocadownload/userupload/12a5d4978b/LEY%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20COMUNIDAD.pdf>

Asamblea Legislativa. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*.

Asamblea Legislativa. (1986). *Código Municipal*.

Asamblea Legislativa. (1991). *Ley de Impuesto Sobre la Renta*.

Asamblea Legislativa. (1992). *Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*.

Asamblea Legislativa. (1996). *Ley de Asociaciones y Funciones sin Fines de Lucro*.
Obtenido de www.asamblealegislativa.gob.sv/leydeasociacionesdyfundacionessinfinesdelucro

Asamblea Legislativa. (1996). *Ley del Sistema de Ahorro para pensiones*.

Asamblea Legislativa. (2000). *Código Tributario*.

CENTA. (3 de julio de 2019). <http://www.centa.gob.sv/>. Obtenido de <http://www.centa.gob.sv/2015/gobierno-inicia-entrega-de-12-5-millones-de-plantas-de-cafe-para-la-renovacion-del-parque-cafetalero/>

CONAPLAN. (1989). *Plan de desarrollo económico y social 1973-1979*, en GORDON, Sara, *Crisis*. México. Distrito Federal: Editorial Siglo XXI Editores.

Consejo Salvadoreño del Café. (13 de Enero de 2017). *Historico e importante para sector cafetalero Salvadoreño*. Obtenido de <http://www.csc.gob.sv/historico-e-importante-para-sector-cafetalero-salvadoreno-13-de-enero-2017-2/>

Consejo Salvadoreño del Cafe. (28 de Febrero de 2019). *Consejo Salvadoreño del Café*. Obtenido de www.csc.net/estadicascafetares

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Educación.

Diario Oficial. (21 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2018/08-agosto/21-08-2018.pdf>

Díaz, M. P., Montero, S., & Aedo, I. (2005). *Ingeniería de la web y patrones de diseño*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.

Eguizabal, T. c. (25 de Agosto de 2016). *Evolución del Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-del-proceso-administrativo-3ae08b77-540c-4700-917c-f071ca1b9947>

El Diario de Hoy. (26 de Julio de 2018). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/produccion-de-cafe-y-azucar-sera-afectada-por-la-sequia/503885/2018/>

El Diario de Hoy. (26 de Agosto de 2018). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/cafetaleros-no-logran-sacar-los-costos-de-produccion-por-bajos-precios-del-cafe/513009/2018/>

El Diario de Hoy. (agosto de 2018). *www.elsalvador.com/noticias/negocios/cafetaleros-no-logran-sacar-los-costos-de-produccion-por-bajos-precios-del-cafe*.

El Diario de Hoy. (19 de Agosto de 2019). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://www.elsalvador.com/eldiariodehoy/china-esta-dispuesta-a-acelerar-libre-comercio-con-el-salvador/631132/2019/>

El Economista. (9 de Marzo de 2017). *El Economista*. Obtenido de <http://blogs.economista.net/comercio/2017/03/el-mercado-mundial-del-cafe-el-salvador-y-estrategias-de-negocio/>

El Economista. (2019 de Agosto de 2019). El Salvador: la inseguridad complica las labores en las fincas de café.

El Faro. (13 de Octubre de 2010). *elfaro.net*. Obtenido de <http://www.elfaro.net/es/201010/sabores/2642/>

El Mundo. (19 de Marzo de 2019). *8 peticiones de los cafetaleros para el gobierno de Bukele*. Obtenido de <https://elmundo.sv/8-peticiones-de-los-cafetaleros-para-el-gobierno-de-bukele/>

El Mundo. (4 de Marzo de 2019). La exportación de café en 2018 fue la tercera más baja en una década.

El Rojo. (Febrero de 2005). *EL ROJO*. Obtenido de <https://www.nodo50.org/arevolucionaria/masarticulos/febrero2005/salvador9.html>

Fernández Puerto, F., & Lara, F. (2003). Sistema de información hospitalaria. En F. Fernández Puerto, & F. Lara, *Sistema de información hospitalaria* (pág. 10). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (2017). Obtenido de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/isdem/documents/204107/download>

Investing.com. (21 de Septiembre de 2019). *Investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/commodities/arabica-coffee-4-5-historical-data>

La Prensa Gráfica. (13 de Mayo de 2018). *El campo se queda sin jóvenes*. Obtenido de <http://7s.laprensagrafica.com/el-campo-se-queda-sin-jovenes/>

La Prensa Gráfica. (23 de Noviembre de 2018). *La prensa gráfica*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/economia/Incidencia-de-la-roya-era-del-9.7--en-octubre-segun-el-CENTA-Cafe-20181122-0128.html>

La Prensa Gráfica. (05 de Febrero de 2018). Tecnología para la sostenibilidad y rentabilidad del café.

