

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EXPORTADORA DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BARRERA CABRERA, CARLOS HERIBERTO

ORANTES FLORES, JORGE ALBERTO

VELÁSQUEZ BUSTILLO, RITA SOCIBEL

DE 1841

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO(A) GENERAL

LCDA. MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LCDA. VILMA YOLANDA DE DELCID

DOCENTE DIRECTOR

MSC CARLOS ARMANDO PINEDA LANDAVERDE

COORDINADOR DEL SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

MARZO DE 2006

SAN SALVADOR

EL SALVAOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por llegar a este momento, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hijo Dieguito, a mis hermanas, a Rita Velásquez amiga y compañera de tesis por su disciplina, a Carlos Barrera amigo y compañero de tesis por su entrega al proyecto, a Daniel Villacorta por sus aportes y a nuestro Asesor Carlos Armando Pineda por tan valioso que nos dedicó en el momento que lo solicitamos.

Jorge Orantes

Primero que nada agradezco a Dios por haberme permitido finalizar mi carrera, a mis padres, a mi hija Daniela, a mis hermanos, y especiales agradecimientos a Daniel, Edenilson quienes me apoyaron en este proceso. También agradezco a mis compañeros de tesis: *Carlos Barrera* quién se entregó totalmente en el desarrollo del proyecto, a *Jorge Orantes* por su responsabilidad y desempeño lo cual contribuyó en la investigación.

Rita Velásquez

Agradezco a Dios quien me dio la oportunidad de terminar mi carrera, a mis padres quienes me apoyaron siempre, hermanos, familiares, a mis amigos Edenilson, Daniel y Ena.

Agradezco especialmente a mi compañera de tesis y amiga Rita Velásquez por su apoyo incondicional para culminar este proyecto, agradezco a Jorge Orantes por su interés y apoyo para finalizar este proyecto.

Carlos Barrera

Agradecimientos especiales al MSC. Carlos Armando Pineda por brindarnos su valioso tiempo, quien compartió sus conocimientos, con mucho esmero y paciencia, quien estuvo incondicionalmente presente en los momentos más difíciles, a quien le debemos gran parte de la realización de este proyecto.

Rita, Carlos y Jorge

ÍNDICE

	Pag.
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
Capítulo I	1
TÉRMINOS GENERALES DE CAFÉ ORGÁNICO, MICRO-EMPRESAS, ASOCIATIVIDAD, COOPERATIVAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERATIVA TEPEC-ZUNT PRODUCTORES DE CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS EN EL MUNICIPIO SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.	
1. Importancia	1
2. Situación del Café a Nivel Mundial	2
Producción	3
Consumo	3
Precios	4
3. La Caficultura Salvadoreña	4
Antecedentes	4
Importancia	6
Situación Actual del Café	10
Producción	10
Consumo	12
Precios	13
Exportaciones de Café	14
Tipos, de Café	15
3.3.6 Tipología de productores de café	20
4. Café Orgánico en El Salvador	23
4.4.1 Producción	24
4.4.2 Consumo	25
4.4.3 Precios	26
4.4.4 Exportaciones de Café Orgánico	27
5. Situación Actual de las Microempresas en el Sub-Sector de Café Orgánico	27
Antecedentes	27
Definición de las Microempresas	29
La Asociatividad y las Cooperativas	30
6. Aspectos Generales de la Cooperativa Tepec-Zunt	37
6.1 Situación Actual de la Cooperativa Tepec-Zunt	42

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACION, PRODUCCIÓN, MERCADEO, FINANZAS Y AMBIENTAL DE LA COOPERATIVA TEPEC-ZUN PRODUCTORA DE CAFÉ CON CARACTERISTICAS ORGANICAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

7. Importancia	45
8. Objetivos General	45
Objetivos Específicos	46
9. Planteamiento y Delimitación Del Problema	46
10. Metodología de la Investigación	48
Método de investigación	48
Tipo de Investigación	49
Técnicas e Instrumentos para recopilar Información	50
Fuentes de Información	51
10.4.1. Fuentes Primarias	51
10.4.2. Fuentes Secundarias	51
10.5 Determinación de la Población y la Muestra	52
10.6 Tabulación e Interpretación de Datos	53
11. Diagnostico de la Situación Actual de la Cooperativa	53
11.1 Análisis de la Unidad de Administración	59
11.2 Análisis de la Unidad de Producción	62
11.3 Análisis de la Unidad de Mercadeo y Comercialización	69
11.4 Análisis de la Unidad de Finanzas	72
11.5 Análisis de la Unidad Ambiental	78
12. Análisis FODA de la Cooperativa Tepec-Zunt	82
13. Mezcla de Mercadotecnia	86
14. Análisis FODA del Ciclo de Vida del Café con Características Orgánicas en la Cooperativa Tepec-Zunt	94
15. Situación Actual de la Cooperativa Tepec-Zunt en el Municipio De San Miguel Tepezontes Departamento De La Paz.	101

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD, MANTENIMIENTO DE LAS FINCAS Y EXPORTACIÓN A LA COOPERATIVA TEPEC-ZUNT PRODUCTORA DE CAFÉ CON CARACTERISTICAS ORGANICÁS EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

16. Importancia	108
17. Objetivos General	110
17.1 Objetivos Específicos	110
18. Diseño de estrategias de Asociatividad, Mantenimiento de Fincas y Exportación a la Cooperativa Tepec-Zunt	110
18.1 Estrategia de Asociatividad	111
18.1.1 Estrategia: Incorporación de Nuevos Asociados	115
18.1.2 Objetivo de la Estrategia	115
18.1.3 Políticas de la Estrategia	115
18.1.4 Actividades Propuestas	117
18.1.5 Alcances Esperados al Implementar la Estrategia de Incorporación de Nuevos Asociados	119
18.2 Estrategia de Mantenimiento de Fincas	121
18.2.1 Estrategia: Estandarización de la calidad de Café	123
18.2.2 Objetivo de la Estrategia	123
18.2.3 Políticas de la Estrategia	123
18.2.4 Actividades Propuestas	124
18.2.5 Alcances Esperados al Implementar la Estrategia de Estandarización de la calidad de Café	127

18.3 Estrategia de Exportación	130
18.3.1 Estrategia: Alianza Estratégica para Exportar	131
18.3.2 Objetivo de la Estrategia	131
18.3.3 Políticas de la Estrategia	131
18.3.4 Actividades Propuestas	132
18.3.5 Alcances de la Alianza Estratégica para Exportar	134
19. Plan de Implementación y Beneficios de las Estrategias Propuestas de Incorporación de Nuevos Asociados, Estandarización de la Calidad del Café, Alianza Estratégica de Exportación	137
19.1 Plan de Implementación	137
19.2 Beneficios	140
Bibliografía	
Anexos	

RESUMEN

La investigación ha sido realizada con el propósito de brindar un aporte en el área Asociativa, Productiva y Exportación, dirigido a la Cooperativa Tepezunt productora de café con Características Orgánicas (Mercado Justo), quienes no cuentan con la orientación adecuada en las áreas antes mencionadas. Por lo que se considera conveniente proponerles alternativas que les permita dinamizar sus actividades en el sector cafetalero.

Para fundamentar teóricamente la investigación se han conceptualizado aspectos relacionados con el mercado de café tales como: Producción, Precios, Consumo, Variedades, Asociatividad, Cooperativas, etc.

Es así como se proponen Estrategias de Asociatividad, Mantenimiento de Fincas, y Exportación, diseñadas a partir de un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Tepezunt cuya información fue recolectada mediante Entrevistas, Encuestas, la Observación, FODA, El Ciclo de Vida del Producto, la Mezcla de Mercadotecnia, etc.

Las Estrategias diseñadas están orientadas a incrementar la demanda local, nacional, e internacional y a su vez a dinamizar la producción y por ende a generar mayores ingresos a la Cooperativa y a cada uno de los asociados.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Microempresas, productoras de café representan un rol muy importante en el desarrollo de la economía de El Salvador. Actualmente la Globalización obliga a las empresas a ser más eficientes y eficaces ya que hoy en día están bajo la mirada no solamente de sus accionistas o sus propietarios sino que, su desempeño esta monitoreado por nuevos actores que antes no se involucraban en los procesos de las empresas como los proveedores, Gobierno e Instituciones Privadas, ambientales, etc. los cuales no se limitan al acto de la transacción comercial sino que están interesados en verificar por ellos mismos la calidad de los productos que se está comprando lo que obliga a las empresas prepararse a los cambios que presentan las economías del mundo.

La competencia y las exigencias de los mercados obligan a las empresas buscar estrategias de Asociatividad, Alianzas Estratégicas, etc. que les permita facilitar la comercialización de sus productos; tal es el caso del sub-sector de café con características orgánicas, es de vital importancia asociarse a Cooperativas para enfrentar la competencia y los cambios en los mercados.

Con el propósito de brindar un aporte a los pequeños productores de café, el trabajo de investigación a desarrollar tiene como objeto de estudio "**La Asociatividad como Estrategia de Organización para el Fortalecimiento de la Gestión Exportadora de la Cooperativa Tepec-Zunt en el Municipio de San Miguel Tepezontes Departamento de la Paz**" el cual es desarrollado en Tres Capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I, enmarca Aspectos Teóricos y Generales que se utilizaron para el desarrollo de la investigación la cual esta enfocada a la teoría de café con características orgánicas con el propósito de familiarizarse con los términos que se utilizaran en el desarrollo de la investigación.

Capítulo II Se elaboro un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Tepezunt, con el objetivo de proponer estrategias que le permitan fortalecer la organización

Capítulo III presenta la Propuesta y Diseño de Estrategias las cuales fueron diseñadas de acuerdo a las necesidades que presenta la Cooperativa. Además para que también sean aplicadas por el sector cafetalero.

CAPÍTULO I

TÉRMINOS GENERALES DE CAFÉ ORGANICO, MICRO-EMPRESAS, ASOCIATIVIDAD, COOPERATIVAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERATIVA TEPEZUNT PRODUCTORES DE CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS EN EL MUNICIPIO SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

1. IMPORTANCIA

El cultivo del Café en El Salvador se ha mantenido apegado a sus valores e históricas tradiciones de producción y procesamiento, así como adoptar normas, técnicas y tecnologías que lo orienten a obtener una mayor calidad en su producto. Debido a la crisis que ha presentado el sector de café convencional en cuanto a precios en los últimos años y a la entrada de nuevos productores del grano a nivel mundial.

Lo antes mencionado obligó al sector cafetalero a buscar alternativas que les permitiera reactivar el cultivo mediante nuevas técnicas como la diversificación del café en cuanto a la calidad del producto fomentando así el cultivo de **Cafés Especiales** conformado por un nicho de mercado que comprende: **Café Orgánico, Mercado Justo, Gourmet, Eco Amigable**. Los cuales han contribuido al desarrollo y diversificación del sector; ya que en el mercado internacional son altamente demandados.

El producir cafés especiales representa para los pequeños productores la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida; ya que se adquieren compromiso con los trabajadores en

educación, salud, mejores salarios, mejores ingresos, además la conservación del medio ambiente. Todos estos factores debe tomar en cuenta el productor que decide producir cafés especiales.

La iniciativa de producir cafés especiales nace de los pequeños productores quienes son los más afectados en la crisis del café debido al alto precio de los insumos, lo cual los obligó a no brindar el mantenimiento adecuado a sus fincas y que simultáneamente represento una ventaja de producir café con características orgánicas.

La investigación esta enfocada al café con características orgánicas producido por pequeños caficultores asociados a la Cooperativa Tepezunt del Municipio de San Miguel Tepezontes quien es el objeto de estudio para este proyecto; el cual comprende la descripción de: La Situación del Café a Nivel Mundial, Precios, Producción, Consumo, Caficultura Salvadoreña, Antecedentes , Importancia, Situación Actual del Café, Exportaciones de Café, Microproductores, Café Orgánico en El Salvador, Situación Actual de las Microempresas en el Sub-sector de Café Orgánico, Asociatividad y las Cooperativas y características de la Cooperativa Tepezunt.

2. SITUACIÓN DEL CAFÉ A NIVEL MUNDIAL

El café actualmente se ubica a nivel mundial después del petróleo como uno de los principales productos generadores de ingresos para los países productores contribuyendo a la generación de empleos y al crecimiento económico principalmente de los países sub-desarrollados.

2.1 Producción.

Según el Informe sobre el Mercado del Café del mes de julio de 2004 de la Organización Internacional del Café (OIC),¹ la producción de la cosecha 2004/2005, se situará en 117 millones de sacos, la producción total del año cosecha 2003/2004 en 100,970 millones de sacos frente a 121,022 millones en 2002/03.² **(Ver Anexo 1)**.

2.2. Consumo

Con relación al consumo mundial, para el 2004 este fue de 116,10 millones de sacos, frente a 113,08 millones en 2003 y 110,73 millones en 2002.

El consumo del café va en aumento ya que para el año 2004 experimentó un crecimiento del 2.6 % con respecto al 2003, y para el año 2003 creció en un 2.07 % con respecto al 2002, lo que da una perspectiva clara de crecimiento de la demanda de este producto a nivel mundial. De acuerdo a la tendencia de

¹ Jorge Pleítez y Gabriela Rivas" Políticas y estrategias del Ministerio de Agricultura y ganadería" n coyuntura Julio 2004, Pág. 9, www.organizacioninternacionaldelcafe.com.

² www.cafe.org.com

los últimos tres años se estima que para el año 2005 se tendrá un consumo de 119 millones de sacos con un crecimiento promedio de 2.4%, cabe mencionar que hasta la fecha no se manejan cifras oficiales sobre el consumo para este año por la Organización Internacional del Café (OIC).

2.3 Precios

Según los datos obtenidos de la Organización Internacional del Café (OIC), los precios internacionales continúan exhibiendo una notable mejora para este año comparado con años anteriores, mostrando una recuperación de más del 100 por ciento si se compara el precio de US\$ 84.25 por qq. alcanzado en octubre de 2004 y el precio para el mismo mes obtenido en 2002 de sólo US\$ 54.27 por qq. Esto indica que la continua reducción de la superficie dedicada al cultivo en Vietnam y los otros países exportadores de América Latina proporciona buenas expectativas de aumento en los precios, generando oportunidades de negocios para otros países productores del grano.

3. LA CAFICULTURA SALVADOREÑA

3.1 Antecedentes

Durante la época de la colonia se introdujo el café en El Salvador en el año de 1740, reconociéndose que en ese año llegó a este país desde las islas del Caribe. Las áreas en

que se cultivaron las primeras plantas fueron en los departamentos del occidente del país e incluso La Libertad. El cultivo del café tuvo su pleno desarrollo en los años 1950 de siglo XX y se volvió la base de la economía de El Salvador.³

El sector ha sido golpeado por la crisis de los años 1980, los efectos del conflicto armado, la caída de los precios internacionales, las políticas económicas, principalmente cambiaria, que incidió negativamente en la competitividad de las exportaciones, y por fenómenos naturales, entre los que resaltan, por su importancia, El Niño en 1997, el huracán Mitch en 1998 y los terremotos de enero y febrero de 2001.⁴

En 1998, el café representó el 2.5% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 19.8% del PIB Agropecuario. Debido a que las cuentas nacionales no incluyen a la actividad agroindustrial dentro del PIB Agropecuario, las cifras señaladas no reflejan el verdadero impacto. En un reciente estudio se determinó que el PIB del sector agropecuario aumentó de 13.3% a 22.8% al ajustarlo por su aporte agroindustrial (cifra de 1997)⁵.

³ Juan Carlos Panameño "Examen de las Políticas Comerciales de El Salvador-Enero 2003", Entorno Económico ítem 13, Revista Pág.8 y 9

⁴ Margarita Flores. "Impacto de los precios del Café" México DF. Abril 2002

⁵ Documento" IMPORTANCIA DEL CAFÉ PARA EL SALVADOR" Pág.1

Las exportaciones de café representaron en 1998 un 13% del total de exportaciones del país, aún cuando la diversificación de exportaciones y la disminución en la productividad del parque cafetalero han minado el desempeño de las primeras. El aporte neto a la balanza comercial fue en 1998 de US\$ 282 millones; 20% del total

Esto nos indica que el aporte del sector cafetalero para la generación de divisas y el crecimiento económico durante la década de los años 1990 tuvo su relevancia dentro de la balanza comercial de El Salvador a pesar de la disminución que se experimentó en la producción de café para estos años.

3.2 Importancia

Para nuestro país, el Café continúa siendo una actividad de importancia estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental. A pesar de una relativa pérdida del impacto dentro de la economía, favorecida por cierta evolución de El Salvador hacia una de las economías más libres del mundo, que ha permitido la reconversión de los sectores productivos.

A continuación se resaltan algunos aspectos que recalcan la importancia Socioeconómica del Café para El Salvador en los últimos años.

- En el año 2004 ⁶ , el café representó el 1.4% del Producto Interno Bruto y el 11.9% del PIB Agropecuario⁷
- El café bajo condiciones normales aporta 78,000 empleos directos y cerca de 500,000 empleos indirectos; inyecta recursos en el área rural dinamizando el comercio y aliviando la pobreza rural.
- En el 2004 el 33.4% aproximadamente de los fondos de créditos destinados por la Banca y Financieras al sector agropecuario es para el sector cafetalero, si hablamos únicamente del sub-sector agricultura el porcentaje representa el 51.4% de total de créditos. El monto de créditos del sector café que asciende a \$51 millones representa un 1% del total de créditos totales del país.⁸
- La generación de empleo por parte del rubro cafetalero constituye una de las principales contribuciones de este sector para mantener la estabilidad social y política del país; 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.

⁶ Revista Trimestral Enero - Marzo 2005, Banco Central de Reserva.

⁷ Para el 2003, según FUSADES, debido a la crisis de precios del café, el país dejó de recibir \$191 millones de dólares, siendo este impacto como porcentaje del PIB un -1.27%. Debido a la crisis cafetalera, se estimó que la economía real dejaría de crecer 0.6% del PIB.

⁸ Desde el 2000 los créditos al sector café se han visto reducidos en un 76%. Cuando contabilizaban \$187.5 millones de dólares, representando un 79% del crédito agrícola y 4% del crédito nacional. Revista trimestral BCR, octubre a dic 2004.

A inicios de Febrero de 2005 el café llegó a su mayor precio en los últimos cinco años, al cerrar negociaciones en el mercado internacional a \$110.50 por quintal. Esta cotización no la conocían los caficultores desde enero de año 2000, cuando el grano promedió en \$111.00 por quintal.⁹

El café salvadoreño se negocia dentro del mercado que se conoce como "Contrato C", el mismo que en las operaciones de la bolsa de Nueva York subió \$5.20 por quintal, un aumento que ni los conocedores del mercado se imaginaban.

El Consejo Salvadoreño del Café aún no registra un decrecimiento en la cosecha y mantiene la meta de producción en 1.8 millones de quintales, de los cuales 1.6 millones es grano exportable. Hasta el mes de Febrero de 2005 el Consejo Salvadoreño del Café tenía inscrita la venta de 944 mil quintales de la cosecha 2004-2005, sin embargo este organismo debe mantener un monitoreo de los volúmenes de exportación para establecer si hay una tendencia hacia la baja.¹⁰

El sector cafetalero puede tener una tendencia a la recuperación debido a las expectativas generadas por los

⁹ Publicación del 5 de febrero 2005, El Diario de Hoy, Tomás Bonilla Jefe del departamento de exportaciones del Consejo Salvadoreño del Café.

¹⁰ www.csc.com.sv

nuevos precios que se estuvieron cotizando en el mercado internacional.¹¹

El Salvador exportó 1,134.3 millones de dólares entre enero y abril del año 2005, registrando una tasa de crecimiento de 6.7% con relación al mismo período de 2004, informó la Gerencia de Estudios y Estadísticas Económicas del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Los productos tradicionales observaron resultados positivos, especialmente para el café que acumuló exportaciones por 79.9 millones de dólares y observó una tasa de crecimiento de 46.1% (25.2 millones de dólares más que en enero-abril de 2004).

El Salvador exportó durante el periodo de Enero a Septiembre/2005 1,313,005 sacos de café de acuerdo con el Consejo Salvadoreño del Café, produciendo granos arábigos lavados de calidad, que se entregan contra los contratos a futuro de café arábigo en la Junta de Comercio de Nueva York.

Las exportaciones de café han representado un 1.4 por ciento del PIB de El Salvador para el año 2005.

¹¹ Roberto Inclán Presidente de la Asociación de Cafetaleros. Publicación del 5 de febrero 2005, El Diario de Hoy

3.3 Situación Actual del Café

Para analizar la situación actual del café en El Salvador es necesario mencionar los factores que han provocado cambios en este rubro en cuanto a la producción, precios, exportaciones y el consumo. Estas variaciones han sido generadas por diversos factores, entre los cuales podemos mencionar los fenómenos naturales que se han vivido en los últimos años en El Salvador entre los que sobresalen los terremotos del año 2001 y en el año 2005 la erupción del volcán de Ilamatepec situado en el departamento de Santa Ana y el Huracán Stan lo cual provocó en la cosecha 2005-2006 una disminución de un 9% de acuerdo a lo proyectado para este periodo, como también las políticas gubernamentales impulsadas a la reactivación de este importante sector en beneficio de la economía del país.

3.3.1 Producción.

En El Salvador se destinan 229,921 Manzanas al cultivo del café, tradicionalmente bajo sombra, la principal región productora es la occidental (departamentos de Ahuachapán, Santa Ana, y Sonsonate), con 52.12 % del área cultivada; la Región Central (desde Chalatenango a San Vicente) cubre 28.76 % del área cafetalera y la Región Oriental (sobre todo los departamentos de Usulután y San Miguel) es de relativamente

menor importancia, ya que representa 19.12 % del área.¹² **(Ver Anexo No. 2) .**

De acuerdo al informe del Departamento de Estudios Económicos y Estadísticas Cafetaleras del Consejo Salvadoreño del Café, para la cosecha 2003/2004 El Salvador reporto una producción en quintales uva de 1,922,220 para la cosecha 2004/2005 según las estadísticas presentadas se tuvo una cosecha de 1,812,123 quintales y para el año cafetalero 2005/2006 se estima una producción de 1,729,306.00 **(Ver Anexo No. 3) .**

Los principales Departamentos Productores de Café en El Salvador son en orden de importancia Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate, los cuales se encuentran ubicados en la región occidental del país y La Libertad ubicada en la región central. A continuación se presenta una aproximación de la producción de El Salvador por Departamento y Región con base a la recepción informada por los beneficiadores de café. Sin embargo, es necesario aclarar que dicho desglose se efectúa con base a la recepción de café por departamento en el cual se encuentra ubicado el beneficio y no necesariamente donde es producido **(Ver Anexo No. 4) .**

¹² Recepción de café por Departamento cosecha 20032004 informes de beneficiadores, actualizado al 16 de noviembre de 2004

El Salvador produce solamente café de la especie arábica, las principales variedades encontradas son *Bourbón*, que comprende el 68% del área total de café cultivada en el país, *Pacas* (variedad Salvadoreña proveniente de una mutación natural del Bourbón) que representa el 29% y el restante 3% incluye *Pacamara* (híbrido Salvadoreño resultante del cruce entre *Pacas* y *Marogogipe*, con excelentes propiedades de taza) y otras variedades. En El Salvador, también se produce café orgánico y mercado justo, con el predominio de la variedad Bourbon.

3.3.2 Consumo

El consumo interno del café, es necesario analizarlo desde dos puntos de vista: primero, porque el café representa para El Salvador, un sector productivo que genera divisas y empleo, por lo que cualquier crisis relacionado con el mismo implica repercusiones importantes en la economía nacional, y; en segundo lugar, y no por ello menos importante, porque para poder entender la problemática del consumo se requiere conocer desde una perspectiva más amplia y más de país.