La Prensa Gráfica. (19 de Febrero de 2019). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/economia/Caficultores-piden-el-apoyo-del-proximo-gobierno-20190212-0368.html>

La Prensa Gráfica. (12 de Agosto de 2019). Precio de venta de café no sube desde 2002.

López, J. S. (2004). *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social*. México: Avanzamedia.

Lungo, M. (1989). *El Salvador 1978: La política urbana actual*. México Distrito Federal: Editorial Siglo XXI.

Maminat. (21 de febrero de 2018). *La mujer inventó la agricultura*. Obtenido de <https://maminat.com/blogger/la-mujer-invento-la-agricultura/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2018). *Informe sobre situación epidemiológica de la roya del cafeto en El Salvador durante el mes de febrero de 2018*.

Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social. (1989). *Crisis política y guerra en El Salvador*. México Distrito Federal: Editorial Siglo XXI Editores.

Municipios de El Salvador. (Abril de 2019). *www.municipiosdeelsalvador.com*. Obtenido de www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/guadalupe

Palma, P. (1992). Obtenido de ri.ufg.edu.sv.com

Pulgarin, J. A. (2007). *Crecimiento y desarrollo de la planta café*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo2.pdf>

Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Rodriguez, O. G. (16 de 07 de 2019). Producción de café en el municipio de Guadalupe. (A. V. Rivera, Entrevistador)

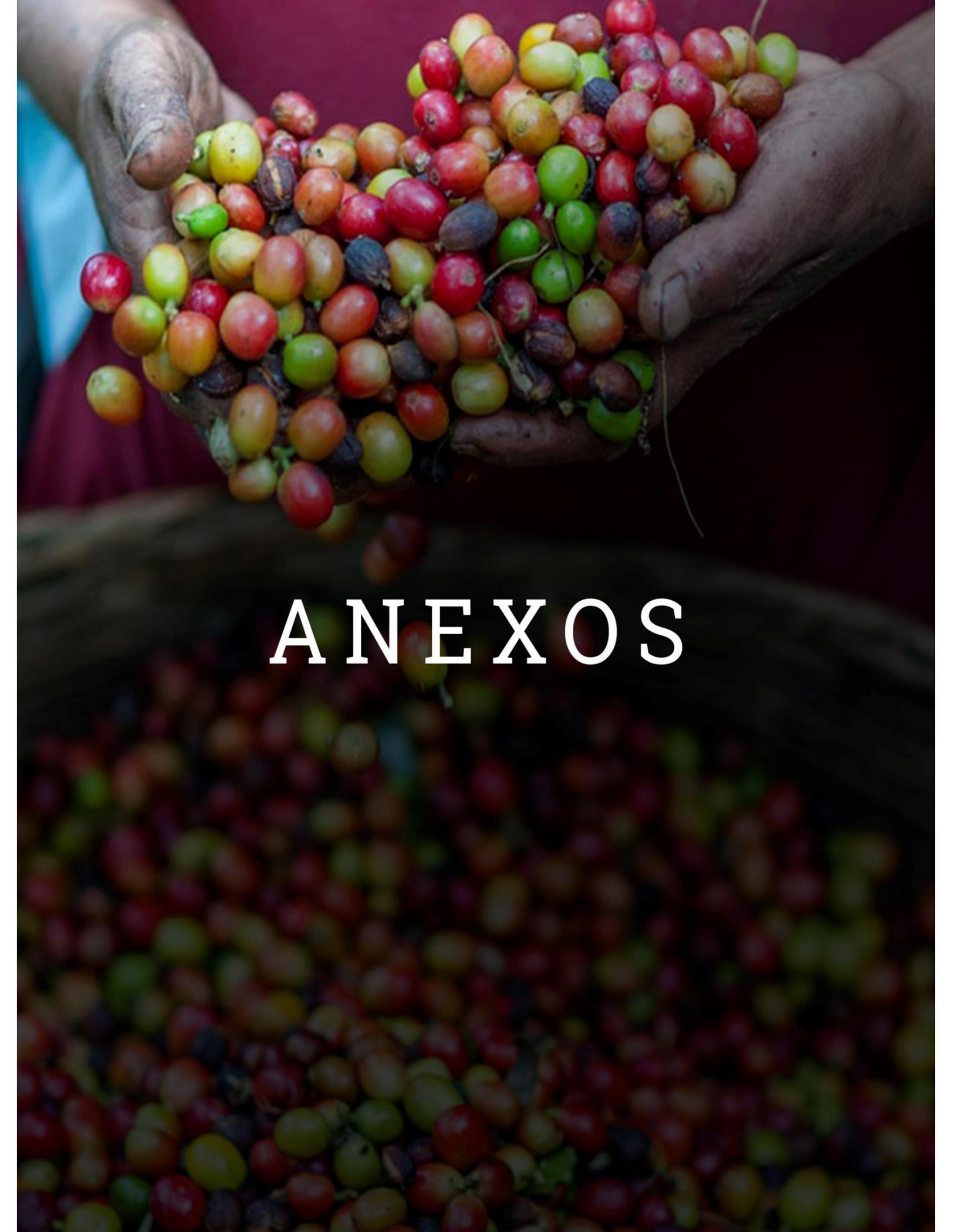
Rosenzweig, J.E. y Kast, F.E. (1987). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Serna, H. (2012). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow&t=1833s>:
<https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow&t=1833s>

Sosa, M. E. (2001). *Proceso comunitario y sistema de clasificación étnica*. Guatemala.

Terry, G. R. (1976). *Proceso Administración*. Grupo editorial patria.

Villacorta, A. E. (2004). ¿Qué hizo la administración Flores por el desarrollo local y la descentralización del Estado? *Alternativa para el desarrollo*.



ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recopilación de información administrada al vicepresidente de ADESCAFE.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Objetivo: Conocer el funcionamiento administrativo y operativo de la Asociación de Desarrollo Cafetalero, Municipio de Guadalupe.

Entrevista dirigida al vicepresidente de ADESCFE.

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización:

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cuentan con un reglamento interno?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ADESCAFE?
3. ¿Cuál es su periodo como directivo de ADESCAFE?
4. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?
5. ¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo? ¿Funciona?
6. ¿Cuentan con organigrama institucional?
7. ¿Cuentan con principios y valores?
8. ¿Cuentan con plan operativo anual?
9. ¿Cuentan con un presupuesto?
10. ¿Cuentan con misión y visión empresarial?
11. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la Asociación?
12. ¿Qué debilidades identifica en la Asociación?

13. ¿Qué amenazas identifica en la Asociación?
14. ¿Qué oportunidades identifica en la Asociación?
15. ¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como Asociación?
16. ¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la Asociación a sus asociados y al municipio?
17. ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la Asociación?
18. ¿Cuáles son los comités con que cuenta la Asociación?
19. ¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?
20. ¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?

Anexo 2. Vaciado de información resultante de las entrevista administrada.

No.	Descripción	Respuesta
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ADESCAFE?	Me asocie desde el año 2018.
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ADESCAFE?	El periodo de duración es de 2 años.
3	¿Cuentan con libro de actas de Directiva?	No tenemos
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la Asociación?	Además de la establecida en los estatutos de la Asociación no tengo conocimiento de ellos.
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No, no se cuenta con planificación.
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No, como no se tiene no se implementa.
7	¿Cuentan con organigrama institucional?	No sé a establecido uno en sí.
8	¿Cuentan con principios y valores?	No, no se han establecidos.
9	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta con planes.
10	¿Cuentan con un presupuesto?	Debido a que no se hace una planificación, no se tiene un presupuesto.
11	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No, no se tienen.

No.	Descripción	Respuesta
12	¿Cuáles son las principales fortalezas de la Asociación?	Las capacitaciones impartidas por el CENTA, CDMYPE entre otros.
13	¿Qué debilidades identifica en la Asociación?	No contar con clientes directos, no comercializar café molido, falta de interés por parte de los asociados.
14	¿Qué amenazas identifica en la Asociación?	
15	¿Qué oportunidades identifica en la Asociación?	Gestionar la donación de maquinaria que cumpla con la capacidad instalada de la Asociación.
16	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como Asociación?	Falta de fondos, y la falta de clientes directos.
17	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la Asociación a sus asociados y al municipio?	Bajo precio a la hora de procesar el café, y generación de empleo.
18	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la Asociación?	Vender el café molido empacado bajo la marca de ADESCAFE.
19	¿Cuáles son los comités con que cuenta la Asociación?	No se tienen comités.
20	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Si se cuenta con apoyo, para las capacitaciones que nos dan.