El entorno que rodea a este producto, como impacta a los productores, como los limita hasta el punto que muchos de ellos, su situación financiera se ha deteriorado gradualmente y su acceso a nuevos préstamos han estado severamente

limitado. Dada la situación anterior y para reducir costos, los productores eliminaron incluso algunas prácticas culturales, bajaron salarios, cancelaron en especies, e incluso muchas fincas fueron abandonadas.

Es importante mencionar que el consumo del café en nuestro país nos afectó debido al incremento de la producción mundial del grano, no ha sido compensado por un incremento similar en el consumo de este producto por estas razones actualmente se está desarrollando el concepto de consumir productos orgánicos a nivel internacional como nacional con el propósito de cumplir la demanda de los consumidores.

3.3.3 Precios

La tendencia a la baja de los precios internacionales del grano, ya perceptible desde 1998, tuvo importantes repercusiones sobre la producción y las exportaciones del sector cafetalero en El Salvador. La reducción de los precios internacionales determinó una considerable caída de los ingresos de divisas durante el período 1998-2001.

A raíz de esto, la producción se sumió en una severa crisis de grandes proporciones. La baja rentabilidad del cultivo ha conducido a numerosos productores a suspender labores de cosecha del grano; más grave aún, ha determinado que se redujeran inversiones de mantenimiento, renovación y mejoras

en las técnicas de la producción, por lo que la oferta exportable podría sufrir una significativa disminución en el corto plazo.

Es importante mencionar sobre el efecto multiplicador de la caída de los precios del café en la economía. Al respecto, es significativo el análisis preparado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES, 2001) para simular el efecto de las pérdidas económicas a nivel nacional y sectorial por la reducción del valor de las exportaciones de café en El Salvador.

3.3.4 Exportaciones de Café

Las exportaciones de café han sido y sigue siendo una de las principales fuentes de divisas para El Salvador, lo que ha contribuido a dinamizar la economía. En los últimos años el volumen de las exportaciones de café de El Salvador disminuyó en un 74% para el período 1994-2003; sin embargo, el valor de las exportaciones disminuyó en menor proporción, en 30.7 % para el mismo período **(Ver Anexo No.5)**.

Con relación a la calidad de los volúmenes exportados se tiene una tendencia al aumento en la demanda de cafés especiales en general (gourmet, orgánico, eco-amigable y mercado justo) y de cafés inferiores de tipo RL (Resaca Lavada) y corriente; por su parte, existen disminuciones para los cafés finos y elaborados lo que nos indica que no existen

avances significativos hacia café de mayor valor agregado
(Ver Anexo No.6) .

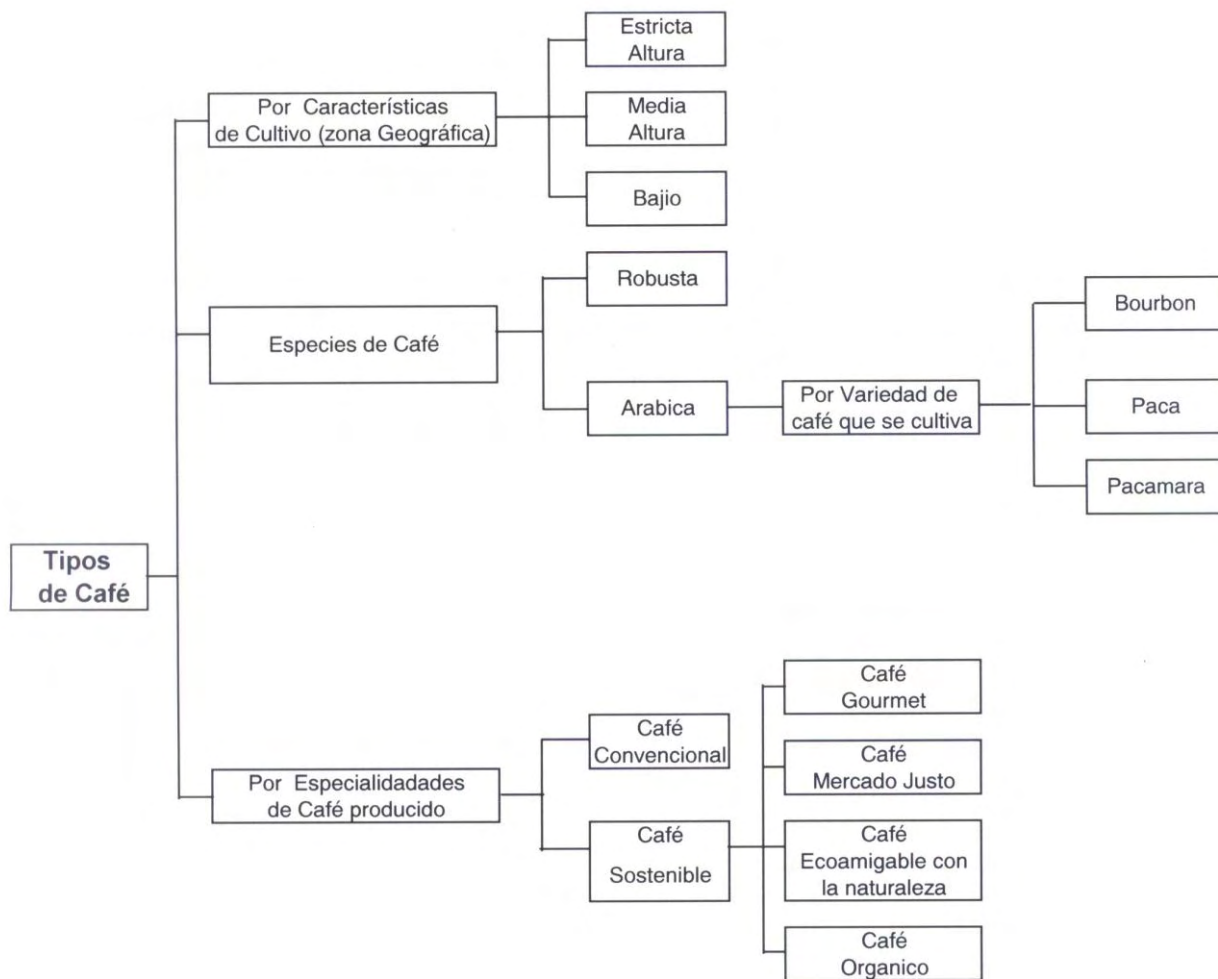
Los principales destinos de las Exportaciones Salvadoreñas de café para la cosecha 2004/2005, fueron en orden de importancia: Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia
(Anexo No.7) .

3.3.5 Tipos de Café.

Se han clasificado los tipos de café de acuerdo a la ***zona de geográfica de cultivo, variedad, plantación y especialidad del cultivo***. A continuación se presenta un esquema ilustrativo para una mejor apreciación sobre su clasificación
(Ver Esquema No.1) .



ESQUEMA No. 1



Fuente: PROCAFE, pag.web: www.procafe.com.sv

Los tipos de café se pueden clasificar de acuerdo a las *características del cultivo* (zona geográfica en que se cultiva) en *Estricta Altura, Media Altura y Bajío*; **Estricta Altura** es el café que se produce a más de 1,200 metros sobre el nivel del mar, **Media Altura** es el café que se produce a 760 metros sobre el nivel del mar y **Bajío** que se produce a menos de 760 metros sobre el nivel del mar.

Existen *dos especies de café*, la **Arábica** y la **Robusta**; En El Salvador se cultiva la especie Arábica dentro la cual existe distintas variedades de plantas entre ellas podemos mencionar *Bourbon, Pacas y Pacamara* (combinación de Paca y Maragogipe).

Café Bourbon es originario de Etiopía (África), esta planta puede describirse como de porte alto, ramas largas y sus frutos con rojo intenso, el cultivo del mismo se propicia a 1,200 metros sobre el nivel del mar.

Café Paca es una mutación de Bourbon reportada en Santa Ana en 1949, esta planta se describe como de porte bajo, ramas largas, hojas de color verde oscuro, raíces bien desarrolladas resistente al viento, sol y sequía; el cultivo de este tipo de café se propicia a 760 metros sobre el nivel del mar.

El café **Pacamara** de origen híbrido originado en El Salvador en 1958 mediante el cruce de pacas con Maragogipe rojo de donde toma el nombre de Pacamara, esta planta puede describirse como de porte bajo, entrenudos cortos, hojas grandes encarrujadas, hojas color verde oscuro y frutos grandes; el cultivo de este tipo de café se propicia entre 900 y 1500 sobre el nivel del mar.

El Salvador produce dos tipos de café, **Convencional y Especiales**; entendiéndose como **café Convencional** aquel que se produce bajo condiciones normales aplicando químicos, cualquier fertilizante y no debe cumplir requisitos que tengan que ver con el cuidado de la naturaleza, no obstante debe cumplir la calidad del producto para exportarse; en cuanto a los **café especiales** tenemos una serie de requisitos que debe cumplir para pertenecer a este grupo como la función social, el compromiso con los trabajadores, el cuidado del medio ambiente, etc.

Entre los *café especiales* tenemos: **el café Gourmet, Mercado Justo, Eco Amigable y Café Orgánico**. Se entenderá por *café especiales* aquellos que son cultivados bajo condiciones de sostenibilidad. Una definición de **Sostenibilidad** aceptada en la comunidad internacional dice que para lograr sostenibilidad se deben "satisfacer las necesidades ambientales, sociales y económicas de largo plazo de una

manera integrada sin comprometer la capacidad de generaciones futuras a satisfacer sus propias necesidades”.

Para que sea catalogado como *café especial* debe cumplir muchos requisitos como la certificación del Consejo Salvadoreño del Café, además de adquirir la Certificación Internacional que garanticen la calidad de la producción.

Comercio Justo, trata del establecimiento de una relación comercial transparente y de respeto mutuo que asegura los derechos de los productores y trabajadores marginados en los países en vías de desarrollo.

De acuerdo a la última información publicada por el Diario de Hoy refleja que se duplica la producción de café sostenible. Los granos especiales ganan mas terreno, el 19.6% del café exportado por el país entre el 1° de Octubre y el 31 de Diciembre de 2005 han sido especiales.

De acuerdo al Consejo Salvadoreño del Café por su exportación se han recibido 12.7 millones de Dólares, el 22.2% de los 57 Millones de Dólares generados por la caficultura en lo que va del período; es decir que el sector se mantiene en alza principalmente por la protección que ofrece a los productores y trabajadores, en los últimos tres años el rubro de especialidades de café ha triplicado su peso en la producción exportable, dentro de las proyecciones se

tienen 1.9 Millones de quintales para esta cosecha, 200,000 quintales tienen sello de certificación y se pretenden certificar 260 fincas para este año.¹³

A continuación se presenta un detalle de la tendencia en la producción de cafés Sostenibles para la cosecha 2003/2004 y la cosecha 2004/2005.

Cuadro No.1

Tendencia en la Producción de Café Sostenible en El Salvador.

Tipos de Café	Cosecha 2003/2004			Cosecha 2004/2005		
	qq oro	Valor Us \$	Sacos 60kgs.	qq oro	Valor Us \$	Sacos 60kgs.
Gourmet	89,967	9,346,860.00	68,975	127,705	15,405,903.00	97,907
Orgánico	12,068	1,241,096.00	9,252	12,926	1,720,153.00	9,910
Comercio Justo	2,700	340,200.00	2,070	5,436	686,405.00	4,168
Totales	104,735	10,928,156	80,297	146,067	17,812,461	111,985

Fuente: El Grupo de Investigación (Ver anexo No.6)

3.3.6 TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES DE CAFÉ.

De acuerdo con la *Tipología de Productores en El Salvador*, estos se clasifican según el tamaño de la finca en micro productor, pequeño, mediano, grande y empresas cafetaleras además de las fincas Cooperativas.

- **Los Micro Productores:** tienen fincas menores a 11 manzanas. Se trata de poco más de 13,000 productores (13 653 fincas). El área total se aproxima a las 38 800 manzanas, con un tamaño promedio de 3.00 manzanas por unidad productiva. Generalmente se ubican en zonas de

¹³ Publicación del periódico el Diario de Hoy Pág. 20 "NEGOCIOS"

bajío, utilizan mediana tecnología y combinan varios cultivos; pueden considerarse como agricultores de supervivencia. El rendimiento promedio es de 20.5 quintales oro por 1.6 manzanas.

- **Los Pequeños Productores:** trabajan fincas de 11 a 22 manzanas de cafetal. Su tecnología es más avanzada y su actividad más lucrativa; establecen relaciones formales e informales con los medianos y grandes productores. Son más de 1,350 productores (1,725 fincas) con un área total de 24,960 manzanas. El tamaño promedio de las unidades productivas es de 14.4 manzanas y el rendimiento promedio alcanza los 23 quintales oro por 1.6 manzanas.

- **Los Medianos Productores:** se ubican en el rango de entre 22 a menos de 56 manzanas, con fincas de 28.8 manzanas en promedio. En su mayoría son innovadores. Se relacionan estrechamente con los demás productores, beneficiadores y compradores de café, y forman parte de gremiales interesadas en los problemas del sector. Son casi 1 200 productores con 1 806 fincas en una superficie de 51,200 manzanas. El rendimiento promedio en este estrato es de casi 24 quintales oro por 1.6 manzanas.

- **Los Grandes Productores:** aproximadamente 580 productores se incluyen en el estrato de 56 a 112 manzanas. Tienen 736 fincas de 73.6 manzanas en promedio, que abarcan una superficie de 53 920 manzanas. La productividad promedio es cercana a los 22 quintales oro por 1.6 manzanas.

- **Las Empresas Cafetaleras:** superan las 112 manzanas 11 son grandes empresarios que suman la caficultura a la agroindustria (beneficiado del café) y actividades vinculadas a la exportación, al sector financiero e industrias diversas. Se registran 364 productores en posesión de 432 fincas, con una superficie de 88 480 manzanas. De un rendimiento promedio de 20 quintales oro por 1.6 manzanas.

- **Fincas Cooperativas:** Existen cerca de 139 en su mayoría resultado del proceso de reforma agraria de la década de los años 1980. La cuarta parte corresponde al estrato de medianos productores, 18% al de grandes productores y 57% serían similares, en tamaño, a las empresas. En conjunto, su productividad es la más baja: de 19 quintales oro por 1.6 manzanas.¹⁴ **(Ver Anexo No.8)**

¹⁴ Margarita Flores, "El impacto de la caída de los precios del café", Unidad de Desarrollo Económico de México, Abril 2002. Pág. 46.

4. Café Orgánico en El Salvador

El mercado mundial de productos orgánicos ha experimentado cambios dramáticos en los últimos 10 años, produciendo un verdadero impacto dentro de la agricultura mundial, principalmente en los países industrializados. Las razones que explican este fenómeno son muy variadas y entre éstas se destacan a continuación las siguientes:

- Deterioro y contaminación alarmante del medio ambiente: suelos, aguas, biodiversidad, otros, confirmándose las advertencias que se hicieron desde los comienzos de la agricultura industrializada, y especialmente con el inicio de la denominada "revolución verde"¹⁵.
- Aumento dramático de enfermedades en la población producto de los cambios ambientales y las costumbres alimentarias; esta situación ha motivado un aumento en la demanda de productos más sanos, especialmente por parte de las personas más conscientes de esta situación.
- Aumento creciente de diferentes escándalos relacionados con los alimentos, como la peste en los cerdos, el exceso de hormonas en la crianza de pollos, los residuos químicos en la leche y el problema de las vacas locas.

¹⁵ Carson, 1964; García, 1997; Maroni y Fait, 1993; Rusch, 2002).

- Aumento de la influencia política de los partidos ecologistas en los países industrializados, lo que obliga a los partidos tradicionales a prestar más atención a los problemas del ambiente y la salud en la población.

4.4.1 Producción

El cultivo del café orgánico en El Salvador ha tenido la oportunidad de aprovechar algunos avances logrados por la caficultura convencional y recuperar algunos elementos de la agricultura tradicional, por lo que puede considerarse como una actividad prometedora para el mercado nacional.

Para consolidar el cultivo de café orgánico como una actividad comercial y competir en los mercados, hace falta afinar una serie de detalles, que pasan por una vinculación de las asociaciones de pequeños agricultores al mercado. Al respecto, debe reconocerse que varias fincas Cooperativas han incursionado en el mercado del café orgánico entre ellas Las Colinas, El Salto, La Florida, Nuevo Porvenir, la Violeta y El Milagro, etc.¹⁶ cabe mencionar que existen Instituciones dedicadas a brindar apoyo a este sector, entre ellas podemos mencionar a CONAMYPE, FUNDAPYME, COEXPORT, etc. quienes consideran que el café orgánico es una opción para los Pequeños productores, por lo que se deben propiciar espacios

¹⁶ APECAFE (Asociación de Pequeños Productores de Café), apecafe@integra.com.sv

que permitan a las organizaciones la participación de una fracción mayor.

4.4.2 Consumo

El Salvador ya cuenta con un segmento de Mercado en el cual esta colocando el café orgánico. Entre los principales países a los cuales El Salvador exporta café orgánico están Bélgica con 412.50 quintales oro para el año 2005, seguido de Canadá con 412.50, y Alemania con 187 quintales Oro (**Ver Anexo 9**).

El cultivo del café orgánico se esta extendiendo por todo el país, bajo la observancia de estrictas medidas agronómicas y de beneficiado (procesamiento) de manera que el consumidor pueda obtener una bebida limpia de productos químicos y de mejor calidad. Los sistemas de producción orgánica están fundamentados en el aprovechamiento de las variedades ya existentes reconocidas por su calidad plenamente aceptadas, protección de la biodiversidad, uso de sombra y cultivos asociados, manejo de las plagas sin químicos, manejo integrado de insectos, hongos, maleza, prácticas de conservación de suelos y agua, fertilización orgánica y el control de calidad en la producción y cosecha¹⁷.

Café Orgánico: es una bebida natural cultivada bajo estándares de calidad, libre de químicos, el cual se produce

¹⁷ www.procafe.com.sv "Cafés de especialidades de El Salvador"

bajo condiciones humanas (salarios y comercialización a precios justos), bajo políticas reguladas de las certificadoras internacionales.

Café con Características Orgánicas (Mercado Justo): es aquel que es producido en fincas que están en proceso de obtener certificación y que han dejado de utilizar productos químicos contaminantes al medio ambiente, se usan solamente químicos con viñeta amarilla autorizados por la empresa que certifica este tipo de fincas que están en proceso de llegar producir café orgánico.

4.4.3 Precios

El precio promedio del quintal de café orgánico en mercados Internacionales se cotiza actualmente a \$141.00 según informe de la Asociación Cooperativa de pequeños Productores (APECAFE). La producción de café orgánico en El Salvador a nivel de América Latina se encuentra en cuarto lugar con un área certificada de 7,840 manzanas después de Perú con 8,000 manzanas.¹⁸

En El Salvador, se produce café orgánico, el cual no utiliza ningún producto químico durante su fase agrícola y para ser exportado como tal, requiere de certificación extendida por

¹⁸ **Caficultura orgánica como alternativa a la crisis** ,Gerardo Marín y Gabriela Soto

la Asociación Internacional para el Mejoramiento de los Cultivos Orgánicos OCIA, u otra entidad certificadora internacionalmente reconocida.

4.4.4 Exportaciones de Café Orgánico

Las exportaciones de café orgánico para el ejercicio cafetalero 2003/2004 fue de 12,067.50 qq-Oro, esta cifra duplica a las exportaciones realizadas durante el periodo 1999/2000 que fue de 6,270.00 sin embargo el promedio experimentado durante en el periodo 2000 al 2003 no fueron muy alentadores ya que se mantuvo entre 1,500 y 2,800qq.¹⁹, para el ejercicio cafetalero 2004/2005 la exportación fue de 12,925 quintales oro lo cual nos muestra un crecimiento en las exportaciones de un 6.63% para el año 2005 con respecto a la cosecha 2003/2004. **(Ver Anexo No.10)**.

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN EL SUB-SECTOR DE CAFÉ ORGANICO.

5.1 Antecedentes

La microempresa tiene su raíz en las empresas de familia, las cuales inician su negocio informalmente, fabricando sus productos. Durante el transcurso de la década de los años 1980, especialmente en la primera mitad fue generando mayor importancia en el desarrollo de la economía del país.

¹⁹ " Consejo Salvadoreño del Café, Documento" Exportaciones de café orgánico por comprador" Datos al 10 de junio de 2005Cifras actualizadas el 13 de junio del 2005

Es importante tomar en cuenta los factores que obstaculizaron el desarrollo de la microempresas en esa década , uno de ellos fue el conflicto armado, la emigración de la población rural a la ciudad, la falta de inversión extranjera y la falta de apoyo por parte de las instituciones gubernamentales, etc. Debido a lo anterior el sector microempresarial ha experimentado el ofrecimiento de un aporte fundamental convirtiéndose en uno de los rubros de mayor importancia el cual no ha permitido que la economía de El Salvador colapse, de esta forma ha contribuido a la generación de fuente de empleos, desarrollo del país, etc.

En 1996 se crea la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) institución encargada de la política de apoyo a este sector.

Esta institución depende del Ministerio de Economía y su misión es la de fomentar el desarrollo de la micro y pequeñas empresas para que sean competitivas e integrarlas al sistema económico del país.

La política para la Pequeña y Microempresa de El Salvador se caracteriza por su énfasis en la competitividad internacional, el desarrollo de capital humano y la atenuación de fallas del mercado. Entre los principales programas de apoyo a la Pequeña y Microempresa desarrollados

actualmente podemos mencionar: El Fondo de Asistencia Técnica (FAT), el Programa de investigación para la inversión, desarrollo e innovación empresarial y el programa de simplificación administrativa.

5.2 Definición de la Microempresa

Existen muchas definiciones de microempresa, sin embargo éstas han sido diseñadas de acuerdo con los intereses particulares de cada autor, en tal sentido se dice que:

Microempresa: "Es la ejercida por empresas individuales cuyo capital líquido sea menor de U\$ 5,714.29"²⁰

Microempresa "Es la que posee un número de empleados entre uno a cinco, contando con un monto de hasta U\$ 2,857.14"²¹

(Ver Anexo No.11) .

De acuerdo a los conceptos mencionados se define el siguiente concepto de microempresa:

"Es todo negocio que carece de un sistema administrativo formal, generalmente es administrado por sus propietarios, su inversión esta determinada por la naturaleza de sus actividades y puede tener hasta un máximo de diez empleados".

²⁰ T-658 E-74F. Fredis Orlando Escobar Benítez. Propuesta de un programa de financiamiento a la microempresa del sector informal. 1996.

²¹ T-658 E-74F, Fredis Orlando Escobar Benítez. Propuesta de un programa de Financiamiento.

Ante tal situación nacen muchos sub-sectores de microempresarios, los cuales fueron agrupándose en Asociaciones o Cooperativas para ser más eficientes y a la vez obtener mejores oportunidades dentro del mercado en la actividad a la que se dedican.

5.3 La Asociatividad y Las Cooperativas

Asociatividad

Asociarse ha sido una de las formas más antiguas de interrelación existentes entre las personas, que les ha permitido sobrevivir y desarrollarse en distintas condiciones sociales, culturales y económicas, rescatando no sólo una forma de organización y de convivencia social, sino fundamentalmente, el valor de la cooperación.

Definición de la Asociatividad: es "un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada empresa participante, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"²²

De esta manera la Asociatividad responde a la necesidad de organizarse para hacer entre varios algo que sería difícil

²² Rosales, Ramón. La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMES, en Sela, capítulos, Julio - Septiembre 1997.

realizar de manera individual. Por ejemplo las personas empresarias pueden unirse para comprar una mayor cantidad de bienes y/o servicios y de esta manera conseguir un mejor precio por los mismos.

Se considera que la Asociatividad empresarial puede ser un instrumento para el desarrollo de la competitividad de las Pequeñas y MicroEmpresas (PYMES), en la medida que reduce los costos de transacción de las empresas y añade valor a los productos o servicios que la empresa ofrece a los consumidores, usuarios o clientes

Importancia de la Asociatividad.

La Asociatividad, como variante de estrategia colectiva tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible para acoger a las empresas, independientemente de sus estrategias individuales, ocasionando así un efecto de sinergia²³.

La Asociatividad busca la agrupación de varias empresas en una forma de organización que mejore su posición en el mercado sin competir entre sí. Esto les permite tener una estructura de empresa grande y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas, el acceso a servicios especializados de tecnologías, compra de insumos, promoción,

²³ Sinergia "es la creación de un todo que es más grande que la suma de sus partes individuales". Schermerhorn, Administración, Glosario Primera Edición, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, 1995, Pág. C-9.

comercialización, diseño, procesos industriales y actividades en común, evitando la intermediación y facilitando el surgimiento de economías de escala²⁴, mediante la optimización de recursos disponibles en el entorno de la empresa.

Las Cooperativas.

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

En las Cooperativas se debe siempre aspirar a desarrollarse como empresa fuerte y eficiente, es utilizada por su asociado para lograr y mejorar la situación económica, ya que la Cooperativa tiene como objetivo solucionar los problemas socioeconómicos de sus miembros.

Las Empresas Cooperativas se constituyen de acuerdo a los siguientes Pasos.

- Asamblea de cooperativas (reuniendo por lo menos 10 Cooperativas).
- Se levanta un acta a la asamblea de cooperativas por quintuplicado.
- Se pide autorización a la Secretaría del Ministerio relaciones exteriores.

²⁴ Las economías de escala se presentan cuando los costos totales de operación aumentan a un ritmo más lento que el de crecimiento del volumen de producción. Noori, Hamid. "Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta sensible rápida" Mc Graw Hill, Colombia, Traducido de la Primera Edición, 1997.

- Se envían las copias a la asamblea y a la secretaria de la Industria y Comercio.
- Se inscribe el acta en el registro cooperativo Nacional así nace jurídicamente la Sociedad Cooperativa.

Importancia de las Cooperativas

La importancia de las Cooperativas radica, en la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, será indiscutiblemente, una herramienta para el desarrollo económico, social e intelectual de los miembros que la conforman.

Para el caso de esta investigación estará enfocada a los microempresarios del sub-sector de café con características de orgánico (Mercado de Café Justo). Se ha tomado este sub-sector en estudio debido a la relevancia que tiene actualmente este rubro dentro de la economía de El Salvador.

En los últimos años los productos orgánicos tienen una demanda significativa, cada vez más los consumidores demandan productos orgánicos, los cuales contribuyan a la salud de cada uno de ellos, por lo que debemos de ponerle atención, en cuanto a explotar este sub-sector y la vez apoyar a los microempresarios quienes solicitan apoyo de las instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales, ya que este contribuye a dinamizar la economía, generación empleos, educación, desarrollo, etc.

Es importante mencionar los beneficios que podrían obtener los microempresarios productores de café con características orgánicas de la cooperativa Tepezunt. Entre los cuales se puede mencionar: mejorar el nivel de vida, mayores utilidades, ya que los productos orgánicos se comercializan a precios más altos que el café convencional, contribuir al crecimiento del sub-sector, y de su Municipio etc.

El caso ilustrativo en el cual se desarrollará ésta investigación será en la Cooperativa que se denomina **"Sociedad Cooperativa de café Tepezunt"** ubicado en el Municipio de San Miguel Tepezontes Departamento de la Paz.

La producción de café orgánico en El Salvador ha sido de gran importancia en los últimos dos años, para que dicho sub-sector siga en pleno desarrollo a nivel nacional como internacional es importante recalcar la vinculación de los entes ejecutores en la economía de un país como lo son : los Microempresarios, Asociaciones y Cooperativas que juegan un papel de vital importancia para el pleno desarrollo de este sector ; como se mencionó anteriormente existe un fenómeno emergiendo en los nichos de café especial que ofrece oportunidades para los pequeños productores Salvadoreños y sus respectivas Cooperativas.

Los nichos de mercado de café especiales (orgánico, comercio justo, eco amigable y gourmet), aunque aún ocupan una porción de mercado relativamente pequeño en todo el mundo, se están desarrollando con resultados significativos debido a la demanda de los consumidores de adquirir productos orgánicos. Razón por lo cual los países productores de café como El Salvador deben aprovechar el momento de la demanda de estos productos.

El mercado de café sostenible (especiales) ofrece a los pequeños productores la oportunidad de diferenciar sus productos y, de esa manera, podría estar afuera del mercado de materia prima mientras tienen acceso directo a un mercado significativo, con crecimiento y demanda mundial.

Formar parte del segmento del mercado de café sostenible, el pequeño productor tiene que cumplir requisitos que exige las entidades certificadoras como son los estándares de calidad desarrollo social, protección del medio ambiente, etc.

Debido a las exigencias del Sub-sector los pequeños productores se ven obligados a asociarse y a la vez conformar Cooperativas las cuales le permiten cumplir las exigencias de los mercados, esto a la vez les permite obtener mejores beneficios a los microempresarios.

El Gobierno conoce del potencial en la explotación de este mercado, para ello esta impulsando programas que contribuyan

con estos sectores de pequeños productores a que puedan asociarse para iniciar a trabajar en conjunto con el único objetivo de facilitar su producción a través de la renovación de sus cultivos, técnicas apropiadas de manejo de suelos y control de plagas, plantaciones bajo sombras, entre otras, así mismo capacitándoles en la áreas de administración, financieras y productivas.

Las alianzas son estrategias claves para los Pequeños Productores, Cooperativas y Asociaciones; las cuales buscan facilitar el desarrollo del Sub-sector con mayor facilidad para la comercialización, producción, etc.

Lo antes expuesto describe la importancia del Cooperativismo, Asociaciones dentro de las microempresas que les permite cumplir objetivos en común los cuales satisfacen sus expectativas y lograr el acceso a estos mercados.

6. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT.

La Cooperativa Tepezunt nace como iniciativa de un grupo de personas jubiladas propietarias de pequeñas fincas, todos originarios de San Miguel Tepezontes. Este grupo de personas esta conformado por Agricultores, Ingenieros, Sociólogos, Maestros, etc. quienes buscaron una alternativa que les permitiera obtener mejores beneficios a través de la producción y comercialización del café en la zona.

La Cooperativa Tepezunt esta ubicada en el Municipio de San Miguel Tepezontes, "Tepezontes" proviene del nahuatl que significa "MUCHOS CERROS", "Cerro Cabezón". Proviene de las raíces TEPEC; "TEPE": Cerro Montaña, Tzonte, Tzunt: "MUCHOS"; CENTZUNT; "CUATROCIENTOS", obtuvo el título de Villa en 1910.²⁵

El municipio de San Miguel Tepezontes pertenece al departamento de La Paz y se encuentra ubicada a 24 Km. de San Salvador con una altitud de 760 metros sobre el nivel del mar.

Entre los ríos que cruzan este municipio se pueden mencionar Zapotitán, El chorro, Mucuapa o capulín y parte del lago de Ilopango; cuenta con los Cerros Cuyultepeque, Tulingo, Negro, Piedras Grandes y Tapeulo. La situación Demográfica del municipio es de 8,000 habitantes con una Densidad Demográfica: 124 H/km² por habitante.

La principal actividad económica empresarial del municipio son los cultivos de granos básicos, café, plantas ornamentales y frutícolas. La relación global Hombre/Mujer por ramo de actividades es de 3 a 1, el total de la oferta de mano de obra asciende al 33.12% en donde el hombre representa el 72.41% y la mujer el 22.59% así mismo la población económica dependiente constituye el 66.88%.

Los productos agrícolas de mayor cultivo son:

²⁵ Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN). 1996. Biblioteca DIGESTYC

CUADRO No.2

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES		
CULTIVOS	SUPERFICIE SEMBRADA EN	
	MANZANAS .	PRODUCC. EN KGS .
Fríjol	130.00	145,048
Maíz	200.00	376,337
Arroz	6.00	4,384
Maicillo	160.00	98,012
Café	350.00	2,969.00

Fuente: Monografías del Departamento de la Paz y sus Municipios Año 2000.

Antecedentes de la Cooperativa Tepezunt.

Desde los años 1,980 los productores de café del municipio de San Miguel Tepezontes no se les ha presentado la oportunidad de gozar de los beneficios de exportar café debido a que lo venden directamente a los beneficiadores, quienes a su vez comercializan el café de acuerdo a los precios internacionales cuando estos experimenta precios más altos en el mercado.

Esta práctica genera altos márgenes de ganancia para el exportador y un pequeño porcentaje a los pequeños productores quienes deben cubrir costos (mano de obra, pago de créditos hipotecarios, etc.) para la producción de una cosecha.

Desde esta perspectiva, se puede apreciar que los efectos sociales de la crisis de la caficultura podrían continuar manifestándose en los próximos años. La nula o negativa rentabilidad económica de la producción cafetalera ha afectado a muchas fincas que comenzaron a caer en abandono, declinaron las labores de mantenimiento y, más aún, pospondrán nuevas inversiones.

La situación anterior provocó la no contrataciones estacionales de un número significativo de familias damnificadas por la sequía del año 1997, en su mayoría dedicadas a la agricultura de subsistencia, que no se recuperaban por completo de los estragos del huracán Mitch ni de las consecuencias de las variaciones climáticas de El Niño. Además las obras de reconstrucción por los terremotos de enero y febrero de 2001. proporcionaron ingresos a las familias rurales y en algunas regiones sustituyeron el trabajo temporal en la caficultora, uno de los resultados posibles del fuerte aumento del desempleo.

El café fue uno de los rubros más afectados por el terremoto del año 2001 en ese municipio, al sufrir daños y pérdidas en su producción, tierras anegadas a raíz de deslizamientos de tierra que provocaron que se secaran muchos árboles de café, altos precios de los insumos (fertilizantes químicos), lo que obligo a los caficultores a dejar sus fincas en el abandono, debido a la falta de recursos económicos surge de una forma

contingencial el cultivo de café con características de orgánico (Mercado Justo).²⁶

A raíz de esta situación los Microempresarios productores de café del Municipio de San Miguel Tepezontes se vieron en la necesidad de asociarse para superar la crisis que estaban enfrentando teniendo su primera reunión informal el 31/08/2001. Después de grandes esfuerzos surgió la idea de crear una Cooperativa con el objetivo primordial de velar por los intereses de los socios productores de café con características de orgánico la cual fue constituida legalmente el día 26/09/2003 con 22 asociados **(Ver Anexo No. 12)**.

En el año 2004 la Cooperativa Tepezunt recibe asesoría por parte de la Fundación de Apoyo para la Pequeña y Microempresa (FUNDAPYME) con el objetivo de mejorar sus áreas de trabajo tanto en la organización, producción y comercialización del producto. A raíz del desarrollo del trabajo que la Cooperativa ha venido ejecutando el 29/09/2005 la organización **Fair Trade Labelling Organizations International (FLO)**²⁷ otorgó la certificación N.3911. los autoriza a comercializar su producto tanto al mercado nacional como internacional.

²⁶ Segundo informe sobre grupos de empresarios de café orgánico de San Miguel Tepezontes; Lic. Jaime Izaguirre Junio 2004

²⁷ FLO: Organización para mejorar la posición de productores y trabajadores en países en vías de desarrollo mediante el comercio con el sello, pág web [www.info.fair trade.net](http://www.info.fairtrade.net)

Sin embargo para mantenerse dentro esta certificación La Cooperativa debe cumplir con una serie de requisitos, entre ellos se pueden mencionar: La producción del café debe ser controlada con la utilización de químicos autorizados por la entidad certificadora, la transparencia administrativa y el control efectivo de los miembros y la Junta Directiva sobre la gestión de la organización, mantener el concepto y la práctica de la solidaridad, evitar la discriminación por razones políticas, raciales, religiosas o de sexo, entre otras²⁸

6.1 Situación Actual de la Cooperativa Tepezunt

La Cooperativa Tepezunt cuenta con un reglamento interno que les permite normar el funcionamiento interno y establecer una adecuada relación de las actividades entre los asociados. **(Ver Anexo No.13)**.

La Asociación Empresarial de Caficultores de San Miguel Tepezontes, tiene como propósito producir, procesar y comercializar café con características de orgánico (Mercado Justo), es decir llegar a producir café con técnicas y procesos que eliminen el uso de abonos, materiales, pesticidas químicos o contaminantes del medio ambiente, dónde se siembran y se le da mantenimiento a las plantas de café,

²⁸ Documento sobre "Café - Comercio justo" Las condiciones que tiene que cumplir un tostador para que pueda ser usuario uno de los Sellos de Calidad, Pág. 2

el producto cosechado y del proceso de beneficiado (procesado del café), característica que permita obtener mejores precios en la comercialización del café.

Actualmente La Cooperativa cuenta con un área *cultivada de café de 92 manzanas* correspondiente a 36 asociados en total que se dedican a producir café con características orgánicas para entregarlo a la Cooperativa y así esta pueda comercializarlo a precios de mercado justo.

La Cooperativa Tepeczunt lleva a cabo dos formas de comercializar su producto, uno de ellos es en uva, este se entrega al beneficiador de la Cooperativa siglo XXI (800qq. promedio, depende de la cosecha).

La otra forma de comercializar el producto es venderlo tostado y empacado de manera independiente.

De acuerdo a la situación actual en la que se encuentra organizada la Cooperativa es necesario hacer un diagnóstico para sugerir algunos cambios en su estructura organizativa como incentivarlos a una posible integración al **Sistema de Exportaciones de Café con Características de Orgánico (Mercado Justo)**; con el objetivo de obtener mejores beneficios económicos, sociales, para el desarrollo del municipio, etc. motivo por el cual hemos tomado esta Cooperativa como nuestro objeto de estudio para desarrollar el trabajo de investigación.

A medida que se ha desarrollado el marco teórico de este capítulo se recopilado la información que servirá de base para realizar un diagnóstico con objetividad, tomando en cuenta Técnicas de Investigación, Herramientas Mercadológicas, Administrativas, FODA, etc. generalmente utilizadas para determinar la situación en que se encuentra la Cooperativa, y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento de la organización en estudio.

Es importante mencionar el papel que desempeñan los pequeños productores de café con características orgánicas dentro del desarrollo de la economía de El Salvador, por lo que se considera relevante tomar como objeto de estudio la Cooperativa Tepeczunt, tomando en cuenta las unidades de análisis como: Unidad Administrativa, Producción, Finanzas, Comercialización y Mercadeo, Medio Ambiental, FODA aplicado a la Cooperativa que nos permita identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa, con estos elementos se pretende hacer un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa.

Es importante aclarar que esta organización es **una Sociedad Cooperativa de capital variable y de responsabilidad limitada**. Inscrita en el registro de comercio en el libro 1899 de registro de sociedades con fecha 5 de marzo del 2004.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADEO, FINANZAS Y AMBIENTAL DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT PRODUCTORA DE CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

7. Importancia

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación de campo así como también el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Tepezunt dedicada a producir café con características orgánicas en el Municipio de San Miguel Tepezontes. La investigación será enfocada en Áreas de Administración, Producción, Mercadeo, Finanzas y Ambiental a través de las Herramientas Mercadológicas como el FODA, El Ciclo de Vida del Producto y la Mezcla de Comercialización.

8. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico en las áreas de Administración, Producción, Mercadeo, Finanzas y Ambiental para determinar la situación actual de la Cooperativa Tepezunt productores de café con características Orgánicas del municipio de San Miguel Tepezontes.

8.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa Tepezunt del Municipio de San Miguel Tepezontes.
- Obtener la información de las Áreas de Producción, Administración, Mercadeo, Finanzas y Ambiental de la Cooperativa para diagnosticar en una forma objetiva la situación actual en el que se encuentra esta Organización.
- Determinar la mezcla comercial del precio, plaza, producto y promoción del café con características de orgánico en el Municipio de San Miguel Tepezontes para describir la situación actual del producto.
- Buscar estrategias que le permitan a la Cooperativa incursionar a la Gestión Exportadora para comercializar el producto en otros mercados.

9. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La visión de un grupo de emprendedores productores de café de San Miguel Tepezontes encontraron la oportunidad de asociarse con el objetivo de apoyarse para fomentar el cultivo del café con características de orgánico en la zona y a la vez fortalecerse como Organización, debido a que de forma individual comercializaban su producto a precios muy bajos lo cual solo les generaba pérdidas.

Dicha idea surge como una necesidad de obtener mejores ingresos a través de la producción de café con características de orgánico; ya que está generando mejores oportunidades en mercados nacionales e internacionales, la oportunidad de comercializar su producto directamente sin intermediarios lo cual contribuye a obtener mejores utilidades para el grupo.

La investigación esta enfocada a proponer estrategias que le permitan a la Cooperativa tomar las mejores decisiones para fortalecerse dentro del mercado de café con características de orgánico.

A continuación se presenta la formulación del problema para el desarrollo de la investigación:

¿En qué medida las estrategias de Asociatividad, Mantenimiento de fincas y Exportación contribuirán al Fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa Tepezunt productora de café con características de orgánico en el Municipio de San Miguel Tepezontes Departamento de la Paz?

La delimitación del trabajo de Investigación sobre la propuesta de *La Asociatividad, Mantenimiento de fincas y exportación como Fortalecimiento de la Gestión de la Cooperativa* tiene lugar en el Municipio de San Miguel Tepezontes Departamento de la Paz. La unidad de

Estudio para el proyecto de Investigación es la Cooperativa Tepezunt.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación es importante analizar los factores que intervienen en la misma, como: El Planteamiento del Problema, los Métodos y Técnicas de investigación, ya que estos contribuyen en gran medida a justificar el desarrollo del proyecto sobre *"LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION EXPORTADORA DE LA COOPERATIVA TEPEZUNT EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ"*

10.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Se utilizó el método científico para el desarrollo de la investigación, ya que este toma de referencia un problema existente en la realidad y proporciona datos de confianza y una interpretación objetiva e imparcial de los hechos.

Dentro del método científico existen cuatro tipos de métodos los cuales son conocidos como métodos generales, y de estos se utilizaran el método de análisis y la deducción.

Análisis: Se utilizó este método a través de este se describió la situación problemática de la Cooperativa

Tepeczunt, sus partes para identificar y estudiar cada uno de los elementos y su relación entre si; detectando cada uno de los problemas que tiene la Cooperativa para comercializar su producto.

Dedución: trata de estudiar el fenómeno de lo general a lo particular para la investigación se ha tomado en cuenta la situación del café a nivel mundial, como también nacional para determinar los elementos y factores que interviene en la situación problemática de la Cooperativa.

10.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó el estudio descriptivo, ya que éste "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" ²⁹. De tal manera, que permita especificar los elementos del café orgánico.

10.3. TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

Para realizar una recolección de información eficiente se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

1) Entrevistas, 2) Encuestas, y 3) Observación.

- Entrevista

²⁹ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Mc Graw Hill, pag. 60.

En esta técnica se obtuvo información verbal, en forma directa de los miembros que conforman la cooperativa Tepezunt, la cual fue obtenida por el grupo de trabajo (**Ver Anexo No.14**).

- Encuesta

Se hizo uso de esta técnica a través del cuestionario (**Ver Anexo No.15**), en donde se detalló una lista de preguntas, las cuales fueron clasificadas en las diferentes áreas concernientes al tema de investigación y de tal manera obtener toda la información de la situación actual de los microempresarios de la Cooperativa de café con características de orgánico de San Miguel Tepezontes. Cabe mencionar que el proceso de realizar la encuesta se realizó de manera personalizada, para evitar abstencionismo o confusiones en las respuestas obtenidas.

- Observación

Esta técnica consistió en la investigación de campo que se realizó a la Cooperativa Tepezunt mediante la cual se conoció la situación de las diferentes áreas de trabajo por medio de la descripción de los diferentes elementos o situación en la que se encontró la Cooperativa.

En el desarrollo de la investigación se usó también esta técnica para identificar el proceso de producción y Comercialización.

10.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

10.4.1. FUENTES PRIMARIAS

La fuente de información se encuentra de primera mano, proveniente de personas conocedoras, a través de la utilización de herramientas como la entrevista y la encuesta, que facilitan la obtención de la información.

Para poder realizar el diagnóstico de los microempresarios de la Cooperativa Tepezunt productores de café con características de orgánico de San Miguel Tepezontes se realizaron varias visitas a dicha Cooperativa, con el objeto de establecer un contacto directo con la directiva de la Cooperativa y los asociados de la misma y de ésta manera obtener información que contribuya con la investigación.

10.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se basa en información ya procesada. Dentro de la investigación, fue necesario recurrir a información contenida en libros, revistas, memorias y documentos, de tal manera que los resultados obtenidos para la realización del diagnóstico cuenten con un alto grado de objetividad. Como fase previa a la investigación se solicitó información en instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresa Privada que de alguna manera tienen relación con la producción de café con características de orgánico.

10.5 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

- POBLACIÓN

Para la investigación la población está comprendida por 36 pequeños productores de café con características de orgánico, asociados a la Cooperativa Tepec-zun del Municipio de San Miguel Tepezontes del Departamento de La Paz. Para determinar el universo se visitó el Municipio de San Miguel Tepezontes, en donde se nos brindó un listado de todos los asociados a la Cooperativa Tepezunt de San Miguel Tepezontes.

- MUESTRA

Debido al tamaño de la población se tomaron en cuenta a los 36 Miembros propietarios de Fincas asociados a la Cooperativa Tepezunt en San Miguel Tepezontes, de esta manera se puede establecer que las Unidades de Muestreo en la investigación la conformaron cada uno de éstos, pues son ellos los que manejan cada una de las pequeñas fincas y toman las decisiones. La información se obtuvo por medio de un censo aplicado a cada una de las unidades, que representan un número de 36 propietarios de fincas, que conforman la muestra en esta investigación.

Debido a que la cantidad de productores es solamente de 36 asociados se aplicó un censo a la población total; con el propósito de obtener mayor información para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa.

10.6 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En esta parte se presenta el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la información se muestra por medio de cuadros, en donde se incluye el objetivo de cada pregunta, las diferentes alternativas de respuestas y además el porcentaje correspondiente a cada una de ellas, el cual servirá de parámetro para efectuar el análisis de la Cooperativa. Los datos obtenidos se tabularon manteniendo el orden por funciones que establece el cuestionario (**Ver Anexo No.16**).

11. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA

Para diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Tepeczunt es necesario dividirla por áreas, para ello este estudio contempla las áreas de Administrativa, Financiera, de Mercadeo, Productiva y Ambiental.

Se considero desarrollar la investigación en estas Áreas debido a que la estructura de la organización no se encuentra distribuida por áreas de trabajo. De acuerdo al crecimiento de la Cooperativa es necesaria la implementación de estas áreas con el propósito de facilitar el desarrollo de las operaciones a largo plazo de la empresa.

Es importante mencionar que la idea principal de conformar esta Cooperativa ha sido la de asociar a pequeños productores de café del municipio para aprovechar la oportunidad que actualmente tiene la demanda mundial de productos orgánicos en entre ellos el café con características orgánicas, cabe mencionar que este producto es mejor pagado en el mercado internacional; por lo que los agricultores y micro productores dedicados a esta actividad deben explotar las ventajas que ofrece dedicarse a esta actividad.

La Cooperativa Tepeczunt está conformada por agricultores y empleados jubilados quienes iniciaron este proyecto con el objetivo de obtener precios competitivos en el mercado del café; su organización está constituida por una Junta Directiva; un Presidente, Vicepresidente, secretario, un Tesorero y tres Directores.

La Cooperativa Tepeczunt tiene dos líneas de producto, *café en uva* y *café molido* el producto cuenta características orgánicas, conocido como de *comercio justo*, esto significa:

- Permite vivir dignamente a los productores
- Que sea razonablemente competitivo con otros cafés.
- Que el consumidor encuentre las posibilidades de adquirirlo.

- Las Cooperativas bajo esta certificación deben desarrollar obras de beneficio social en el municipio las cuales contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes así lo exige la certificadora **FAIRTRADE**.