No.	Descripción	Respuesta
21	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se cuenta con alianzas, simplemente el apoyo que otorga a la Asociación.

Anexo 3. Instrumento de recolección de información administrada a asociados de ADESCAFE.



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Paracentral
Departamento de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

ENCUESTA POBLACIONAL
N° _____
ENCUESTADOR: _____

ENCUESTA DIRIGIDA A ASOCIADOS DE ADESCAFE

Objetivo de la investigación: Diseñar un plan estratégico para la Asociación de Desarrollo Cafetalero, municipio de Guadalupe (ADESCAFE) del departamento de San Vicente de 2020 a 2024.

Garantía de Confidencialidad: La información recopilada será utilizada para fines académicos, por lo que se garantiza la confidencialidad de la misma.

Indicaciones: Responda cada interrogante marcando con una “X” la respuesta que a su criterio considere correcta.

I. PREGUNTAS GENERALES.

1. Sexo:

a) Masculino

b) Femenino

2. Edad:

- a) Entre 18 y 25 b) Entre 26 y 30 c) Entre 35 y 42
d) Entre 43 y 50 e) Entre 51 y 58 f) Entre 59 y 66
h) Entre 67 y 74 i) Más de 75

3. Estado Civil:

- a) Soltero b) Acompañado c) Casado d) Divorciado
e) Viudo

4. Nivel Educativo:

- a) Básico b) Medio d) Superior e) Otros

5. Ocupación u oficio:

- a) Empleado b) Agricultor c) Ganadero
d) Emprendedor e) Otros Especifique: _____

II. PREGUNTAS PARA CONOCER EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN.

OPERATIVO

6. ¿Cuánta superficie de café cultiva?

- a) Menos de media manzana.
b) Entre 1 y 3 manzanas.
c) Entre 4 y 6 manzanas.
d) Entre 7 y 10 manzanas.
e) Más de 10 manzanas.

7. ¿Qué cantidad de café produce por manzana en la cosecha?

- a) Menos de 3 quintales.
- b) Entre 4 y 7 quintales.
- c) Entre 8 y 11 quintales.
- d) Entre 12 y 15 quintales.
- e) Entre 16 y 19 quintales.
- f) Más de 20.

8. ¿Qué cantidad de quintales de café aporta a ADESCAFE?

- a) Entre 1 y 10 quintales.
- b) Entre 11 y 20 quintales.
- c) Entre 21 y 30 quintales.
- d) Entre 31 y 40 quintales.
- e) Entre 41 y 50 quintales.
- f) Más de 51 quintales.

¿Por

qué? _____

9. ¿A qué altura cultiva su café?

- a) Menos de 800 msnm.
- b) De 800 hasta 1000 msnm.
- c) Más de 1000 msnm.

10. ¿Qué tipo de café cultiva?

- a) Tekisic.
- b) Pacas.
- c) Pacamara.
- d) Catuai Rojo.
- e) Catisic.

- f) Cuzcatleco.
- g) Híbrido F-1.
- h) Icatú.
- i) Otros Especifique: _____

11. ¿Qué porcentaje de los insumos de la producción son orgánicos?

- a) Menos del 20%
- b) Entre 21% y 40%
- c) Entre 41% y 60%
- d) Entre 61% y 80%
- e) Entre 81% y 100%

12. ¿Cuál es el costo unitario de producción por quintal de café oro?

- a) Menos de \$40.
- b) Entre \$41 y \$50.
- c) Entre \$51 y \$60.
- d) Entre \$61 y \$70.
- e) Entre \$71 y \$80.
- f) Más de \$81.
- g) No sabe.
- h) Otros Especifique: _____

13. ¿A qué precio vende el quintal de café oro?

- a) Menos de \$50.
- b) Entre \$51 y \$60.
- c) Entre \$61 y \$70.
- d) Entre \$71 y \$80.

- e) Entre \$81 y \$90.
- f) Entre \$91 y \$99.
- g) Más de \$100 Especifique: _____

14. ¿Por qué razón entregan el café a entidades como UNEX, MECAFE y Prieto?