Entre los clientes que actualmente posee la Cooperativa se encuentran: Nestlé, empresa Multinacional que actualmente esta comprando el café uva a cuatro Cooperativas entre ellas Acopuxtla, Tepeczunt, Siglo XXI y Café MOR, formar parte de este grupo ha tenido algunos beneficios entre ellas la facilidad de obtener certificaciones de productos orgánicos, financiamientos, donación de árboles frutales y de café, asistencia técnica, etc.

A partir del día 29 de Septiembre del 2005 la Cooperativa Tepeczunt cuenta con la certificación FLO (**Comercio Justo**)³⁰ que los autoriza para comercializar el café con características orgánicas, lo cual les da una ventaja competitiva sobre los demás productores, ya que es difícil obtener una certificación de este tipo por los estándares de calidad que deben cumplir a nivel internacional (**Ver Anexo No.17**).

Actualmente la Cooperativa aplica Herramientas Administrativas en forma empírica; entendiéndose por **Herramientas Administrativas** aquellos elementos que forman

³⁰ Fairtrade Labelling Organización Internacional (FLO)Certificadora [www. Info.Fairtrade.net](http://www.Info.Fairtrade.net)

parte del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

En la **Planeación** no se elaboran Presupuestos, estimaciones Planes Operativos, estratégicos, Planes Mercadológicos que permitan medir a través de indicadores los resultados por cada periodo de la gestión de la Cooperativa.

En la parte de **Organización** no existe una estructura Organizacional formal que muestre la división del trabajo como la Departamentalización la cual consiste en agrupar Departamentos de actividades de Trabajo similares y conectadas lógicamente³¹, procedimientos establecidos para desarrollar las tareas.

En la **Dirección** no existe una forma de trabajo determinada por jerarquías, el liderazgo es ejercido por el presidente de la Cooperativa quien toma las decisiones sobre las diferentes actividades que se van a desarrollar en lo referente a control de asistencia a reuniones, Coordinación de capacitaciones, Informes a los asociados de las actividades a desarrollar como por ejemplo los precios de compra del café, precios de venta, aportaciones y otros; se determinó a través de la entrevista que la Cooperativa carece de motivaciones como un fondo de apoyo, entrega de dividendos por las utilidades obtenidas en cada ejercicio.

³¹ James A.F. Stoner, R. Edwurd Freeman Quinta Edición Administración Parte IV Pág.336

En el **Control**, no se llevan un registro histórico de control de Inventarios, Reportes de Ventas, Informes de producción son registrados en forma general, controles de Ingresos, Egresos, costos de la producción de cada cosecha de los últimos tres años lo que dificulta efectuar comparaciones por periodos de los resultados de su gestión,

A continuación se presenta en el cuadro No.3, donde detallan los elementos del proceso administrativo de los que carece la Cooperativa.

CUADRO N° 3
HERRAMIENTAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO NO APLICADAS POR LA
COOPERATIVA TEPECZUNT

Proceso Administrativo	Herramientas Administrativas
Planeación	No se elaboran, Presupuestos, proyecciones de ventas, Planes Operativos, estratégicos, Planes Mercado lógicos.
Organización	No existe una Estructura Organizacional, Procedimientos para realizar las tareas, organigrama.
Dirección	No existe estructura de trabajo determinada por jerarquía, Toma de decisiones por el líder, no existe programa de motivaciones.
Control	No existe control de inventarios, reportes de ventas, informes de Producción, controles de Ingresos y Egresos, Costos de Producción

Fuente: El Grupo de Investigación

A continuación se presenta un análisis de la información recopilada a través de las Técnicas de Investigación como:

Entrevistas, Encuestas y la Observación del entorno de la organización. Para facilitar su estudio se ha enfocado desde la unidades Administrativa, Producción, Mercadeo, Finanzas y Ambiental.

Unidad Administrativa. En toda organización esta es una de las unidades de vital importancia para el desarrollo de las operaciones, cumplimiento de metas, alcanzar objetivos y estrategias etc.

11.1 ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN.

La Organización Administrativa de la Cooperativa actualmente se encuentra bajo la responsabilidad de la Junta Directiva (Señor Presidente) quien es el líder dentro del grupo. Las actividades se desarrollan de acuerdo a las necesidades, basadas en la experiencia y en las valoraciones cualitativas de los directivos.

Los controles que se manejan internamente podemos mencionar: manejo de cuenta bancaria, control de entrega por cada cosecha anual de café uva a Cooperativa Siglo XXI, control de pago de liquidación por cosecha a cada asociado;

Informes de producción y extensión territorial en manzanas por cada asociado, Control de nuevo ingresos y aportaciones

del asociado. Dichas actividades son desarrolladas por una persona que ha sido contratada por parte de la Cooperativa.

La Junta Directiva trabaja de manera empírica y basado en su experiencia la Cooperativa a pesar de no tener por escrito los objetivos, misión, visión tiene claro donde se encuentran actualmente y hasta donde quieren llegar a corto y mediano plazo.

El 69% de los asociados manifestaron que es su primera experiencia de pertenecer a una Cooperativa. A pesar de no tener experiencia en el sector cooperativista tienen el deseo de trabajar en equipo lo cual facilita el desarrollo de sus actividades como comercializar su producto y de esta manera obtener mejores ingresos. **(Ver Anexo No. 16 pregunta No.3)**

El 56% de las respuestas obtenidas de la Cooperativa manifiesta la necesidad de capacitarse en las áreas Administrativa (manejar controles que contribuyan mejorar la organización), Financiera (Manejar controles datos históricos, control de ingresos, egresos de las actividades) Productiva (Asistencia técnica que les permita mejorar su producción), Comercialización (buscar posicionar su producto en el mercado nacional) y Ambiental (Asistencia técnica que les permita cumplir con los requisitos que requeridos por la

empresa certificadora). (Ver Anexo No.16 pregunta No. 22 y cuadro No.4).

CUADRO No. 4
CAPACITACIÓN POR ÁREAS

ÁREAS	CAPACITACIÓN
ADMINISTRACIÓN	Manejar controles que contribuyan a la Organización. Ejemplo. Elaboración de planes Operativos, datos históricos para medir el desarrollo de sus actividades.
PRODUCCIÓN	Asistencia técnica que les permita mejorar el rendimiento de su producción. Ejemplo. Técnicas de cultivo , aplicación de fertilizantes , limpieza etc.
MERCADEO	Técnicas de venta que le permita posicionar su producto, publicidad, asesorías para exportar
FINANZAS	Controles de Gastos de Administración y Producción, Flujos de efectivo, Conciliaciones Bancarias, etc.
AMBIENTAL	Asistencia técnica de aplicación de químicos autorizados para sus fincas con el propósito de cumplir los requisitos de la certificadora.

Fuente: El Grupo de Investigación

La Cooperativa Tepezunt contribuye a la generación de empleos en el Municipio representa un 94% de las personas que se dedican a la corta de café del municipio. (Ver Anexo No.16 pregunta No.8).

Las motivaciones laborales implementadas por la Cooperativa un 53% de las respuestas consideran que únicamente en la **Mejora Salarial**, pagándoles un precio justo a los asociados por su producción. (Ver Anexo No.16 pregunta No.9).

Para esta investigación es de suma importancia analizar la **Unidad de Producción** ya que de ella depende gran parte del desarrollo de la actividad a que se dedica la Cooperativa. A continuación describiremos la situación actual de la unidad de producción.

11.2 UNIDAD DE ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

La extensión de terreno que poseen los 36 asociados es de 92 manzanas destinadas al cultivo de café, árboles frutales etc.; de los cuales 22 asociados cuentan con un promedio de 3 manzanas lo que equivale al 61% de los asociados de la Cooperativa que pueden calificarse como pequeños productores que han obtenido sus fincas por herencias de generaciones anteriores. **(Ver anexo No. 16 pregunta 5).**

El Área cultivada de café se encuentra entre 1 y 5 manzanas de terreno, lo cual representa el 64% de 23 asociados por lo que algunos de ellos poseen más extensión de terreno destinado para árboles frutales, madera o simplemente lo tienen como terrenos ociosos sin explotación de ningún tipo de cultivo. **(Ver Anexo No. 16 pregunta No.6).**

En relación a las dificultades que han tenido para la producción en sus fincas el 86% de las respuestas reflejan que la principal dificultad son los altos costos por la compra de insumos y materias primas, por lo que dejaron de

abonar sus fincas y ahora están aprovechando esta situación para producir café con características de orgánico libre de químicos tóxicos. **(Ver anexo No. 16 pregunta 10)**.

De acuerdo a la tendencia en la producción de café la cosecha 2004/2005 obtuvo un aumento del 45% con respecto a la cosecha 2003/2004 lo cual la ubica como una de las mejores cosechas desde que se constituyó la Cooperativa. No obstante para la cosecha 2005/2006 represento una disminución del 44% con respecto a la cosecha 2004/2005 **(ver Cuadro No.5)**.

CUADRO No.5

TENDENCIA DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA COOPERATIVA TEPEC ZUNT

Cosecha Años	qq Uva	Precio por qq
Cosecha 2003/2004	447.00 qq	\$ 105.00
Cosecha 2004/2005	800.00 qq	\$ 110.00
Cosecha 2005/2006	450.00 qq	\$ 120.00

Fuente: La Cooperativa

El comportamiento fluctuante entre una cosecha y otra se debe a los fenómenos naturales, al mantenimiento de sus fincas, las plagas y enfermedades de las plantas de café. Generalmente el comportamiento del volumen de producción es un año en volúmenes aceptables y el siguiente, baja el nivel de producción, de acuerdo a lo que manifiesta la experiencia que tiene la Cooperativa.

Pese a las fluctuaciones que sufren los volúmenes de producción la Cooperativa se está esforzando por entregar café de calidad haciendo conciencia a sus asociados que deben cumplir los estándares de calidad y requisitos en la producción exigidos por la empresa que les ha certificado.

FAIRTRADE (Mercado Justo) es la certificadora que ha acreditado a la Cooperativa a comercializar café con características de orgánico bajo las normas de comercio justo.

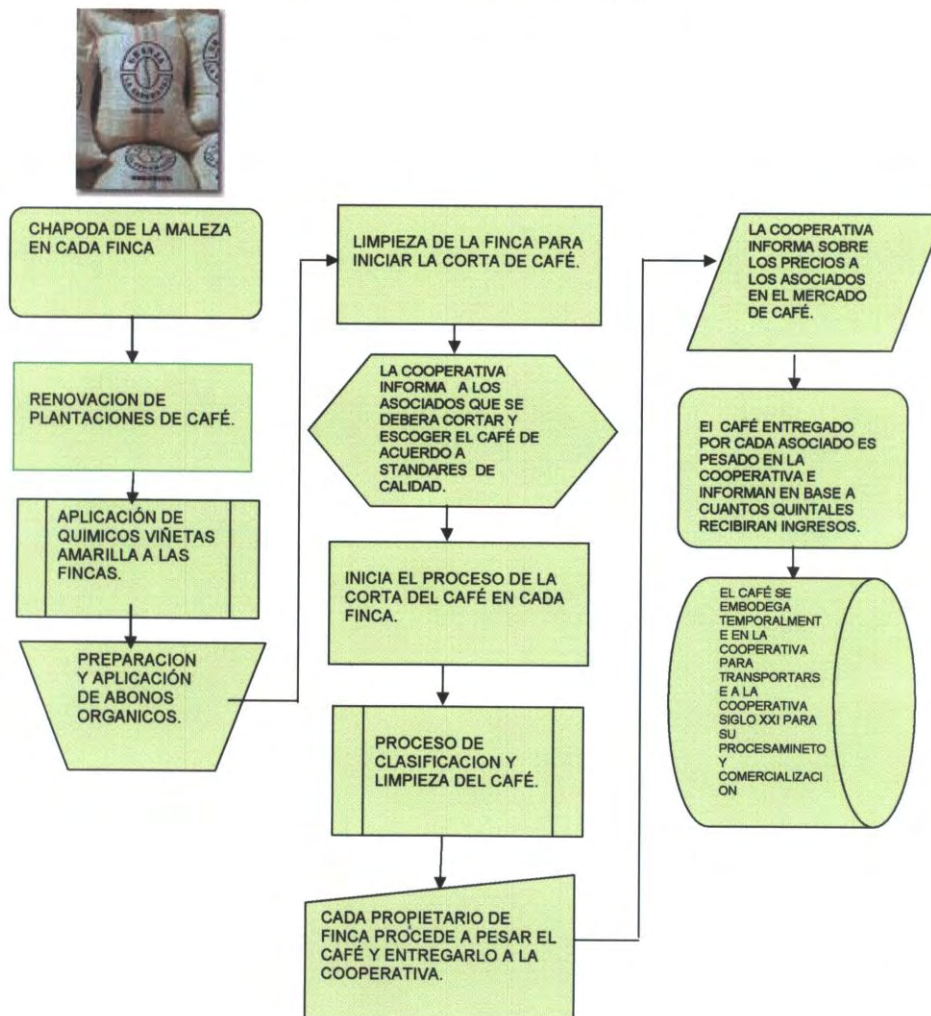
Para la producción del café existen dos procesos de acuerdo a las dos líneas de comercialización que poseen:

- a) La producción de café en quintales uva (**ver Esquema No.2**)
- b) La comercialización del café molido (**Ver Esquema No.3**).

ESQUEMA No. 2

PROCESO DE PRODUCCION ACTUAL DE CAFÉ CON CARACTERISTICAS ORGANICAS.

PRODUCCION DE CAFÉ EN QUINTALES ORO



Fuente: El Grupo de Investigación

El diagrama (No.2) antes expuesto muestra el proceso de producción de café con características de Orgánico en quintales uva para cada cosecha en el año; cabe mencionar que posteriormente dicho café es procesado y transformado para exportado en grano oro.

El asociado entrega a la Cooperativa Tepeczunt sacos de 150 lbs. uva, para el proceso y transformación en el beneficiado se someten 500lbs uva de las cuales son equivalentes a 100lbs. oro listo para ser exportados por la empresa Nestle.

Es importante mencionar que el proceso de transformación del café Uva que produce la Cooperativa es entregado a la Cooperativa Siglo XXI esto debido a que ellos no cuentan con un beneficio en el que debería desarrollarse este proceso para ser entregado directamente a PROEXCAFE quien entrega el producto a Nestlé.

El momento que el proceso de transformación finaliza Siglo XXI le liquida a la Cooperativa Tepeczunt la cantidad de quintales entregados, la forma de pago es semanal.

ESQUEMA No. 3

PROCESO DE PRODUCCION DE CAFÉ MOLIDO EMPACADO



FUENTE: El Grupo

El proceso de producción del *café molido* inicia con la corta del remanente de café seco que queda en las fincas después de la corta principal de café uva, cada asociado de entregar la Cooperativa este remanente de café Cereza, luego se envía a la planta de tratamiento del beneficio de la Siglo XXI donde se le aplica el proceso de secado, tostado y molido.

Posteriormente la Cooperativa recibe el café molido para que sea pesado y empacado, finalizando el proceso.

Es importante mencionar que con la producción que se tiene actualmente de este producto no se esta cumpliendo con la demanda local que tiene la Cooperativa y se ha recurrido a comprar sacos de café cereza a otros productores siempre de del municipio de 200lbs para poder cubrir la demanda.

A continuación se presenta una estimación por producción de café molido comparando los años 2004/2005 (Ver cuadro No.6)

CUADRO No.6

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ MOLIDO

Periodo	AÑO 2004	AÑO 2005
Trimestre	CANTIDAD EN LBS	CANTIDAD EN LBS
1° Trimestre	1248.00lbs.	1800.00lbs
2° Trimestre	1248.00lbs.	1800.00lbs
3° Trimestre	1248.00lbs.	1800.00lbs
4° Trimestre	1248.00lbs.	1800.00lbs
TOTAL	4,992.00lbs	7,200.00lbs

Fuente: El Grupo de Investigación

El cuadro muestra un incremento en la comercialización anual del café molido un incremento del 31% para el año 2005 con respecto al 2004 lo que indica que este producto esta teniendo incremento en su demanda.

Es importante analizar la **Unidad de Mercadeo** de este producto, la Cooperativa maneja esta unidad de una forma empírica, por lo que debería auxiliarse de Herramientas Mercadológicas entendiéndose por estas *la mezcla de mercadotecnia (precio, plaza, producto, promoción)* lo cual les permitiría conocer su competencia, mejorar su producto, ya que no ejecutan estudios de mercado actualmente.

11.3 UNIDAD DE ANÁLISIS DE MERCADEO.

Para realizar el análisis de esta unidad se tomó en consideración las dos líneas de Comercialización del producto de *Café Uva para exportar y café molido empacado*.

El 47% de los encuestados indican que en la cosecha 2004/2005 vendieron un promedio de 5 quintales de café uva, Esto indica que, la confianza depositada en la Cooperativa los llevaría a obtener precios justos por su producto; a pesar de no hacer uso de las Herramientas Mercadológicas los resultados son positivos logrando colocar el producto a través del convenio que tienen con la empresa Nestlé. (**Ver Anexo No.16 pregunta No.14**).

El 92% de las respuestas obtenidas de los productores confirmaron que, los beneficios más relevantes obtenidos al estar asociados a la Cooperativa es la *facilidad para*

comercializar el café a precios competitivos. (Ver Anexo No. 16 pregunta No.4,)

La Cooperativa comercializa el café molido por medio de una canal corto directamente con el cliente, debido a que la venta se realiza con cada asociado de acuerdo a un compromiso adquirido de promover la venta de esta línea; algunos clientes a los cuales se les distribuye café molido empacado anualmente se detallan en el cuadro No.7.

CUADRO No.7

CLIENTES DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT (Café Molido)

CLIENTES	AÑO 2004		AÑO 2005	
	CANTIDAD (Lbs.)	Precio \$1.50 x lb	CANTIDAD (lbs.)	Precio \$1.50 x lb.
CORTE DE CUENTAS	3000lbs.	\$4,500.00	4,800 lbs	\$7,200.00
DISAL	240lbs.	\$ 360.00	300lbs	\$ 450.00
TECUNSAL	180lbs.	\$ 270.00	180lbs	\$ 270.00
FESPAD	600lbs.	\$ 900.00	600lbs	\$ 900.00
INDUFOAM	500lbs.	\$ 750.00	600lbs	\$ 900.00
OTROS**	472lbs.	\$ 708.00	720lbs	\$ 1,080.00
TOTAL	4992lbs.	\$7,488.00	7,200lbs	\$10,800.00

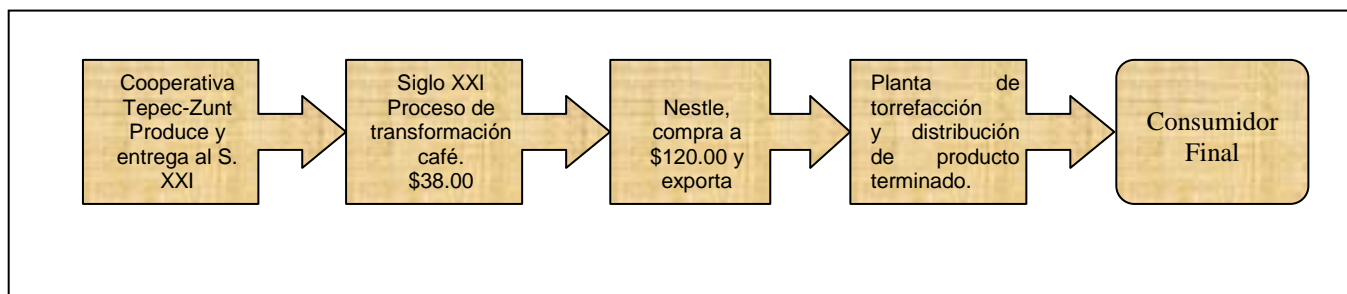
Fuente: El Grupo de Investigación.

**La venta en el municipio, la cantidad obligatoria que debe vender cada asociado mensualmente.

Como se puede observar en el cuadro No.7 para el año 2005 se tuvo un incremento del 31% en la demanda del producto lo cual motiva a enfocar mayores esfuerzos para desarrollar este producto en el mercado local; en el **esquema No.4** y **No.5** se presenta el procedimiento utilizado para comercializar el *Café Uva y Molido*

ESQUEMA N°. 4

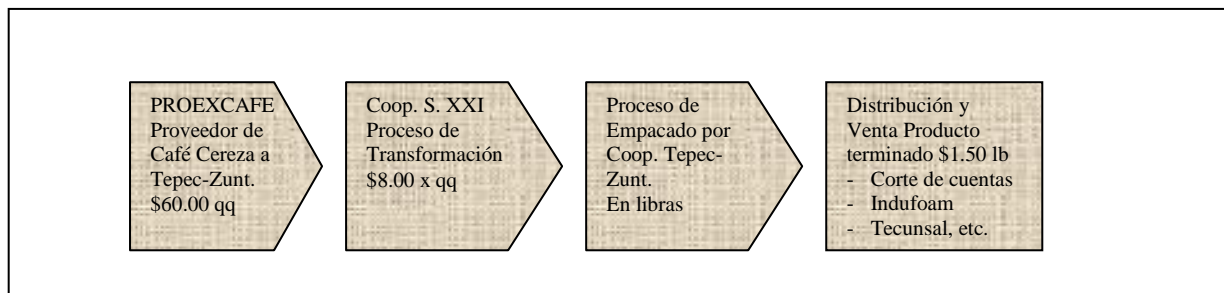
PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL CAFÉ UVA.



El proceso de comercialización del café en uva inicia con la venta a la Cooperativa Siglo XXI; esta realiza el proceso de transformación y lo vende a la empresa Nestle; esta empresa realiza el proceso de exportación y lo vende a las empresas industriales en mercados Europeos, las empresas de torrefacción transforman el café y lo colocan en los nichos de mercado para hacerlo llegar al consumidor final.

ESQUEMA N° . 5

PROCESO DE COMERCIALIZACION DE CAFÉ MOLIDO.



Como se muestra en el **esquema No.5** el proceso de comercialización para el café molido inicia con la compra de café cereza a PROEXCAFE; La Cooperativa siglo XXI realiza el proceso de transformación, posteriormente es recibido por la Cooperativa Tepeczunt quien procede a empacar el producto quedando así listo para comercializarlo.

La Unidad de Finanzas para la Cooperativa es de gran importancia ya que de ella depende los recursos financieros para la gestión y sostenibilidad con que cuenta, del manejo adecuado de estos recursos dependerá el desarrollo óptimo de sus actividades.

11.4 UNIDAD DE ANÁLISIS DE FINANZAS.

El capital social que posee la cooperativa actualmente asciende a \$11,569.88 el monto se obtiene de: Aportaciones anuales de cada Asociado \$131.43, Ingreso por membresía de los asociados \$25.00, Retención de Aportación de cada quintal

de café comercializado \$1.50 con base a lo establecido en su escritura de constitución. **(Ver Anexo No.18)** .

A continuación se presenta un cuadro ilustrativo donde se dan a conocer los costos fijos y variables en los que incurre la Cooperativa por la venta del café uva en cada cosecha, **(Ver Cuadro No.8)**, y la tendencia de las utilidades obtenidas durante las últimas dos cosechas por la venta de café molido **(ver Cuadro No.9)** .

CUADRO No . 8

**Ingresos y Gastos Estimados de la Cooperativa Tepezunt
(Café UVA)**

Descripción de Gastos	Base**	Cosecha 2004/2005	Base	Cosecha 2205/2006
Ventas Brutas	(US\$ 110.00 * 800 qq)	\$88,000.00	(US\$120.00 * 450 qq)	\$ 54,000.00
(-) Impuesto PROCAFE y C.S.C.	(\$0.85 cada qq)	\$ 680.00	(\$0.85 cada qq)	\$ 382.50
(-) Costo de Preparación y Transformación	\$37.02 por cada qq	\$29,616.00	\$37.02 por cada qq	\$ 16,659.00
Valor Liquido a recibir Cooperativa		\$57,704.00		\$ 36,958.50
(-) Renta	1.50%	\$ 805.56	1.50%	\$ 517.50
(-) Fondo de Emergencia	\$5.00 por cada qq	\$ 4,000.00	\$5.00 por cada qq	\$ 2,250.00
(-) Cuota de Aportación	\$1.50 por cada qq	\$ 1,200.00	\$1.50 por cada qq	\$ 675.00
(-) Liquidación Neta al Asociado	cada qq pagado a \$59.62	\$47,696.00	cada qq pagado a \$69.48	\$ 31,266.00
Su-total		\$ 4,002.44		\$ 2,250.00
(-) Gastos Administrativo	\$3.00 por cada qq	\$ 2,400.00	\$3.00 por cada qq	\$ 1,350.00
Ingreso Antes de Aportación		\$ 1,602.44		\$ 900.00
(+) Cuota de Aportación	\$1.5 por cada qq	\$ 1,200.00	\$1.5 por cada qq	\$ 675.00
Utilidad Neta en cada Cosecha		\$ 2,802.44		\$ 1,575.00

Fuente: La Cooperativa Tepezunt y el Grupo de Investigación

**Base: son los parámetros utilizados para realizar los diferentes cálculos con los cuales se obtienen los Resultados de los Ingresos y Egresos.

CUADRO No. 9

**Ingresos y Gastos Estimados de la Cooperativa Tepezunt
(Café Molido)**

Descripción de Gastos	Base 2004**	MENSUAL 2004	Base 2005**	MENSUAL 2005
Ventas Brutas	450 libras por \$1.50	\$ 675.00	600 libras por \$1.50	\$ 900.00
(-) Compra de materia prima(café cereza)	100 libras a \$ 60.00	\$ 270.00	100 libras a \$ 60.00	\$ 360.00
(-) Costo por proceso de trillado y tostado	100 libras a \$ 4.00	\$ 18.00	100 libras a \$ 4.00	\$ 24.00
(-) Costo de empaque	100 libras a \$5.00	\$ 22.50	100 libras a \$5.00	\$ 30.00
(-) Gastos de transporte		\$ 10.00		\$ 10.00
(-) costo por Etiqueta (marca)		\$ 5.00		\$ 5.00
Sub-Total		\$ 349.50		\$ 471.00
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 170.00		\$ 170.00
(-) Pago de planilla		\$ 90.00		\$ 90.00
(-) Pago de alquiler del local		\$ 65.00		\$ 65.00
(-) Pago de servicios(Agua, luz, teléfono)		\$ 15.00		\$ 15.00
Utilidad Neta Mensual		\$ 179.50		\$ 301.00
Utilidad Neta Anual		\$ 2,154.00		\$ 3,612.00

Fuente: La Cooperativa Tepezunt y el Grupo de Investigación

**Base: son los parámetros utilizados para realizar los diferentes cálculos con los cuales se obtienen los Resultados de los Ingresos y Egresos.

De acuerdo a los datos que se presentan el **cuadro No.8** para la cosecha 2004/2005, el 33% del precio obtenido por la venta de 800 quintales Uva que ascendió a \$88,000.00 fueron destinados para cubrir los costos de procesamiento y transformación lo cual nos indica que al no contar con un beneficio para el procesamiento del café les disminuye su utilidades, lo cual les generó una utilidad neta de \$3.50 por quintal vendido lo cual es destinado para incrementar el capital social de la Cooperativa.

Cabe mencionar que para la cosecha 2004/2005 La Cooperativa no contaba con la certificación Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO) por lo que comercializaron el café a precio del mercado de café convencional.

Para la Cosecha 2005/2006 la producción disminuyó en un 44% con respecto a la cosecha 2004/2005 debido a los fenómenos climatológicos, la falta de mantenimiento de las fincas contribuyó al bajo rendimiento; en cuanto a los costos de procesamiento y transformación representaron el 30% con respecto al precio pagado como comercio justo por contar con la certificación, oportunidad que no fue explotada por los productores para alcanzar mejores rendimientos en la

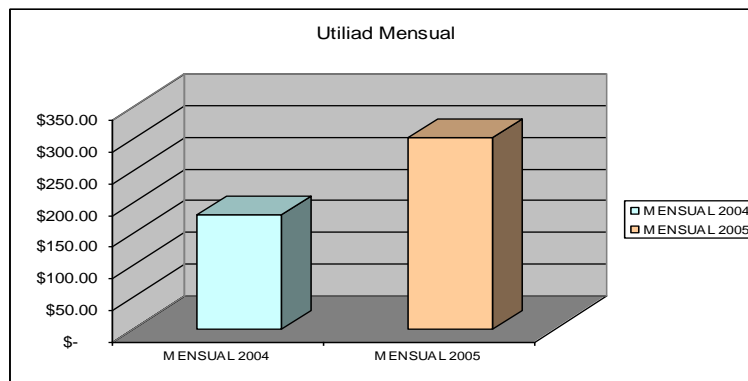
producción, no obstante obtuvieron una utilidad de \$ 1,575.00.

Según lo manifestado por el presidente de la Junta Directiva el proceso de transformación y procesamiento representa altos costos que disminuyen el margen de ganancia por quintal ejemplo de ello es que para las dos últimas cosechas han desembolsado \$ 46,275.00, esto representa el 33% con respecto al ingreso bruto por la venta 1,250 quintales.

El **cuadro No. 9** muestra el detalle de los ingresos y gastos por la comercialización del café molido, el cual ha tenido una tendencia favorable del 59% que equivale a \$1,458.00 en el año 2005 en comparación al año 2004 lo cual ha despertado interés entre los asociados para aumentar la comercialización de esta línea de café (**Ver Gráfico No.1**).

Gráfico No.1

UTILIDAD MENSUAL POR VENTA DE CAFÉ MOLIDO



Fuente: La Cooperativa

La comercialización de café uva genera mayor rentabilidad que asciende a un promedio de \$2,900.00 tomando como parámetro una cosecha en óptimas condiciones es decir que no influyan en forma negativa los fenómenos naturales.

Cabe mencionar que los gastos de operación y administración de cada periodo los absorbe la comercialización del café molido lo cual evita que la utilidad obtenida por la venta de café uva sea afectada por estos gastos, garantizando el aumento del capital Social.

En la actualidad la conservación del **Medio Ambiente** es de vital importancia para el desarrollo sostenible de las poblaciones en vías de desarrollo, por lo que se considera importante analizar esta organización desde el punto de vista ambiental.

11.5 UNIDAD DE ANÁLISIS AMBIENTAL.

En nuestro país el café crece en zonas con condiciones generalmente semi-selváticas donde esta actividad ha tenido gran peso tanto para la conservación como para la destrucción del hábitat que lo rodea.

Esta situación se debe principalmente a los métodos de *cultivo* y *beneficiado* usados, los cuales pueden adecuarse

para dañar en la menor medida posible su entorno. Sin embargo, en nuestra investigación de campo se ha observado que las condiciones económicas de todos los productores son las que determinan la inclusión o no de métodos ecológicos.

Los cafetales juegan un rol ambiental como fuentes de cobertura arbórea y proveedores de servicios ambientales. Las fincas del café de sombra forman la cobertura forestal más extensiva del país.

Los pequeños agricultores juegan un papel importante en la provisión de servicios ambientales como la conservación de la biodiversidad de flora y fauna, captura de carbono, y protección de agua y suelos, sin mencionar la variedad de beneficios culturales no-tangibles que proveen para los mismos pobladores de la zona.³²

Los pequeños productores de café de sombra manejan sistemas de producción mixtos que aparte del cultivo de café, proporcionan otros productos como frutas, leña, plantas medicinales.

Estas fincas de alta diversidad estructural y ecológica, asumen un rol importante tanto en la seguridad alimentaria de

³² www.salvanatura.com.sv, www.procafe.com

la familia como un colchón frente al inestable mercado internacional de café.

La unidad Ambiental es de primordial importancia para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual del proyecto, es preciso mencionar que las actividades que realiza la Cooperativa no tiene efectos negativos en el medio ambiente por dedicarse a producir café con características orgánicas lo cual indica que no utilizan químicos tóxicos que contaminen el medio ambiente.

La Cooperativa Tepezunt promueve la reforestación de la zona cultivando árboles frutales como Papaya, Níspero, Plátano, guineo, Naranjas, Limón etc. como también la renovación de las plantaciones de café, donaciones obtenidas de O'ngs como "Amigos del Lago" contribuyendo a diversificar sus cultivos, aumentar el volumen de producción ,mejorar la calidad del café y conservar el medio ambiente de la zona.

El procedimiento para combatir enfermedades de las plantas de café lo hacen aplicando químicos de viñeta amarilla (sulfato de amonio, nitrógeno, formula 151515, gallinaza y pulpa de café) autorizados por la empresa certificadora FAIRTRADE; es importante mencionar que la Cooperativa prohíbe

el uso de químicos de viñeta roja altamente tóxicos como el gramoxone y el folidol.

Las plantas de café pueden presentar plagas del tallo y el fruto, las cuales son combatidas a través de métodos orgánicos autorizadas por instituciones certificadoras por ej. La broca³³ del café es combatida con botellas de alcohol metilico sin causar daño al medio ambiente.

La Cooperativa prohíbe la quema de plásticos en las fincas, tala de árboles y la erosión de suelo sin embargo no existe la Organización no cuenta con una comisión técnica ambiental que supervise el uso correcto de químicos y el mantenimiento de las fincas lo cual se convierte el bajo rendimiento de las fincas en cada cosecha, además pone en riesgo la certificación que actualmente poseen debido a que están pueden realizar una auditoria sobre prácticas ambientales a las fincas.

A continuación se presentará el **Análisis FODA** a la Cooperativa tomando en cuenta los factores internos y externos lo cual permitirá al administrador diagnosticar una estrategia que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y los elementos que posee a su favor.

³³ Broca del café: Insecto que se come el grano de café, lo ahueca y hace que pierda peso, además existe la broca del tallo, boletín de PROCAFE

12. ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT

Para elaborar el análisis FODA de la Cooperativa Tepezunt de pequeños productores de café con características de orgánico, se enfocó tomando en cuenta variables internas y externas de esta organización las cuales permitirán diagnosticar la situación actual.

CUADRO No.10
ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA TEPEC-ZUNT

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reciben Asesoría técnica de algunas Instituciones como: PROCAFE, NESTLE y FUNDAPYME. ➤ La Cooperativa cuenta con personería Jurídica. ➤ La Cooperativa cuenta con una certificación Internacional que les acredita a producir café con características orgánicas sobre mercado justo y recibir mejor precio. ➤ Las condiciones climatológicas del Municipio son óptimas debido al clima y la altura de la zona. ➤ Cuentan con marca, logo, viñeta y empaque para poder comercializar el producto de café molido. ➤ Se esta comercializando producto de calidad de exportación a la empresa Nestle. ➤ La cooperativa goza de solvencia económica dentro del Sistema Financiero. ➤ Con la certificación obtenida han garantizado por tres años la compra de café a un precio justo y estable, a pesar de la fluctuación el Mercado Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuentan con una Planeación estratégica que les permita trabajar de acuerdo a objetivos y metas. ➤ No aplican herramientas administrativas como controles, inventarios, Planes Operativos y estratégicos, etc. ➤ No llevan un control de existencias lo cual no les permite cubrir la demanda. ➤ No promocionan la línea de café molido. ➤ No cuentan con los conocimientos necesarios y el nivel de producción para exportar su producto. ➤ No cuentan con una base de datos que les permita medir la gestión de la Cooperativa por cosecha. ➤ No existe una comisión que fiscalice el adecuado mantenimiento de las fincas de acuerdo a las normas de certificación. ➤ Toda la información de la Cooperativa esta concentrada en una sola persona lo que conlleva a la recargar las funciones que el presidente desarrolla.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de obtener la certificación de café orgánico ➤ Recibir capacitaciones las cuales les permita mejorar el desarrollo de sus actividades. ➤ Recibir el apoyo de parte de Instituciones dedicadas a la reactivación del sector cafetalero. ➤ Incrementar su nivel de producción con el propósito de obtener mayores utilidades. ➤ Buscar el posicionamiento del café molido empacado en el mercado nacional como Restaurantes, gasolineras, supermercados, etc. ➤ El incremento de los precios del café en el mercado Internacional contribuirá a obtener mejores ingresos para la Cooperativa. ➤ Tienen la oportunidad de promocionar el café molido empacado a través de los medios de comunicación como Prensa, radio, Brochures, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que otras Cooperativas de la zona obtengan la certificación de café con las mismas características. ➤ Los fenómenos naturales influyen en la producción. ➤ La entrada en vigencia del TLC que propicie la importación e productos orgánicos. ➤ La caída de los precios del café en el mercado Internacional. ➤ El incremento en el precio e los insumos (fertilizantes). ➤ El retiro de los asociados. ➤ El incremento de los Impuestos a raíz de las reformas tributarias y fiscales. ➤ La falta de recurso Humano para la corta de café. ➤ La competencia del grupo Asociativo Tepezunqueños dedicada a vender café molido.

Tomando en cuenta las variables Internas y Externas de la información obtenida de la Cooperativa en el análisis FODA es importante mencionar que los resultados muestran deficiencias ante la falta de aplicación de las herramientas

administrativas, falta de controles de inventarios, ausencia de planes estratégicos a corto y largo plazo. La situación anterior pone en riesgo perder el convenio de comercialización, la credibilidad ante los mismos asociados y perder la certificación que han obtenido

Por tal razón se considera que esta organización esta funcionando de una forma aceptable de acuerdo al comportamiento de las microempresas, a pesar que no tienen por escrito los procedimientos en las áreas de trabajo, además de no contar con controles financieros, mercadológicos, de producción, han logrado mantener la sostenibilidad de la Cooperativa.

Sin embargo las estrategias que aplican no están plasmadas en un documento lo que dificulta medir sus resultados a través de indicadores. Los resultados del análisis FODA serán utilizados como insumos para el diseño de estrategias Adaptativas, Ofensivas, Defensivas y de Supervivencia las cuales contribuirán a mejorar las unidades en estudio.

La Mezcla de Mercadotecnia es una **Herramienta de Mercadológica** de gran importancia ya que sirve para hacer una combinación de los diferentes elementos que influyen en

la mente del consumidor con respecto al producto, precio, plaza y promoción y de esta forma elegir los elementos que mas se adapten al producto.

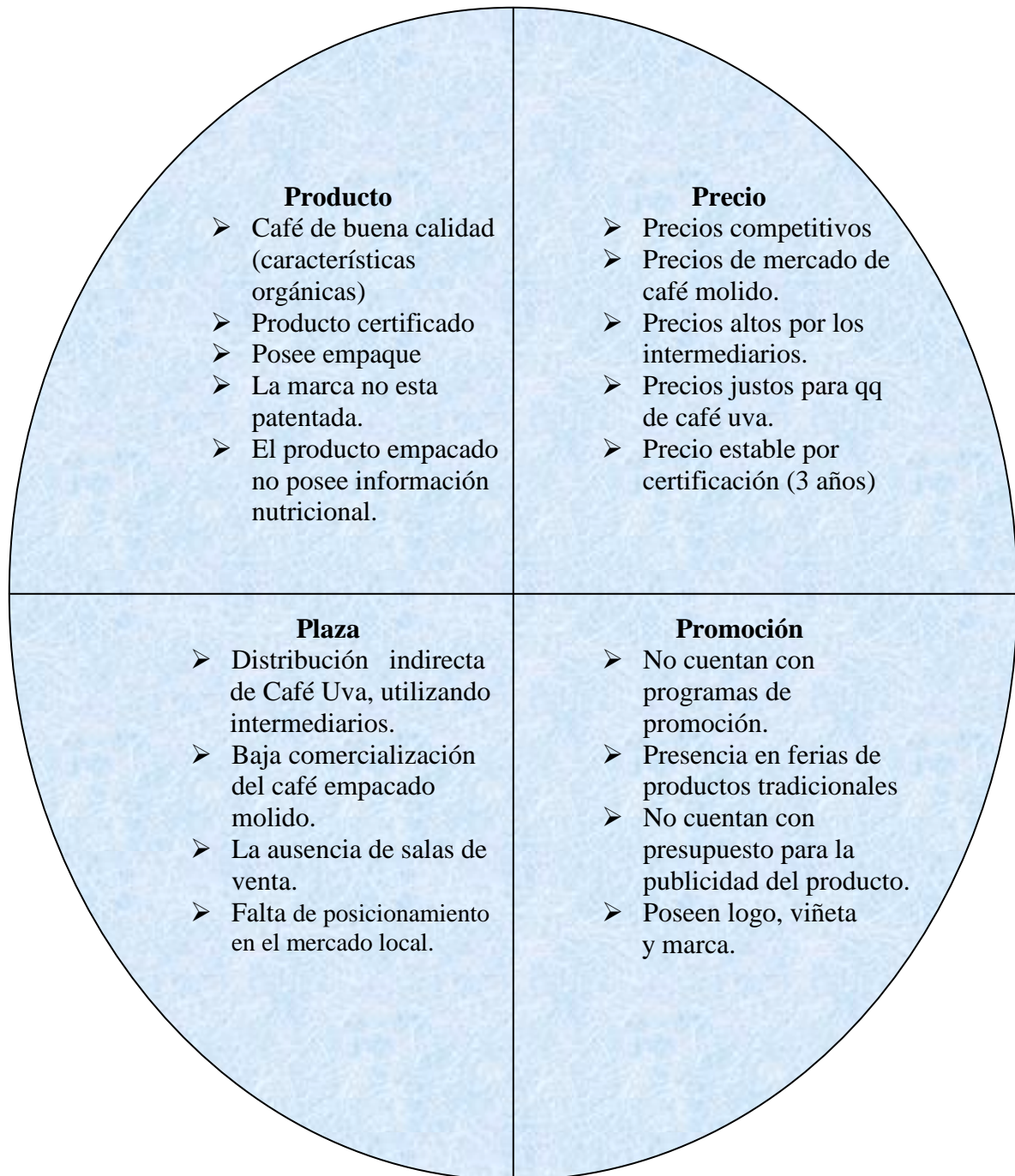
13. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

El café es uno de los rubros que contribuye a dinamizar la economía del país, ya que genera divisas por la exportación del producto prueba de ello es la venta de café especiales para el año 2005 que significó un total de 34.5 millones de dólares en divisas, además de una participación del 18.5% del volumen exportado se estima que de casi de los 1.8 millones de quintales 3000 quintales fueron de cafés especiales (orgánico, mercado justo, gourmet, eco amigable) ³⁴ lo que demuestra el crecimiento que esta alcanzado este nicho de mercado, lo que ha despertado el interés de muchos productores a dedicarse a esta actividad; ya que representan mayores beneficios económicos, sociales y al ecosistema.

En el **esquema No.6** presentan las características de cada uno de los elementos de la mezcla de Mercadotecnia detectados en la comercialización de café de la Cooperativa.

³⁴ La Prensa Grafica, Economía Pág. 44 Miércoles 5 de Octubre del 2005 " El repunte de los Granos Especiales"

MEZCLA DE MERCADOTECNIA DE CAFÉ, CON CARACTERISTICAS ORGANICAS. (ESQUEMA No. 6)



FUENTE: EL GRUPO DE INVESTIGACION

PRODUCTO

El café con características de orgánico es un producto que esta teniendo gran Demanda en Mercados Internacionales; ya que de acuerdo al Consejo Superior del Café por su exportación se han recibido 12.7 millones de dólares y que significó el 19.6 % exportado entre el 1 de Octubre y el 31 de Diciembre del 2005 principalmente en países de Europa,³⁵ esta es una ventaja que les permite impulsar un mayor desarrollo del café y ampliar su oferta. Además es un producto tradicional de exportación lo cual facilita su comercialización.

El Salvador es reconocido a nivel mundial como productor de café de alta calidad lo cual lo coloca como una ventaja competitiva sobre los demás productores a nivel latinoamericano.

La Cooperativa Tepezunt produce café *de media altura* por la zona geográfica que se encuentra a 760 metros sobre el nivel del mar, tipo Bourbon y Pacamara, las condiciones de siembra del café bajo sombra de árboles frutales garantizan un mejor sabor que lo distingue del café tradicional.

³⁵ El Diario de hoy , Negocios Pág. 20 Martes 03 de Enero 2006

La Cooperativa cuenta entre sus asociados con un promedio de 92 manzanas de las cuales no se cultivan el café en su totalidad por la falta de apoyo técnico y financiero; esto sumado a los fenómenos naturales los cuales son factores que influyen en el volumen de la producción.

En cuanto al café molido a pesar de tener una demanda 1,800 Lbs cada 3 meses no aprovisionan la cantidad por lo que no cumple con la demanda de este producto. Los asociados no le han dado la importancia para desarrollar esta línea; ya que dicen que lo hacen por mantener unido al grupo.

PLAZA

Los canales de Distribución que actualmente posee la Cooperativa son los siguientes; para línea de café oro, lo venden directamente a la empresa Nestlé por medio de un intermediario que es la Cooperativa siglo XXI quien es la encargada de reunir 4,000 quintales en cada cosecha como mínimo que deben entregar las cuatro Cooperativas dentro un convenio firmado con la empresa Nestlé. Por lo que se puede afirmar que usan un canal de distribución corto.

En cuanto a la línea de café molido, el producto se vende a través de los mismos asociados quienes venden el producto por medio de amigos, conocidos, familiares contactos en algunas Empresas entre ellas La Corte de Cuentas, Indufoam, Fespad, DISAL y TECUNSA, y con los pobladores del mismo Municipio.

Por lo anterior se puede observar que no cuentan con canales de distribución de acuerdo a su capacidad que les permita posicionarse en el Mercado Nacional e internacional.

PRECIO

El precio para la línea de café oro fluctúa de acuerdo a los precios cotizados internacionalmente como también el de los compradores. Actualmente el producto es vendido por la Cooperativa a precios competitivos que oscilan entre \$120.00 por quintal (cosecha 2005-2006) y justo de acuerdo a las características del producto.

La Cooperativa al contar con una certificación de comercio justo asegura el valor de la comercialización por tres años a US\$120.00 por qq producido más la bonificación o premio de US\$5.00 por quintal vendido, cantidad que es destinada a las obras sociales en el Municipio. **(Ver Anexo No.14 Pregunta No. 2 y cuadro No.11).**

En el cuadro No.11 se presenta la base de gastos que utiliza la Cooperativa siglo XXI para determinar el precio que pagara por quintal producido a la Cooperativa Tepezunt.

CUADRO N° 11
LIQUIDACIÓN DE VENTA (CAFÉ UVA)

PRECIO FLO-NESTLE - ECOM	
Precio fijado	\$121.00
(-) Pro café y C.S.C.	(\$0.85)
Sub-Total	\$120.15
(-) Merma del 15% (preparación europea)	\$ 18.02
(-) Canon de transformación (incluye transporte de barco)	\$ 17.00
Pago recibido por Cooperativa Siglo XXI	\$ 85.13
(-) Gastos Administrativos (Mano de Obra, Transporte a beneficio)	\$ 5.13
Precio de liquidación al asociado	<u>\$ 80.00</u>

Fuente: Directiva Cooperativa Tepezunt.

El precio de venta de café molido es de US\$ 1.50 por lbs. el cual fue establecido con base a un pequeño sondeo de la competencia como también a sus costos de procesamiento, empaquetado y distribución el cual les permite acceder al mercado nacional y buscar otros nichos de mercado que

contribuya al posicionamiento del producto y a obtener mejores ingresos a la cooperativa.

PROMOCIÓN.

Para la línea de café en oro no se aplica ninguna promoción, el producto es comercializado a través de un convenio firmado con la empresa Nestlé. (Siglo XXI). En cuanto a la línea de café molido no aplican políticas de promoción promoviendo este producto con los mismos asociados y amigos; por otra parte no se han preocupado en desarrollar la línea de café molido orientando sus esfuerzos principalmente a la venta de café en quintales oro a la empresa Nestle.