- a) Para cancelar las deudas.
- b) No cuentan con el equipo suficiente para procesar el café.
- c) Porque pagan buen precio.
- d) Porque tienen convenios de comercialización.
- e) Otros Especifique: _____

15. ¿En qué meses se vende a mejor precio el café oro?

- a) Entre de diciembre y enero.
- b) Entre febrero y marzo.
- c) Entre mayo y junio.
- d) Entre julio y agosto.
- e) Entre septiembre y noviembre.

16. ¿Qué le falta a la Asociación para almacenar apropiadamente el café?

- a) Mejor bodega.
- b) Tarimas de madera.
- c) Regular la temperatura.
- d) Mejorar ventilación y humedad del centro de acopio.
- e) Mejorar infraestructura.
- f) Todas las anteriores
- g) Otros Especifique: _____

ADMINISTRATIVO

17. ¿Qué motivos lo impulsaron para asociarse a ADESCAFE?

- a) Bajo precio a la hora de procesar el café.
- b) Beneficiarse con proyectos.
- c) Generar mayores ingresos por la venta del café.
- d) Vender café molido al consumidor final.
- e) Otros Especifique: _____

18. ¿Qué servicios ofrece la Asociación actualmente?

- a) Despulpado y trillado.
- b) Tostado.
- c) Empacado.
- d) Cercanía con ONG, para solicitar apoyo técnico.
- e) Todas las anteriores.
- f) No ofrece ningún servicio.
- g) Otros Especifique: _____

19. ¿Qué servicios debería ofrecer ADESCAFE a los asociados?

- a) Apoyo técnico.
- b) Convenios con proveedores de insumos.
- c) Créditos para asociados.
- d) Venta de insumos agrícolas.
- e) Participar en ruedas de negocio.
- f) Facilitar procesos de catación de café.

g) Otros Especifique: _____

20. ¿En qué temas han recibido capacitaciones?

a) Elaboración de insumos eco amigables.

b) Comercialización.

c) Producción.

d) Calidad.

e) Todas las anteriores.

f) Otros Especifique: _____

21. ¿Qué tipo de instituciones brindan capacitaciones a los asociados?

a) ONG'S.

b) CDMYPE.

c) Entidades gubernamentales (alcaldía, gobernación).

d) Nunca se han recibido capacitaciones.

e) Otros Especifique: _____

22. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?

a) Calidad.

b) Producción y empaque de café molido.

c) Comercialización.

d) Producción de café totalmente orgánico.

e) Asociatividad.

f) Administración de la ADESCO y el negocio.

g) No necesitan capacitaciones.

h) Otros Especifique: _____

23. ¿Qué aspectos considera que mejoraría el desarrollo de la Asociación?

a) Capacitar a los directivos en aspectos administrativos.

- b) Implementación de estrategias para comercializar el producto.
- c) Diversificar sus productos.
- d) Mantener relaciones con el gobierno local.
- e) No necesita nada.
- f) Otros Especifique: _____

24. ¿Qué tipo de apoyo les gustaría recibir del Gobierno o de organismos internaciones?

- a) Asistencia técnica.
- b) Asesoría en comercialización.
- c) Asesoría de procesamiento de producto.
- d) Gestión de proyectos productivos.
- e) Otros Especifique: _____

25. ¿Qué beneficios recibe por ser miembro de la Asociación?

- a) Servicios de procesado.
- b) Reciben el producto cosechado.
- c) Compra de insumos en forma colectiva.
- d) Almacenamiento del grano.
- e) Beneficios para asociados por parte de ONG (a través de insumos)
- f) Otros
Especifique: _____

26. ¿Qué valores deberían de implementarse en la Asociación para mejorar las relaciones entre los directivos, asociados, clientes, proveedores e instituciones de apoyo?

- a) Puntualidad.
- b) Responsabilidad.
- c) Compromiso.
- d) Cooperación.
- e) Transparencia.
- f) Respeto.
- g) Otros Especifique: _____

27. ¿Qué nivel de conocimiento tiene de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos de la asociación?

- a) Mucho.
- b) Bastante.
- c) Poco.
- d) Ninguno.

¿Porqué? _____

28. ¿Qué sugerencias daría a la Asociación para que atienda más eficientemente las necesidades de los asociados?