A través del análisis de la Mezcla de la Mercadotecnia, se determinó que la Cooperativa no posee una orientación adecuada sobre la explotación de estos elementos, no aplican estudios de Mercadeo que les permitan recopilar información sobre gustos y preferencias de los consumidores, promociones y publicidad, nichos o segmentos de mercado.

La Cooperativa actualmente no alcanza cubrir demanda de café molido debido a muchos factores como falta de recursos económicos por parte de los asociados, Asesoría en ventas, etc. **(Ver Anexo No.14 Pregunta No. 3)**.

Para la presentación del café molido utilizan un empaque en el cual no se detalla al consumidor la información nutricional que garantice y confirme la calidad del producto.

Los factores mencionados son de vital importancia para el desarrollo de las actividades relacionadas con la comercialización de su producto.

La mezcla de la mercadotecnia aplicada por la Cooperativa se enfoca principalmente en el producto y el precio, dos elementos de gran incidencia en el mercado, no obstante cabe mencionar que la promoción y plaza no es aplicada por no contar con planes estratégicos que les permita promocionar y lograr un mejor posicionamiento del producto de una manera agresiva tanto en el mercado nacional como internacional.

Por tal razón es importante hacer énfasis en implementar acciones que conlleve a la Cooperativa a tener una mayor cobertura del mercado.

Para la comercialización de café molido se cuenta un logo el cual manifiesta la unidad de sus asociados (**Ver Esquema No. 7**).

ESQUEMA No. 7
LOGO DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT



14. ANÁLISIS FODA DEL DESARROLLO DEL CICLO DE VIDA DEL CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS.

En el esquema No.8 se presenta el ciclo de vida del café con características orgánicas comercializado por la Cooperativa Tepezunt.

ESQUEMA No. 8

CICLO DE VIDA DEL CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS EN LA COOPERATIVA TEPECZUNT.



CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Fuente: El Grupo de Investigación

La etapa del Ciclo del Producto en que se encuentra el café con características orgánicas que producen la Cooperativa Tepezunt se encuentra en la etapa de **Crecimiento** debido los siguientes indicadores.

- La Cooperativa Tepezunt se constituye en el año 2003 con 22 asociados, actualmente cuenta con 36 asociados lo cual indica que la Organización es confiable y esto es medible a través del aumento en el número de asociados **(Ver Anexo No.18)**.
- La Cooperativa inicio con la idea de comercializar el café en quintales uva, actualmente tienen un segunda línea de café molido empacado la cual tiene muy buena perspectivas de incursionar en el mercado nacional e internacional.
- Debido al alto precio en los insumos dejaron de abonar sus fincas con químicos, a través de gestiones de la Cooperativa en Septiembre de 2005 se obtiene la certificación de comercio de café justo con características de orgánico. **(Ver Anexo No.14 Pregunta No.4)**
- En los años 2001 a 2003 el café fue comercializado a precios de \$40.00 por quintal Oro; con la gestiones

realizada por la Cooperativa por medio del convenio adquirido con la empresa Nestle actualmente.

- El producto es comercializado a precios de \$120.00 por Quintal uva lo que representa un precio justo por el producto.
- La Cooperativa para la línea de café molido para el cliente la Corte de Cuentas en el año 2004 comercializaba 1,248lbs trimestralmente actualmente este mismo cliente le esta demandado 1,800lbs. trimestralmente lo que significa un crecimiento del 31% con respecto al año 2005 (**Ver Cuadro No.6**)

Así mismo la competencia esta creciendo cada vez mas, ya que existen productores que están enfocados a producir café con características orgánicas de acuerdo a la demanda que actualmente tiene este mercado. Prueba de ello que según datos proporcionados por SALVANATURA se esperan certificar 296 fincas ³⁶. Cabe mencionar que también existen otras Organizaciones certificadoras de productos orgánicos como:

- FAIRTRADE
- Rainforest Alliance.
- Starbook

³⁶ Negocios El Diario de Hoy , Martes 03 de Enero 2006 , Pág. No. 20

- Asociación Internacional para el mejoramiento de los Cultivos Orgánicos (OCIA)

Este dato demuestra que dicho producto se encuentra el pleno Crecimiento; lo que significa que se están obteniendo resultados favorables los cuales contribuye al desarrollo de la economía y se convierte en generación de empleos, mejorar las condiciones de vida de los productores etc.

El café con características orgánicas forma parte de los *café especiales* (gourmet, mercado justo, orgánico, eco-amigable), los cuales forman un nicho de mercado en el que no solo recibe un sobreprecio (premio), sino que también proveen beneficios superiores que ayudan a mejorar la sostenibilidad de los productores. Estos beneficios están siendo altamente demandados en países productores porque pueden ofrecer a los cafetaleros ventajas ambientales y sociales distintas, así como un impacto económico directo y significativo.³⁷

Debido a lo antes expuesto se estima que los cafés especiales alcancen la etapa de la madurez debido a relevancia e importancia que este producto representa a nivel mundial;

³⁷ www.fairtrade.com, www.procafe.com.sv, www.csc.com.sv

principalmente por que son una fuente generadora de Divisas, empleos, beneficios ambientales y sociales.

A continuación se presenta el análisis FODA del café con características de orgánico **(Cuadro No.12)** que produce la Cooperativa Tepezunt en el Municipio de San Miguel Tepezontes Departamento de la Paz.

CUADRO No. 12

ANÁLISIS FODA DEL CAFÉ, CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Posee una demanda significativa dentro del mercado internacional. ✚ Producto libres de químicos que no daña la salud del consumidor. ✚ Su sabor y calidad tienen mejor aceptación que el café tradicional. ✚ Su producción contribuye a la biodiversidad del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Para producir café con características orgánicas debe esperar alrededor de cuatro años de no utilizar químicos en sus fincas para optar al proceso de certificación. ✚ Para optar a una certificación las fincas deben someterse a un proceso difícil y de altos costos. ✚ No muchos productores están en la disposición de cultivar este tipo de café por las exigencias de este producto
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ El producto se vende a mejores precios. ✚ La creciente demanda de compradores en el mercado internacional ✚ Apoyo por parte del gobierno al impulsar a este sector. ✚ Lograr la etapa de la madurez como la tiene el café tradicional. ✚ Aporte al crecimiento económico del país, generación de empleos y un aumento en las exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La caída de los precios en el mercado internacional. ✚ La falta de apoyo al sector cafetalero. ✚ La tala indiscriminada de árboles. ✚ La creación de políticas fiscales y tributarias. ✚ Los nuevos acuerdos comerciales TLC etc. ✚ La deforestación y cambios climatológicos de la naturaleza.

Fuente: El Grupo de Investigación

Después de analizar la Herramienta FODA, al café con características orgánicas representa para el sector cafetalero la oportunidad de lograr posicionarse en los mercados nacionales como internacionales.

El crecimiento significativo del mercado de café con características orgánicas se convierte en un futuro prometedor para los productores que decidan dedicarse a la producción de este tipo de café. Por que también contribuye al cuidado del medio ambiente, a los beneficios sociales y económicos para el productor y trabajador.

Se reconoce que los tipos de café con características de orgánico no son solamente importantes para la salud de la industria de café, sino que también son nichos crecientes. Para el Salvador representa la oportunidad de reactivar el sector cafetalero y promover el cultivo de cafés con características orgánicas con mayor énfasis motivar a los pequeños productores a la producción de este producto y los benéficos ambientales que este representa.

15. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Con la información recopilada de este capítulo la cual ha sido analizada utilizando las Herramientas Mercadológicas anteriormente descritas, se pretende proponer estrategias en las Áreas que se encuentra deficiente la Cooperativa Tepeczunt con el objetivo que estas contribuyan al fortalecimiento de la organización.

A continuación se detalla la situación actual de la Cooperativa Tepeczunt en comparación con la Asociación de Pequeños Productores de Café de el Salvador (APECÁFE) desde el punto de vista de las de unidades de estudio: Administración, Producción, Mercadeo, Finanzas y Ambiental.

El propósito de comparar las áreas de cada organización es para medir las Fortalezas que tiene la Cooperativa APECÁFE dedicada a producir variedad de café vrs. La gestión que desarrolla la Cooperativa Tepeczunt actualmente **(Ver Cuadro No.13)** .

CUADRO No.13

COOPERATIVA " APECAFE "	COOPERATIVA "TEPECZUNT"
ADMINISTRACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con Planes Estratégicos para implementarlos en forma eficiente y eficaz en su organización. • Cuentan con Misión, Visión, Objetivos, Metas, y Planes de trabajo a corto y largo plazo. • La Cooperativa la confirmar 539 miembros productores de Café en pequeña escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con una estructura organizativa que los oriente a realizar sus actividades a corto y largo plazo. • La Administración esta bajo la responsabilidad de la Junta Directiva quienes trabajan basadas en experiencias adquiridas. • Actualmente la Cooperativa la conforman 36 asociados.
PRODUCCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Su producción es de 12,245qq en 519,592mzn.de terreno • Cuentan con un beneficio y utilizan tecnología agrícola. • Realizan pruebas de laboratorios para vigilar la calidad de su producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Su producción es de 625qq promedio en 92mzn. de terreno. • No cuentan con un beneficio propio, tecnología que contribuya a estudiar y mejorar la calidad del café. • No promueve el incremento de la productividad de su producto.
MERCADEO	
<ul style="list-style-type: none"> • Exportan su producto a países como: USA , Japón, y algunos países de Europa. • El volumen corriente de exportación, refiriéndose a venta de comercio justo es de ocho contenedores anuales. • En cinco años de experiencia han logrado cumplir con el tiempo entrega de su producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente su producto café Uva se comercializa por medio de la Cooperativa Siglo XXI. • No han tenido la experiencia de exportar su producto. • No implementan estudios de mercadeo que le permitan captar mayor cobertura de mercado.
FINANZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Usa fondos de manera eficiente para promover la independencia y el crecimiento de la organización junto con los asociados. • Obtienen financiamiento a bajas tasas de organismos internacionales que usan como garantía el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el momento no adquirido obligaciones con el sistema financiero debido a las altas tasas de interés. • No existen planes de inversión a corto plazo. • Sus ingresos provienen de las aportaciones de cada asociado más la comercialización de café Uva.
AMBIENTAL	
<ul style="list-style-type: none"> • El café cultivado es biológicamente amigable con la naturaleza. • Las áreas de café contribuyen a la conservación de los recursos naturales como: suelo, fauna, agua, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una comisión que verifique el uso adecuado de los químicos autorizados por la certificadora que garantice la conservación del medio ambiente.

El cuadro No.13 muestra una comparación de la estructura organizativa de la Cooperativa APECAFE con la Cooperativa Tepezunt productoras de café *comercio justo*; con el propósito de medir las actividades de cada organización para proponer estrategias Administrativas, Operativas y Mercadológicas que permitan implementar planes de trabajo que contribuya a ser mas eficientes en la producción y comercialización de café.

Las Estrategias que se le presentaran a la Cooperativa serán enfocadas desde el punto de vista objetivo y de fácil comprensión y aplicación tomando en consideración las variables internas y externas que afectan el buen funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.

CONCLUSIONES

1. El proceso administrativo realizado en la Cooperativa es básico, la coordinación y responsabilidad de todas las actividades la realiza el líder del grupo bajo la supervisión de la junta directiva sin que esto se refleje por escrito en algún documento lo cual dificulta tener parámetros para la toma de decisiones y la realización de medidas tanto preventivas como correctivas de una forma oportuna.
2. La Cooperativa Tepezunt no posee procesos de producción definidos que permitan producir en Economías de escala.
3. La Cooperativa Tepezunt de pequeños productores posee la certificación de **"Café Comercio Justo"** lo cual es una ventaja competitiva actualmente a nivel nacional como internacional lo que permite obtener estabilidad en el precio, sin embargo no existe un comité técnico que efectúe el monitoreo sobre el proceso de aplicación de insumos y mantenimiento de fincas a fin de cumplir con las exigencias de la empresa certificadora lo cual pone en riesgo perder la certificación.

4. Las áreas de promoción y Comercialización son deficientes ya que no cuentan con estrategias que les permitan promocionar y comercializar con eficiencia su producto.

5. La Cooperativa a pesar de producir café con calidad de exportación no han recibido la orientación para exportar directamente, lo que contribuiría a obtener mayor rentabilidad en sus Ingresos.

RECOMENDACIONES

1. Es preciso involucrar a todos los miembros de la Junta Directiva en aspectos relacionados a la Coordinación, asignación de tareas, responsabilidades, control de actividades, que faciliten la toma de decisiones y fortalezcan la capacidad administrativa y el Desarrollo de la Administración de la Cooperativa siempre bajo la supervisión de la Junta Directiva.
2. Tomar como modelo los procesos de Producción de la Cooperativa "Asociación de Pequeños Productores de Café de El Salvador" (APECAFE) quienes han experimentado mayor desarrollo en esta área aplicando Tecnología para mejorar su Producción.
3. Es necesario conformar un comité técnico evaluador cuya función principal este dirigida al cumplimiento de los requisitos que exige la certificadora de comercio Justo.

4. Diseñar estrategias de promoción y comercialización que estén dirigidas a atraer el mercado meta de interés, con el propósito de distribuir eficientemente el café con características orgánicas tanto a nivel local, nacional e internacional.

5. Diseñar una estrategia de Exportación, haciendo una alianza estratégica con un Exportador que ya se encuentre establecido en un país donde exista demanda potencial de café con características de orgánico.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD, MANTENIMIENTO DE FINCAS Y EXPORTACIÓN A LA COOPERATIVA TEPECZUNT PRODUCTORA DE CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL TEPEZONTES DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

16. IMPORTANCIA

Con base al Diagnóstico realizado en el Capítulo II se ha elaborado el presente Capítulo el cual toma de referencia el Análisis de la Situación de la Cooperativa Tepezunt a partir de las Herramientas como el FODA , el ciclo de vida del producto, la Mezcla Comercial; para el Diseño de estrategias de Asociatividad, Mantenimiento de Fincas y Exportación a la Cooperativa Tepezunt , así como la proyección, estimación de los costos análisis de los costos de la implementación de estas estrategias.

Las estrategias se elaboraron tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Cooperativa se diseñaron las estrategias de ***Asociatividad, Mantenimiento de Fincas y Exportación.***

- La Entrevista con el Lic. Tomas Ovidio Bonilla, Gerente de Exportaciones del Consejo Salvadoreño del Café, quien nos brindo información para desarrollar las estrategias. **(Ver Anexo No.19)** .
- La visita a Instituciones Gubernamentales como: La Comisión Nacional para la Micro y pequeña Empresa (CONAMYPE), Ministerio de Economía (Información estratégica para exportar TRADE POINT EL SALVADOR), Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFE) . **(Ver Anexo No.20)**
- Información de la gestión de otras Cooperativa que actualmente están exportando como la Asociación de Pequeños Productores de Café (APECAFE), **(Ver Anexo No. 21)** .
- Visita a la empresa certificadora FAIR-TRADE para conocer los requisitos que deben cumplir los productores interesados en obtener la certificación de café con características orgánicas **(Ver Anexo No.22)** .

Los elementos antes mencionados proporcionaron la información que sirvió de base para proponer las Estrategias.

17. OBJETIVO GENERAL

Proponer y diseñar estrategias que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la Cooperativa para aumentar las ventas, atraer Asociados, incremento en la producción y la inducción a seleccionar un canal de exportaciones.

17.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer y diseñar la estrategia de Asociatividad que permita incorporar nuevos Asociados para fortalecer el crecimiento de la Organización.
- Proponer y diseñar la estrategia de Mantenimiento de las Fincas que le permitirá incrementar la producción y homogenizar la calidad de café de todas las fincas de los asociados.
- Proponer la estrategia de exportación que le permitan incrementar el nivel de ventas a nivel internacional y los Ingresos a la Cooperativa Tepeczunt.

18. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD, MANTENIMIENTO DE FINCAS Y EXPORTACIÓN A LA COOPERATIVA TEPECZUNT.

Conceptualización.

De acuerdo a Henry Mintzberg describe el concepto de Estrategia y Plan Estratégico de la siguiente manera:

Estrategia: Es el patrón o Plan que integra las principales metas y políticas de una Organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.³⁸

Plan Estratégico: Se define como el plan que desarrolla cada empresa para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

A continuación se desarrollan las estrategias de Asociatividad, Mantenimiento de Fincas y Exportación debido a la deficiencia detectadas en los elementos antes mencionados, se considera que al implementar estas estrategias contribuirá al fortalecimiento de la Cooperativa.

18.1 ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD.

La Asociatividad es una estrategia que fomenta el logro de la competitividad entre sus miembros, pero dicha estrategia no es rígida, ya que se adapta a las características y necesidades que presentan sus integrantes.

³⁸ ³⁸ Mintzberg Henry; Quinn Jaimes B. y Voyer, John "El Proceso Estratégico", (1997)

En El Salvador el término Asociatividad no es nuevo, pues muchos grupos de empresarios se están asociando para poder enfrentar la competencia en los mercados, la cual dejó de ser nacional, pues con los Tratados de Libre Comercio, los mercados se están abriendo y los únicos que sobreviven son los más fuertes. Los tipos de asociatividad que existen son diversos, pero en nuestro país los que están funcionando son los siguientes:

- a) *Cluster*³⁹
- b) *Eslabonamiento Productivo*⁴⁰
- c) *Redes Empresariales*⁴¹

La Cooperativa de caficultores, objeto de estudio de esta investigación, posee diversas características y además actualmente adolecen una serie de problemas y necesidades, los cuales sobresalen en la investigación de campo.

³⁹ Un cluster "es una agrupación de empresas, organizaciones e instituciones dentro de una región o área geográfica determinada.

⁴⁰ "Un eslabonamiento productivo se da cuando existe una insuficiencia en la capacidad productiva de algún sector. Por ejemplo, cuando existe una empresa que no puede producir más debido a que le resulta muy difícil abastecerse de los insumos necesarios.

⁴¹ Una red empresarial "es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes a corto plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes"⁴¹.

Al momento de analizar la situación en la que se encuentra la Cooperativa Tepeczunt, se establece que la forma idónea de cooperación para esta Organización es La Red Empresarial, debido a que ésta representa una cooperación entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para lograr objetivos comunes a corto plazo. Si comparamos las características de la red empresarial con los Asociados a la Cooperativa confirmamos que este tipo de Asociatividad es la que se adapta a las Operaciones de la Cooperativa de acuerdo a las siguientes características:

- *Cada participante mantiene su independencia en el manejo de cada finca.*

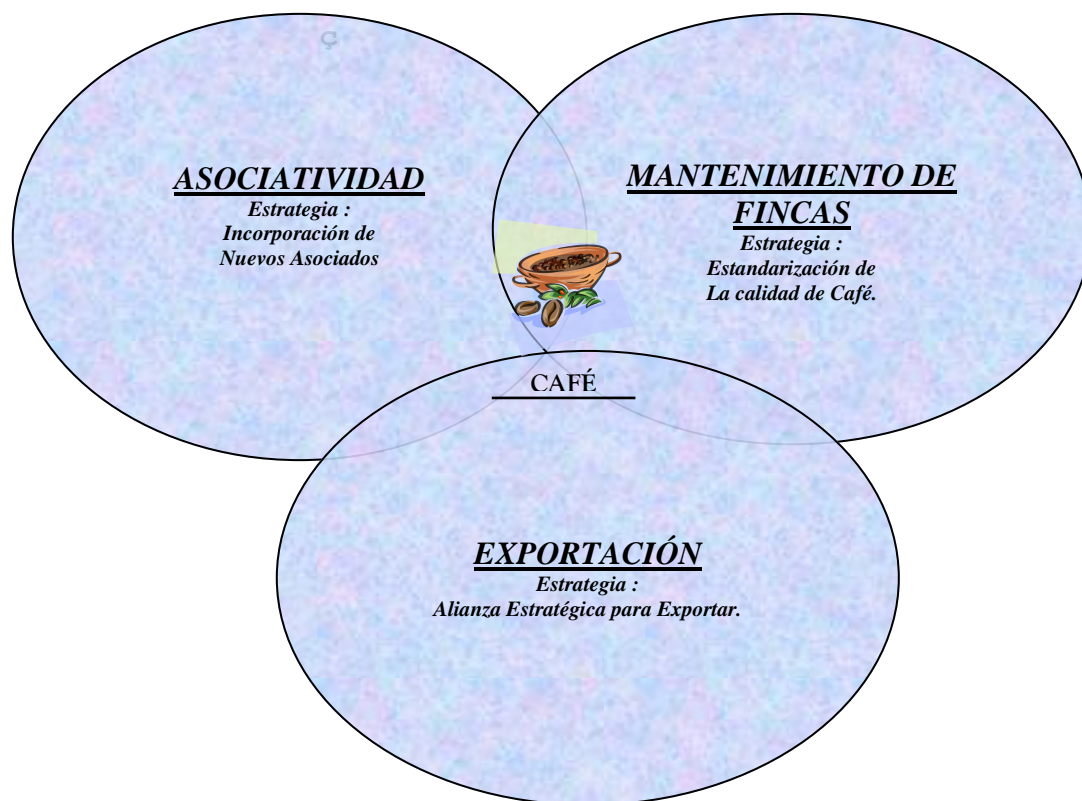
- *El objetivo principal es obtener beneficios individuales como: competitividad, facilidad de comercializar su Producto, precios justos, apoyo de Instituciones Gubernamentales dedicadas a la reactivación del sector cafetalero.*

A continuación se describirá la propuesta sobre las siguientes Estrategias:

1. *Asociatividad.*
2. *Mantenimiento de Fincas.*
3. *Exportaciones*

ESQUEMA No. 9

ESTRATEGIAS PROPUESTAS



Fuente: El Grupo de Investigación

El desarrollo de las estrategias propuestas estará estructurado de la siguiente manera: **nombre de la estrategia, objetivo, actividades propuestas y los alcances esperados al implementar las estrategias.**

18.1.1 Estrategia: Incorporación de Nuevos Asociados.

La estrategia de atraer nuevos asociados esta enfocada al Municipio de San Miguel Tepezontes y zonas aledañas donde actualmente existen 150 Productores de café que trabajan de manera individual y no forman parte de ningún grupo asociativo⁴²

18.1.2 Objetivo de la Estrategia:

Incorporar a la Cooperativa como mínimo 75 nuevos asociados, que representan el 50% de los productores del municipio y zonas aledañas para fortalecer el crecimiento económico y productivo de la organización.

18.1.3 Políticas que regirán la Estrategia:

Para que la estrategia de incorporación de nuevos Asociados tenga una mejor consistencia al momento de su implementación se proponen las siguientes políticas:

⁴² Información proporcionada por el Sr. Juan Mejía empleado de la Cooperativa Tepec-Zunt tepeczunt@hotmail.com

- Todos los Asociados tendrán la obligación de entregar el 100% del café producido a la cooperativa para que esta lo comercialice.
- El comité de Educación será el organismo rector de elaborar, modificar y hacer cumplir el reglamento interno de la Cooperativa así como los requisitos que deben cumplir los nuevos asociados.
- El comité de Educación será elegido democráticamente en Asamblea General cada dos años y será el responsable de la implementación de esta estrategia de acuerdo a un plan de trabajo.

18.1.4 Actividades Propuestas.

- *La creación del Comité de Educación;* el Comité estará conformado por cuatro Asociados de la Junta Directiva que deberán ser elegidos por la experiencia y el conocimiento acumulado en el desarrollo de la Organización.

- *Seleccionar las Instituciones Asesora tales como: FAIRTRADE, Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Ministerio de Economía, Consejo Salvadoreño del Café (CSC), etc.* quienes brindarán la capacitación al Recurso Humano en los diferentes elementos en los cuales deberán hacer énfasis y el programa a desarrollar.

- *Los temas de vital importancia que desarrollaran en las capacitaciones deben ser estos:*
 - Cooperativismo, y su Aporte en al desarrollo en los Pequeños Productores.
 - Las Ventajas de producir café de calidad (Mercado Justo).

- *Determinar el monto de la Inversión para el desarrollo de la capacitación. (Ver Cuadro No.14)*

CUADRO No.14

"PROGRAMA DE INCORPORACION DE NUEVOS ASOCIADOS A LA COOPERATIVA TEPECZUNT"

Objetivo: Incorporar a la Cooperativa como mínimo 75 nuevos asociados, que representan el 50% de los productores del municipio que no se encuentran asociados a la Cooperativa

Políticas: - Deberán asistir solo aquellas personas que sean propietarios de fincas.

Responsable: Persona contratada como asesor y la institución patrocinadora del programa.

Fecha: Junio/2006

Lugar: Local

Hora: 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Cooperativa Tepec-Zunt

CURSO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	MONTO
- Cooperativismo	- Breve Reseña Histórica del Cooperativismo.	- Presentación en Power Point.	Sábado de 8:00am - 12m	\$ 500.00
	- Modelos de Cooperativismos exitosos en América Latina.	- Mesa de Trabajo.	Dos conferencias al año.	
	- Coffe Breake	- Lluvia de ideas.		
	- Tendencias de la Producción de Café a nivel Nacional e Internacional.	- Material de apoyo a los participantes sobre el tema (brouchures).		
- Las Ventajas de producir café de calidad	- Beneficios Económicos y Sociales al producir café de calidad.			
	- La Participación dinámica entre los asistentes y el expositor.			
	- Membresía gratis para todos los que se asocien al final de la conferencia.			

Fuente: El Grupo de Investigación

18.1.5 ALCANCES ESPERADOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS ASOCIADOS.

- El crecimiento de la Cooperativa con la Incorporación de nuevos Asociados.
- El capital Social se incrementara por la Aportación de nuevos asociados.
- Incremento en la Oferta de Café lo que permitirá mayor producción y comercialización a la Cooperativa y su Asociados **(Ver cuadro No.15)**.

CUADRO No.15

DATOS ESTIMADOS A LA COOPERATIVA TEPECZUNT		
Variables	Situación actual de la Cooperativa Año 2005	Situación al aplicar la estrategia Año 2007
No. de Asociados	36 Asociados	$36 + 75 = 111$ Asociados
Capital Social	$\$131.43 \times 36$ asociados = \$4,731.48 anuales.	$\$131.43 \times \$111 =$ \$14,588.73 anuales.
Extensión en Mzn.	92 Mzn. Promedio	$75\text{Mzn} \times 3 = 225\text{Mzn} + 92 =$ 317Mzn
Quintales producidos	625qq promedio	$625\text{qq} + (225 \times 10\text{qq.}) =$ 2,875 qq. por cosecha
Ventas	$625\text{qq} \times \$120.00 = \$ 75,000$	$2,875\text{qq} \times \$120.00 = \$ 345,000$

Fuente: El Grupo de Investigación

En el cuadro No.15 se dan a conocer las diferentes variables las cuales contribuirían al mejoramiento de la Cooperativa, existen 150 productores de café en el Municipio que no están asociados a la Cooperativa, con la incorporación de por lo menos el 50% de estos productores a la Cooperativa, se tendrían los siguientes resultados:

- Al asociar el 50% de 150 productores la Cooperativa incrementara en 111 asociados lo que representa un crecimiento del 200.08% con respecto al número actual de Asociados.
- El incremento anual del capital Social en \$9,857.25 (aportación anual de \$131.43 por cada asociado).
- Con la incorporación de 75 asociados el área productiva se incrementara en 225 manzanas de terreno tomando en cuenta que cada productor tiene un promedio de 3 manzanas de terreno; Si se toma en cuenta que la producción por cada manzana de terreno es de 13 qq en una situación normal, sin embargo el promedio de producción de cada manzana en el Municipio de San miguel Tepezontes es de 10 qq, con 225 manzanas mas terreno la producción se incrementaría en 2,250 qq de café uva.
- Tomando en cuenta el incremento en la producción de 2,250 qq con un precio fijo por cada qq de \$120.00 las

ventas incrementarían en un \$270,000.00 lo equivale a un 300.6% con respecto a las ventas actuales de \$75,000.00.

Para la Estrategia de Asociatividad existe la factibilidad y la viabilidad que la Cooperativa el aplique en un período estimado de un año tomando en cuenta las necesidades actuales y disponibilidad de la Organización.

Otra estrategia que es fundamental desarrollar es el *Mantenimiento de Fincas* debido a que la Cooperativa no ha implementado un programa de trabajo orientado a supervisar cada una de las fincas con el objetivo de estandarizar la calidad de café que producen los asociados.

18.2 ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO DE FINCAS.

La producción de café con características orgánicas (comercio justo) es considerado actualmente en nuestro país como una oportunidad de crecimiento para los pequeños productores de cafés.

El comercio justo busca opciones a las estructuras o normas del mercado internacional, a la vez que mejora las condiciones económicas y sociales del pequeño productor, a través del acceso directo al mercado en condiciones comerciales más favorables. Es decir, los mercados justos

brindan herramientas básicas para que el productor pueda conducir su propio proceso de desarrollo, autorizando a compañías tostadoras a vender café utilizando los sellos Fair Trade y otros.

Este sello garantiza a los consumidores que el café ha sido comprado directamente a organizaciones de pequeños productores bajo términos comerciales más favorables, con un precio y trato justo para los mismos, estipulados en los criterios definidos por la FLO (Fairtrade Labelling Organization)⁴³.

Por lo tanto la Unidad de Producción es de vital importancia para la Cooperativa Tepeczunt; ya que debe considerar los factores determinantes para contar con un nivel óptimo de producción que le garantice al máximo al aprovechamiento de sus recursos. Por lo que se ha considerado proponer y diseñar una estrategia que le permita a la Cooperativa mantener los estándares de calidad a través de controles que contribuya a lograr el máximo rendimiento de sus fincas.

⁴³ www.fairtrade.net

18.2.1 Estrategia: Estandarización de la calidad de Café.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se detectó que las fincas de los asociados carecen de controles como: reportes de control de plagas y enfermedades de plantas de café, informes de aplicación de fertilizantes autorizados, informes de rendimientos de producción por manzana de terreno, reportes sobre estudios de suelos, etc. los cuales facilitan el cumplimiento de los requisitos exigidos por la certificadora (FAIRTRADE); por lo que se consideró diseñar una estrategia que tiene como finalidad homogenizar la producción de café con características orgánicas (Mercado Justo).

18.2.2. Objetivo de la Estrategia:

Mantener la calidad y la certificación del café con características orgánicas para garantizar los beneficios económicos y sociales de la Cooperativa.

18.2.3 Políticas que regirán la Estrategia:

Para que la estrategia de estandarización del café tenga una base apegada a reglamentos al momento de su implementación se proponen las siguientes políticas:

- El comité técnico de verificación de estándares de calidad será elegido por la Directiva de la Cooperativa de acuerdo al conocimiento técnico, experiencia y dedicación de cada uno de los Asociados.
- La elección de instituciones Asesoras para la estandarización de café tendrá como principal objetivo establecer convenios que garanticen el desarrollo económico y social de los productores.
- El comité Técnico para la implementación de la estrategia de estandarización de la calidad del café será elegido para la gestión de un año el cual podrá reelegirse dependiendo de los resultados de su gestión el cual será evaluado por la Junta Directiva.

18.2.4 Actividades Propuestas.

- *La creación del Comité Técnico;* el Comité estará conformado por cinco Asociados los cuales deberán ser seleccionados de acuerdo a su experiencia y el conocimiento acumulado en la producción de café.
- *Seleccionar la Instituciones Asesoras* tales como: PROCAFE, Consejo Salvadoreño del Café (CSC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), etc. quienes brindarán la capacitación a los asociados en cuanto a los controles y manejo de fincas para mejorar la producción de café.

- *Los temas de vital importancia que desarrollaran en las capacitaciones deberán ser :*
- *Control de Calidad, que garantice el precio del producto.*
 - *Control en la aplicación de fertilizantes autorizados (viñeta amarilla) y su importancia para mantener la certificación.*
 - *Control de Mantenimiento de fincas y su impacto en los volúmenes de producción.*
- *Determinar el monto de la Inversión para el desarrollo de la capacitación (Ver Cuadro No.16) .*

CUADRO No.16

"PROGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN EN LA CALIDAD DE CAFÉ EN LA COOPERATIVA TEPECZUNT"

Objetivo: Mantener la calidad y la certificación del café con características orgánicas.

Políticas: - Deberán asistir todos los miembros asociados a la Cooperativa.

Responsable: Persona contratada como asesor y la institución patrocinadora del programa.

Fecha: Agosto/2006 Lugar: Fincas y Local
Hora: 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Cooperativa Tepec-Zunt

CURSO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	MONTO
<ul style="list-style-type: none"> - Control de Calidad del café con características Orgánicas. - Control en la aplicación de Fertilizantes. - Control de Mantenimiento de sus fincas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir conocimientos en la aplicación de nuevas técnicas desarrolladas a nivel mundial. - Aplicación de Técnicas para el control de Plagas y enfermedades de las plantas de café. - Almuerzo - Procedimientos para la aplicación de Fertilizantes autorizados con viñeta amarilla. - Ventajas de brindar un mantenimiento Integral a las fincas. - La Participación dinámica entre los asistentes y el expositor. - Entrega de implementos agrícolas para todos los asistentes a los programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación en Power Point. - Muestras de fertilizantes (viñeta amarilla) - Material de apoyo a los participantes sobre el tema. - Tema (guías de procedimiento en la aplicación de Fertilizantes). 	<p>Sábado de 8:00am - 4pm</p> <p>Dos capacitaciones al año.</p> <p>Una cada 6 meses.</p>	\$1,000.00

Fuente: El Grupo de Investigación

18.2.5 ALCANCES ESPERADOS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN DE LA CALIDAD DEL CAFÉ.

- Al desarrollar un adecuado mantenimiento de fincas se pretende conservar la calidad del café con características de orgánico a corto plazo que garanticen mantener la certificación que poseen actualmente **(Ver Cuadro No. 17)**.

- Al implementar esta estrategia se pretende que todos los asociados de la Cooperativa mantengan la calidad del café exigida por la certificadora (FAIRTRADE).

- La aplicación adecuada de fertilizantes tendrá como resultado mayor rendimiento en la producción.

Cuadro No. 17

ESTIMACIONES DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT		
Variables	Situación actual de la Cooperativa Año 2005	Situación al aplicar la Estrategia Año 2007
Control de Plagas y enfermedades de las plantas	Actualmente la Cooperativa no cuenta con un comité que trabaje con los asociados en el control las plagas y enfermedades de las plantas.	La creación el comité contribuirá a implementar diferentes técnicas que permitan controlar las plagas y enfermedades que afectan el incremento en la producción.
Fertilizantes	La Cooperativa no supervisa las fincas para la aplicación de fertilizantes permitidos (viñeta amarilla)	Al implementar la estrategia se pretende garantizar la aplicación de los fertilizantes autorizados.
Producción	625 quintales	901 quintales
Ingresos	\$75,000.00	\$ 108,120.00

Fuente: El Grupo de Investigación.

La creación de un comité técnico le permitirá a la Cooperativa lo siguiente:

- controlar las plagas del café como la broca del fruto y pulgones.
- las enfermedades como la roya.

- la fertilización de los cultivos a través de insumos con viñeta amarilla que son elaborados a base de productos orgánicos.
- La implementación de diferentes técnicas para la elaboración de abonos orgánicos como foliares a base de extractos de plantas y hierbas (**Ver Anexo No.23**).

Otras funciones que deberá ejecutar el comité técnico están:

- Visitar periódicamente las fincas de acuerdo a un programa previamente elaborado por el comité con el objetivo de evaluar el mantenimiento de las mismas.
- Elaboración de reportes que muestre el estado actual de las fincas de acuerdo a la revisión física efectuada por el comité Técnico.

Al implementar la estrategia antes descrita se proyecta que la producción incrementara en 3 quintales de café uva por cada manzana cultivada, tomando en cuenta las 92 manzanas cultivadas actualmente se estima que se incrementaría la producción en 276 quintales (31% con base a la producción actual), lo cual da como resultado una producción promedio en cada cosecha de 901 quintales Uva.

- Con respecto a los Ingresos tomando en cuenta el incremento en la producción y los precios actuales por

quintal las ventas incrementaran en \$33,120.00 lo que equivale a un 31% con base a las nuevas ventas.

- De acuerdo al estudio desarrollado sobre la estrategia de mantenimiento de las fincas es posible su implementación en la Cooperativa en vista que se cuenta con el Recurso Humano, Financiero para ejecutar la propuesta diseñada.

18.3 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.

Según el diagnóstico realizado en el Capítulo II, la Cooperativa actualmente no cuenta con la capacidad Económica para implementar un plan de exportación en forma directa.

Actualmente existe una creciente demanda a nivel internacional del mercado de cafés especiales, abriendo las puertas para los productores capaces de ofrecer un producto "diferenciado" y que se aleje de los vaivenes del mercado del café convencional. Este mercado se encuentra en Europa, Estados Unidos y Asia.

El futuro del café Salvadoreño se encuentra en esos mercados que están dispuestos a pagar hasta \$1,120.00 por quintal de café oro⁴⁴.

El café que produce la Cooperativa Tepezunt los convierte en potenciales exportadores; lo que le permitiría acceder a

⁴⁴ Subasta Q, agosto de 2005

mercados internacionales, que son los que están dispuestos a pagar por el valor agregado que posee el café que produce la cooperativa; por esta razón es importante que esta Organización busque alternativas que le permita conocer los alcances que podrían tener al implementar un proceso de exportación.

18.3.1 Estrategia: Alianza Estratégica para Exportar.

Alianza Estratégica: Son aquellos acuerdos o convenios que establecen las empresas para facilitar los negocios buscando atraer el mercado de consumidores de los productos que ofrece cada uno particular.

Cabe mencionar que existen diferentes alternativas para poder acceder a los mercados internacionales.

18.3.2. Objetivo de la Estrategia:

Proponer a la Cooperativa el canal de exportación más adecuado que le permita incursionar a los mercados internacionales al menor costo posible.

18.3.3 Políticas que regirán la Estrategia:

Para que esta estrategia tenga una base apegada a reglamento al momento de su implementación se proponen las siguientes políticas:

- El café que se produzca dentro de la Cooperativa deberá cumplir los estándares de calidad que requieren los nichos de mercado para la exportación de café especial.
- La alianza estratégica para exportar deberá formalizarse a través de un contrato debidamente legalizado.
- La Comisión de Mercadeo deberá presentar un informe Trimestral el cual contenga las utilidades que se generen en esta transacción y los resultados del desempeño al formalizar esta alianza Estratégica.

18.3.4 Actividades Propuestas.

- *Conformar una comisión de Mercadeo; la Comisión deberá estar integrada por dos miembros de la Junta Directiva.*
- *Esta comisión será la responsable de buscar la alianza estratégica adecuada para la Cooperativa.*
- *La Comisión de Mercadeo deberá solicitar el apoyo y asesoría de programas impulsados por el Gobierno Central tales como: Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Ministerio de Economía (TRADE POINT), Comisión para la Exportación (COEXPORT), Consejo Salvadoreño del Café (CSC), etc. quienes brindarán la asesoría y los contactos necesarios que le permitirá acceder a la mejor alianzas estratégicas para exportar.*
- La Comisión de Mercadeo deberá seleccionar un socio exportador, que por lo general ya posee su propia marca

*privada*⁴⁵, el cual se especializa en la logística de transporte y comercialización a nivel internacional entre los cuales podemos mencionar: Asociación de Pequeños Productores de Café (APECAFE), ROBERTONI, Río Grande Inc., FACEMA Inc., etc.

A continuación se detalla el cronograma de actividades que debería llevar a la práctica la Comisión de Mercadeo (**Ver Cuadro No.18**).

CUADRO No.18
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN DE MERCADEO PARA BUSCAR UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA EXPORTAR

Año 2006

Actividades	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Creación de la Comisión de mer- Cadeo.	X				
Plan de Trabajo de la Comisión.	X				
Contactar a dife- rentes Instituciones buscando el apoyo para encontrar un Socio estratégico.		X	X		
Selección de un socio exportador				X	
Elaboración de procedimientos para trabajar con el socio exportador					X

Fuente: Grupo de Investigación

⁴⁵ Marca Privada: Son las marcas utilizadas por algunos Empresarios para distinguir sus productos y promocionarlos sin tener que pagar publicidad a través de los medios de comunicación ej. "DANY" de Súper Selectos "SULI" de la Despensa de Don Juan.

Las características básicas que deberá tomar en cuenta la comisión de Mercadeo para la elección del socio exportador con quien iniciará la alianza estratégica serán las siguientes:

- Experiencia en la distribución en el Mercado a donde Exporta.
- El socio deberá tener conocimientos sobre reglamentos nacionales de Comercio Internacional.
- El socio exportador deberá pagar precios justos por el producto.
- Que posea una cartera de los principales países compradores de su producto a nivel mundial.
- Los acuerdos de comercialización deberán ser documentados legalmente para garantizar la transparencia de las operaciones que se realicen.

18.3.5 ALCANCES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EXPORTAR.

Con la implementación de esta estrategia podrían obtener los siguientes resultados:

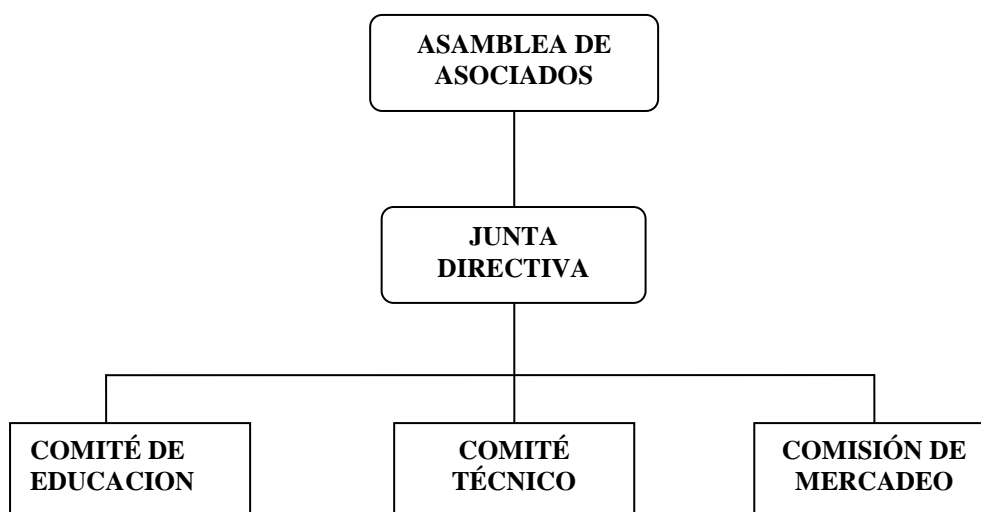
- *La conformación de la Comisión de Mercadeo que enfocará sus esfuerzos a buscar nuevos mercados que le permitan alcanzar mejores ingresos a la Cooperativa en la Comercialización del café.*

- *Incorporarse a un Sistema de Exportación de forma indirecta les permitirá volverse independientes dentro de su Proceso productivo.*
- *Tendrán la oportunidad que su producto pueda acceder a Mercados Internacionales sin tener que incurrir en costos de promoción y transporte.*
- *Mejorar la rentabilidad a través de la comercialización de café en quintales Oro y molido al encontrar un país que demande el producto a precios justos.*

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA COOPERATIVA TEPECZUNT

Al finalizar el diseño de las estrategias se presenta un Organigrama propuesto a la Cooperativa el cual está compuesto jerárquicamente de la siguiente forma:

ESQUEMA No.10
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA TEPEC-ZUNT



Fuente: El Grupo de Investigación

Con el Organigrama propuesto se pretende definir la Estructura Organizacional la cual se adapta a las actividades de la Cooperativa; con el propósito de definir funciones y responsabilidades a los asociados en cada una de las áreas lo cual contribuirá al trabajo en equipo, es decir que todos los miembros estén involucrados en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.

Las estrategias están relacionadas entre sí debido a que es necesario fortalecer la asociatividad a través de la incorporación de nuevos asociados, el mantenimiento de las fincas conlleva a estandarizar y mantener la calidad del café que se produce, de acuerdo a las características de la Organización no esta preparada para exportar directamente pero cuenta con la alternativa de hacer una alianza estratégica con un socio exportador el cual debe contar con experiencia en el área, se pretende implementarla a mediano plazo.

Las ventajas que se pretenden alcanzar con la implementación de las estrategias son las siguientes:

- Mayor rentabilidad, facilidad de comercializar su producto.
- Mantener la calidad del producto.
- Posibilidad de exportar indirectamente (por medio de un intermediario).

El éxito de las estrategias dependerá de la implementación por parte de la Junta Directiva de la Cooperativa quienes deberán adaptar las estrategias de acuerdo a los cambios que se presenten en el Mercado. Es importante mencionar que la Cooperativa debe buscar fortalecerse en el nicho de cafés especiales debido a que este ofrece un futuro prometedor para los pequeños productores de café.

19. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y BENEFICIOS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS ASOCIADOS, ESTANDARIZACIÓN DE LA CALIDAD, ALIANZA ESTRATEGICA DE EXPORTACIÓN.

Luego de haber diseñado las estrategias de Incorporación de nuevos Asociados, Estandarización de la calidad del café y Alianza Estratégica para exportar, es necesario dar a conocer el Plan de implementación y los beneficios que este proporciona al proyecto utilizando los recursos Humano, Económico, técnico, y el tiempo requerido para su implementación.

19.1 Plan de Implementación

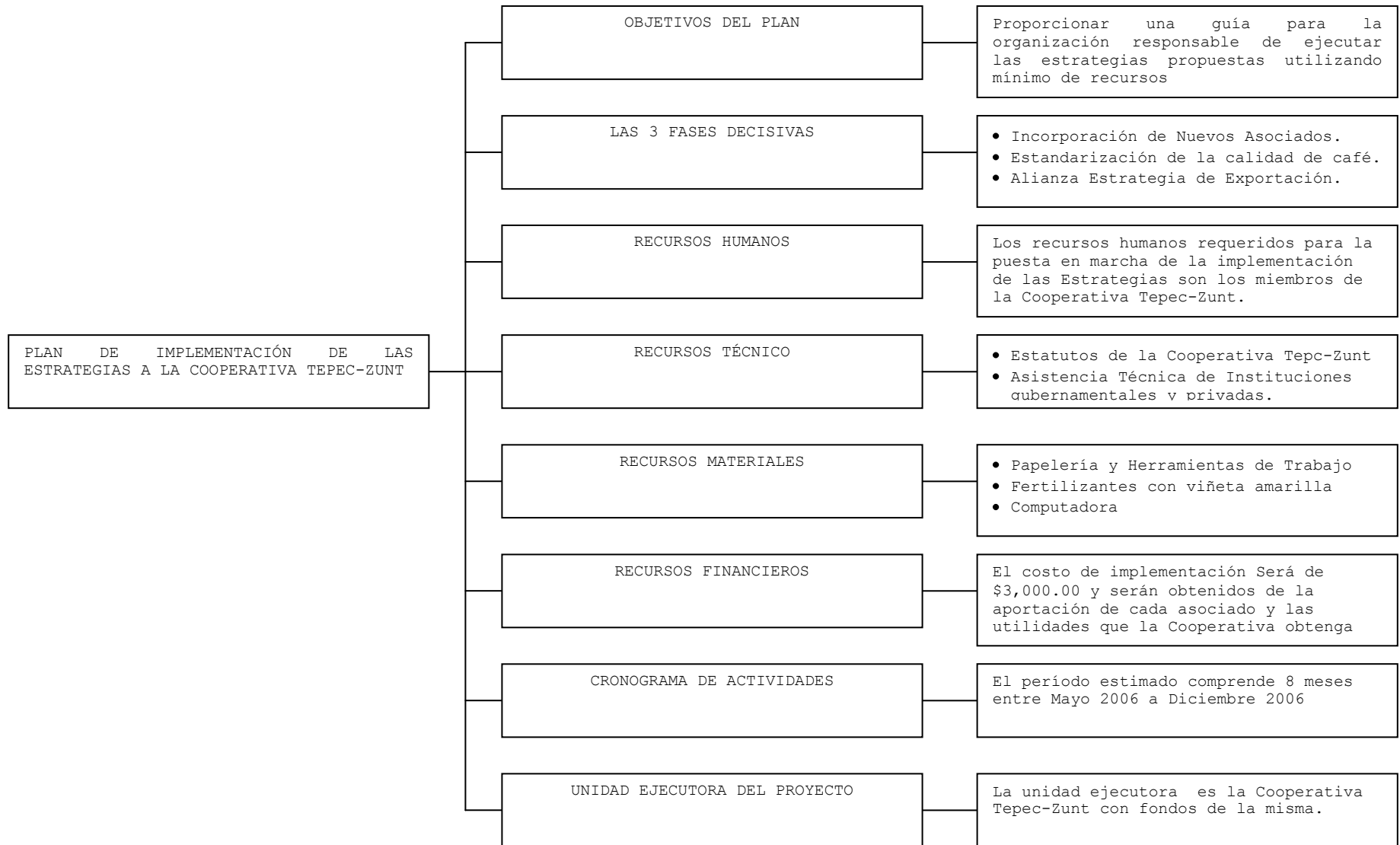
Es importante destacar que el objetivo de diseñar el plan de implementación es proporcionar una guía que facilite a la Cooperativa su ejecución llevando a la práctica las estrategias propuestas tomando en cuenta la optimización de los recursos.