- a) Convocar a reuniones frecuentemente
- b) Tomar en cuenta las sugerencias de los asociados
- c) Gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo del asociado
- d) Todas las anteriores
- e) No necesita sugerencias
- f) Otros Especifique: _____

III. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO.

29. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan como Asociación?

- a) Falta de apoyo por instituciones de Gobierno.
- b) Falta de maquinaria elaborar café molido.
- c) No se cuenta con clientes definidos.
- d) La mayor parte de café se entrega a otras instituciones.
- e) Otras Especifique: _____

30. ¿Hasta dónde quieren llevar el negocio del café?

- a) Vender café molido en el mercado local.
 - b) Vender café molido en todo país.
 - c) Convertirse en una marca conocida.
 - d) Crear fuentes de empleo
 - e) Establecerse en el mercado internacional
 - f) Diversificar los productos
 - g) Otros:
- Especifique: _____

31. ¿Qué factores externos afectan el negocio actual de la asociación?

- a) Altos costos de los insumos.
- b) Competencia.
- c) El Gobierno.
- d) Precio del café a nivel internacional.
- e) Falta de clientes.
- f) Cambio climático.

g) Delincuencia.

h) Otros: Especifique: _____

32. ¿Qué tanto sabe de la situación actual del café en el mercado nacional e internacional?

a) Mucho

b) Muy poco

c) NS/NR.

Observaciones (espacio reservado para encuestador)

Anexo 4. Matriz de relación FODA.

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO CAFETALERO, MUNICIPIO DE GUADALUPE (ADESCAFE) MATRIZ DE RELACIÓN FODA

Indicaciones de evaluación: 1= nada importante, 2= poco importante, 3 = importante y 4 = muy importante.

ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA		PARTICIPANTES						IMPACTO	Promedio
UNIDAD:	DIRECCIÓN NACIONAL DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	6		
N°		Mercedes Argueta	Alfonso Martinez	Francisco Sanchez	Maximiliano Mejivar	Carlos Dimas	Antonio Cornejo		
FORTALEZAS									
1	Están legalmente constituidos y con toda la información actualizada.	4	4	4	4	4	3	23	3.285714286
2	Disponen de maquinaria prestada por la alcaldía para el trillado.	3	4	3	4	3	3	20	2.857142857
3	Asesoría y seguimiento de CDMYPE y Alcaldía Municipal de Guadalupe	1	1	1	1	1	2	7	1
4	Capacidad de emprendedurismo en los asociados.	4	4	4	4	3	3	22	3.142857143
5	Buena imagen ante la comunidad	4	4	4	4	4	3	23	3.285714286
OPORTUNIDADES									
1	Capacitaciones a los asociados en las áreas de administración, producción, comercialización, aspectos financieros y legales.	4	4	4	4	4	3	23	3.285714286
2	Vender café molido en el mercado local.	3	4	4	3	3	4	21	3
3	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que apoyen el desarrollo del café molido.	2	2	2	2	3	3	14	2
4	Gestionar la donación de maquinaria para ofrecer un producto terminado.	4	4	4	4	4	4	24	3.428571429
5	Construir un centro de acopio de mayor capacidad	4	4	4	4	4	3	23	3.285714286
DEBILIDADES									
1	Falta de planeación estratégica (misión, visión, valores, estrategias, objetivos, planes a corto plazo, mediano y largo).	4	4	4	4	3	3	22	3.142857143
2	La asociación vende directamente a un solo cliente (exportación)	2	2	3	2	3	2	14	2
3	No existe un plan de negocios definido.	1	1	1	1	1	3	8	1.142857143
4	No cuentan con documento que guíe el accionar operativo y administrativo de la asociación (Falta de manuales de puestos, funciones y procesos)	4	4	4	4	3	4	23	3.285714286
5	Perdidas por rechazos del café por falta de control de calidad.	4	3	4	3	3	3	20	2.857142857
AMENAZAS									
1	Inseguridad social.	1	2	1	2	1	2	9	1.285714286
2	Precios bajos.	4	4	4	4	3	3	22	3.142857143
3	Competencia desleal.	2	2	1	1	1	2	9	1.285714286
4	Rechazos de producto.	3	3	3	4	3	4	20	2.857142857
5	Cambio Climático (Heladas, sequías, la Roya y otras plagas)	4	4	4	4	3	4	23	3.285714286