La implementación del plan se desarrolla en tres fases de acuerdo a cada una de las estrategias propuestas:

- Asociatividad: Incorporación de nuevos Asociados.
- Mantenimiento de Fincas: Estandarización de la calidad del café.
- Exportaciones: Alianza Estratégica para Exportar

Para lo cual se ha diseñado un esquema que muestre el proceso de la implementación de las estrategias propuestas (Ver Esquema No.11) con su respectivo Cronograma de Implementación **(Ver Anexo No.24)**.

ESQUEMA No. 11
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



19.2 BENEFICIOS.

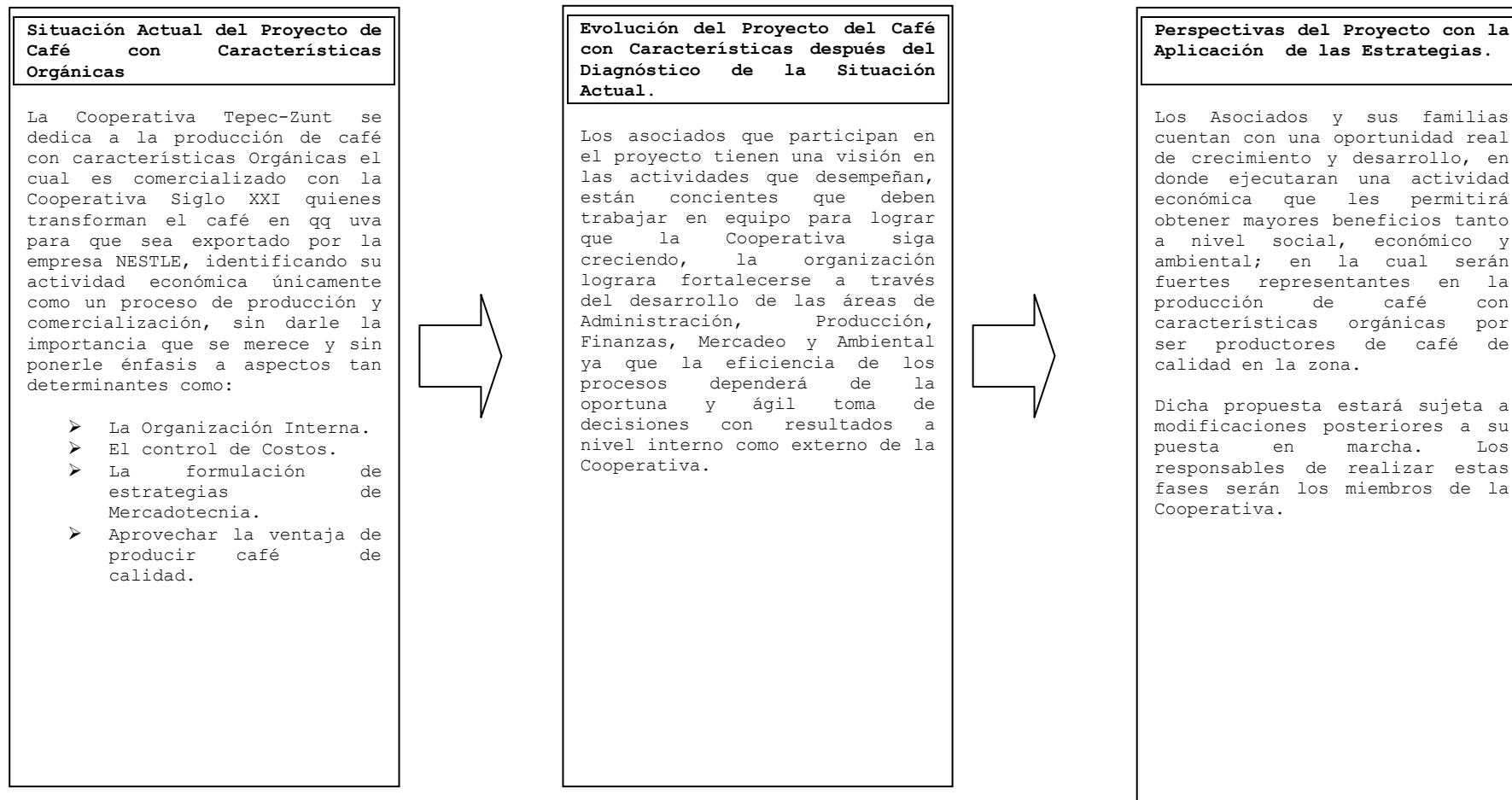
Para identificar los beneficios que brinda el proyecto, la implementación de las estrategias se debe destacar tres escenarios esenciales:

- ¿Cómo está originalmente el proyecto?
- ¿Cómo se encuentra el proyecto en la situación actual?
- ¿Cómo estará el proyecto con la aplicación de las Estrategias?

Para dar respuesta a las interrogantes antes mencionadas se ha diseñado el Esquema No.12 que muestra la evolución y las principales expectativas:

ESQUEMA No. 12

EVOLUCION Y EXPECTATIVAS DEL PROYECTO DE CAFÉ CON CARACTERÍSTICAS ORGÁNICAS.



El Esquema No.12 da conocer las tres fases en las que se ha enfocado proyecto de Cooperativa la cuales son: Situación Actual, Evolución y Perspectivas del proyecto la cuales sirven de parámetros para medir el desarrollo y el crecimiento de la Cooperativa en un futuro podría alcanzar al implementar las estrategias propuestas; cuyo objetivo principal es beneficiar a lo asociados que conforman la Cooperativa quienes se han esforzado desde el inicio por buscar la superación y ser ejemplo para otros grupos asociativos relacionados con la actividad de la producción de café con características orgánicas.

Al finalizar esta investigación los elementos más importantes que encontramos son los siguientes:

- La importancia que representa el café para la Economía de El Salvador.
- El crecimiento en la Demanda de los Cafés especiales a nivel mundial.
- El interés por parte de empresas transnacionales como Nestle.
- Las utilidades que esta obteniendo la Cooperativa a pesar a pesar de no aplicar un proceso administrativo adecuado.

Se entenderá por rentabilidad son los atributos con los cuenta una empresa lo cual genera la confianza para invertir. Mientras que utilidad es el margen de ganancia que obtienen las empresas de acuerdo a la actividad a la que se dediquen.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alemán Carlos. "La Competitividad Sistemática y la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador". agencia gtz.
- Borges Andes Jairo E. (2000). " Capitulo II" Planificación Estratégica en la Administración de la Investigación Agropecuaria"
- De Trigueros Haydee y Otros. (2001). Directorio de Instituciones Prestadoras de Servicios a Grupos Asociativos. Financiado por SETEFE.
- Martínez Julia Evelin y Otros. (2002). Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, Construyendo una Agenda de Desarrollo. ANEP, FUNDES, FUNDAPYME. 1ra. Edición. San Salvador, El salvador.
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (1998). "Marketing". México: Thomas Editores, 4a Edición.
- Stanton, W., Etzel. M. & WaLTER, b. (2000). " Fundamentos de Marketing". México D.F. : MCgRAW- hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 3^a Edición.

Paginas Web

- www.sepyme.gov.ar
- www.csc.gob.sv Consejo Salvadoreño del Café (CSC)
- www.ocia.com

- www.procafe.gob.sv Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café
- www.fairtrade.net Comercio Equitativo
- www.ideb.mp.gba.gov.ar
- www.google.com Situación actual de Café en el mercado Internacional

OTROS.

- Documentos sobre Nichos de Mercado de café Especial publicado en el Diario de Hoy.

ANEXO N° 1

TENDENCIA DE PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL CAFÉ

TENDENCIA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL CAFÉ	
AÑO	MILLONES DE SACOS
2002/2003	121,022
2003/2004	100,970
2004/2005	117,000

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café (CSC) con base a datos de CEPAL, estimaciones sobre la base de cifras de los institutos nacionales de café.

ANEXO N° 2

AEREAS DE CULTIVO DE CAFÉ EN EL SALVADOR

PRODUCCION EN MANZANAS

	ZONA OCCIDENTAL	ZONA CENTRAL	ZONA ORIENTAL	TOTAL
ESTRICTA	22,620.00	9,550.00	3,416.00	35,586.00
MEDIA	31,807.00	29,184	12,149	73,140.00
BAJIO	65,405.00	27,398	28,392	121,195.00
TOTAL	119,832.00	66,132.00	43,957.00	229,921.00

FUENTE: CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ

09-Nov-05

ANEXO N° 3

CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFE DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y ESTADISTICAS CAFETALERAS	
PRODUCCION	
AÑO CAFETERO	PRODUCCION EN QQS / ORO UVA
1994/1995	3,360,600.00
1995/1996	3,239,100.00
1996/1997	3,305,900.00
1997/1998	3,002,400.00
1998/1999	2,621,900.00
1999/2000	3,712,600.00
2000/2001	2,406,098.00
2001/2002	2,838,076.00
2002/2003	1,963,400.00
2003/2004	1,922,220.00
2004/2005*	1,812,123.00
2005/2006**	1,729,306.00

*Según informes de recepción de café, presentados por beneficiadores

** Proyectado

FUENTE: CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFE

ANEXO N° 4

Recepción por Departamento

Departamento	2002/03	2003/04
Santa Ana	37,52%	36,21%
Ahuachapán	17,06%	19,10%
Sonsonate	15,45%	16,18%
La Libertad	15,19%	11,57%
San Miguel	7,76%	8,14%
Usulután	5,30%	6,82%
San Salvador	1,39%	1,72%
La Paz	0,30%	0,24%
San Vicente	0,00%	0,00%
Chalatenango	0,01%	0,02%
Morazán	0,01%	0,00%
TOTAL	100,0%	100,0%

Fuente: Reportes de recepción de Beneficiadores

Recepción por Región

Región	2002/03%	2003/04* %
ESTE	13,07%	14,96%
CENTRAL	16,90%	13,55%
OESTE	70,03%	71,49%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Reportes de recepción de Beneficiadores

Datos al 31 de diciembre 2004

ANEXO N° 5

EL SALVADOR: VOLUMEN Y VALOR DE EXPORTACIONES DE CAFÉ

1994/95-2003/04

Año	Volumen (qq. oro)	Valor (Millones de US\$)	Precio Promedio
1994/95	2,166,831	356,489,940	164.52
1995/96	2,948,300	335,683,230	113.86
1996/97	3,711,867	505,619,078	136.22
1997/98	2,474,448	383,068,013	154.81
1998/99	2,388,530	239,220,830	100.15
1999/00	3,260,482	311,156,044	95.56
2000/01	2,235,188	131,777,209	58.96
2001/02	1,997,361	104,953,016	52.55
2202/03	1,757,545	104,744,607	59.6
2003/04*	1,600,865	109,542,992	68.43

* Cifras al 31/07/04

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café

ANEXO 5-A
EXPORTACIONES DE CAFÉ DE EL SALVADOR, EJERCICIOS 2003/2004 Y 2004/2005
Datos al 30 de septiembre de 2005

QUINTALES										
MES	EJERCICIO 2003/04			EJERCICIO 2004/05			DIFERENCIA 2002/03- 2003/04		DIFERENCIA %	
	QUINTALES	VALOR US\$	PRECIO PROMEDIO US\$	QUINTALES	VALOR US\$	PRECIO PROMEDIO US\$	QUINTALES	VALOR US\$	QUINTALES	VALOR US\$
Octubre	61,835	3,292,519	53.25	63,903	4,378,443	68.52	2,068	1,085,924	3%	33%
Noviembre	64,896	3,574,360	55.08	32,904	2,361,443	71.77	(31,993)	(1,212,917)	-49%	-34%
Diciembre	72,655	4,463,707	61.44	69,109	5,414,882	78.35	(3,546)	951,175	-5%	21%
Enero	151,177	9,537,101	63.09	135,183	11,439,883	84.63	(15,994)	1,902,781	-11%	20%
Febrero	208,668	13,900,722	66.62	222,189	19,178,846	86.32	13,521	5,278,124	6%	38%
Marzo	204,429	14,099,504	68.97	239,194	22,768,373	95.19	34,764	8,668,869	17%	61%
Abril	231,422	16,497,321	71.29	266,159	26,687,103	100.27	34,737	10,189,782	15%	62%
Mayo	188,764	13,207,532	69.97	225,910	23,558,905	104.28	37,146	10,351,373	20%	78%
Junio	254,095	18,493,255	72.78	192,704	20,722,567	107.54	(61,390)	2,229,312	-24%	12%
Julio	186,378	14,100,856	75.66	129,488	13,827,348	106.78	(56,890)	(273,508)	-31%	-2%
Agosto	90,602	6,485,942	71.59	96,143	10,445,002	108.64	5,541	3,959,060	6%	61%
Septiembre	69,043	4,484,003	64.95	38,374	3,609,044	94.05	(30,669)	(874,959)	-44%	-20%
01/oct/2003 al 30/sept/2004	1,783,964	122,136,824	68.46	1,711,259	164,391,838	96.06	(72,705)	42,255,014	-4.1%	34.6%
TOTAL EJERC.	1,783,964	122,136,824	68.46							

ANEXO 5-B

EXPORTACIONES MENSUALES EJERCICIO 2004/2005

Cifras en Quintales

Datos al 30 de septiembre de 2005

MES	Cosechas Anteriores	Cosecha Nueva	Total Exportado
Octubre/04	63,903	0	63,903
Noviembre/04	27,111	5,793	32,904
Diciembre/04	24,475	44,634	69,109
Enero/05	7,462	127,721	135,183
Febrero/05	903	221,286	222,189
Marzo/05	480	238,713	239,194
Abril/05	22	266,138	266,159
Mayo/05	11	225,899	225,910
Junio/05	0	192,704	192,704
Julio/05	5	129,483	129,488
Agosto/05	0	96,143	96,143
Septiembre/05	0	38,374	38,374
Total	124,372	1,586,887	1,711,259

El valor de las exportaciones del ejercicio 2004/05 al 31 de octubre de 2005 ascendió a un total de US \$164,391,838 con un valor unitario de US \$96.06

ANEXO N° 6

EL SALVADOR EXPORTACIONES DE CAFÉ SEGÚN CALIDADES, EJERCICIOS CAFETALEROS 2003/2204 Y 2004/2005

CALIDAD	2003/04			2004/05		
	QQS	VALOR US\$	Sacos 60 Kg.	QQS	VALOR US\$	Sacos 60 Kg.
COMERCIALES	1,280,758	86,472,362	981,914	1,201,387	112,646,416	921,063
CS	67,575	4,319,828	51,808	64,313	5,441,795	49,306
HG	803,102	54,147,707	615,711	740,766	68,205,548	567,921
SHG	410,081	28,004,828	314,396	396,308	38,999,073	303,837
ESPECIALES	216,617	21,222,860	166,073	301,744	34,445,670	231,337
Gourmet	89,967	9,346,860	68,975	127,705	15,405,903	97,907
Orgánico	12,068	1,241,096	9,252	12,926	1,720,153	9,910
Sostenible	22,097	1,888,747	16,941	51,315	5,868,020	39,342
Fair Trade	2,700	340,200	2,070	5,436	686,405	4,168
Fair Trade/Orgánico	1,125	158,625	863	375	52,875	288
Orgánico/sostenible	1,013	104,700	776	615	90,630	472
Finos	87,648	8,142,631	67,197	103,373	10,621,685	79,253
INFERIORES	284,903	14,174,426	218,425	204,257	16,676,404	156,597
RL	196,328	9,878,366	150,518	118,796	9,056,137	91,077
RSL	2,250	132,750	1,725	-	-	-
PV	84,675	4,108,901	64,918	84,186	7,496,226	64,543
Corriente	1,650	54,409	1,265	1,275	124,041	978
ELABORADOS	1,687	267,176	1,293	3,871	623,348	2,968
Solubles	682	98,426	523	791	192,343	607
Tostados	1,005	168,750	771	3,080	431,005	2,362
TOTAL	1,783,964	122,136,824	1,367,706	1,711,259	164,391,838	1,311,966

ANEXO N° 7

EXPORTACIONES DE CAFÉ POR PAIS DE DESTINO

EJERCICIOS CAFETALEROS 2003/2003 Y 2004/2005

PAIS	2003/04				2004/05			
	Quintales	US\$	%	Sacos 60 Kg.	Quintales	US\$	%	Sacos 60 Kg.
USA	747,122	50,573,299	41.9%	572,793	563,545	52,860,225	32.9%	432,052
Alemania	466,499	30,573,648	26.1%	357,649	432,185	39,066,696	25.3%	331,342
Bélgica	118,538	8,106,333	6.6%	90,879	201,713	19,263,770	11.8%	154,646
Francia	116,775	8,399,893	6.5%	89,528	140,438	13,503,503	8.2%	107,669
Japón	99,584	7,199,931	5.6%	76,348	117,327	13,872,445	6.9%	89,951
Canada	80,507	5,683,065	4.5%	61,722	49,641	4,988,908	2.9%	38,058
Inglaterra	42,177	2,984,273	2.4%	32,336	47,565	4,374,126	2.8%	36,467
Italia	34,275	3,311,007	1.9%	26,278	39,253	5,003,907	2.3%	30,094
Holanda	11,588	994,560	0.6%	8,884	38,025	3,998,360	2.2%	29,153
España	21,075	1,353,907	1.2%	16,158	36,427	3,156,293	2.1%	27,927
Suecia	19,050	1,165,059	1.1%	14,605	20,199	1,671,726	1.2%	15,486
Finlandia	5,775	357,658	0.3%	4,428	9,075	851,503	0.5%	6,958
Sur Africa	413	27,390	0.0%	316	5,775	757,763	0.3%	4,428
Corea	8,820	548,714	0.5%	6,762	3,707	304,891	0.2%	2,842
Austria	900	56,610	0.1%	690	1,350	109,620	0.1%	1,035
Suiza	825	60,926	0.0%	633	1,275	116,250	0.1%	978
México	-	-	0.0%	-	809	103,376	0.0%	620
Noruega	675	90,548	0.0%	518	774	126,578	0.0%	593
Belice	-	-	0.0%	-	457	37,031	0.0%	350
Rumania	-	-	0.0%	-	413	48,593	0.0%	316
Malasia	-	-	0.0%	-	413	43,313	0.0%	316
Australia	576	47,176	0.0%	442	375	49,013	0.0%	288
Guatemala	678	91,650	0.0%	520	352	52,348	0.0%	270
Honduras	168	28,709	0.0%	129	133	24,064	0.0%	102
Aruba	54	6,850	0.0%	41	36	7,537	0.0%	27
Dinamarca	5,400	322,695	0.3%	4,140	-	-	0.0%	-
Rusia	825	31,433	0.0%	633	-	-	0.0%	-
Croacia	825	56,925	0.0%	633	-	-	0.0%	-
Portugal	413	33,750	0.0%	316	-	-	0.0%	-
Taiwan	413	28,463	0.0%	316	-	-	0.0%	-
Nicaragua	18	2,352	0.0%	14	-	-	0.0%	-
Total	1,783,964	22,136,824	100%	1,367,706	1,711,259	164,391,838	100%	1,311,966

Fuente: CSC

Datos al 30 de septiembre de 2005

Cifras actualizadas el 7 de noviembre del 2005

ANEXO N° 8

Reporte de Producción por Area Cultivada Promedio de Cosechas 98/99-99/00

Rangos(Manzanas)	Producción QQ	% Producción Total	No. Productores	% del Total de Productores	Area por Rangos ** (Manzanas)	Rendimiento Promedio (QQ x Mz)
Menos de 3 mz.	101,653.58	3.41%	11,708	49.85%	13,647.11	7.45
de 3 a 10 mz.	240,350.94	8.07%	6,435	27.40%	27,680.35	8.68
de 10a 25 mz.	294,917.04	9.90%	2,403	10.23%	30,751.27	9.59
de 25 a 50 mz.	398,123.68	13.37%	1,266	5.39%	36,553.98	10.89
de 50a 100 mz.	562,859.77	18.90%	900	3.83%	51,018.22	11.03
de 100 a 150	450,760.18	15.14%	369	1.57%	35,897.94	12.56
de 150 mz. En a delante *	928,936.61	31.20%	407	1.73%	87,427.14	10.63
Totales	2,977,601.80	100%	23,488	100%	282,976.01	10.52

* En este cuadro tambien se encuentran las cooperativas del sector reformado, cuya área promedio es de 216 mz. Y representa el 9% de la producción y áreas nacional.

SECTOR REFORMADO		% DEL TOTAL
Número de Cooperativa	119	
Producción (qq Oro Uva)	201,561.98	8.896
Area Cultivada(Manzanas)	25,764.56	9.10%

** El Area total se encuentra sobrestimada debido a la duplicidad en algunos registros de fincas, por lo que el área total no refleja el tamaño real; sin embargo, la base de datos de fincas se encuentra actualmente en depuración para superar este sesgo.

El area cultivada nacional reportada por PROCAFE es de 229,921 Mz.

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café/ Fondo Emergencia para el Café

ANEXO N° 9

EL SALVADOR EXPORTACIONES DE CAFE ORGÁNICO EJERCICIOS CAFETALEROS 1998/99 - 2003/04 (QQS-ORO)

DESTINO	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
ALEMANIA	750						375.00	187.500
BELGICA			375.00					412.500
CANADA							412.50	
ESPAÑA					332.50			
INGLATERRA								6.000
JAPON	6450	1500.00	3270.00	4500.00	2887.50	3975.00	5955.00	2325.000
U.S.A.	1134.8	1125.00	5250.00	1500.00	1125.00	2437.50	5325.00	4275.000
TOTAL	8334.82	2625.00	8895.00	6000.00	4245.00	6412.50	12067.50	7206.000

Fuente: CSC

Datos al 10 de junio 2005

Cifras actualizadas el 13 de Junio del 2005

ANEXO N° 10

EXPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO POR EJERCICIO CAFETERO, CIFRAS EN QUINTALES

EXPORTACIONES ORGANICO

EXPORTACIONES TOTALES

EJERCICIO	QQS-Oro	Valor US\$	QQS-Oro	Valor US\$	%
94/95	2,250	391,125	2,166,831	356,489,942	0.10%
95/96	7,019	969,279	2,948,300	335,683,233	0.24%
96/97	8,705	1,364,122	3,711,867	505,619,079	0.23%
97/98	2,625	1,697,829	2,474,448	383,068,005	0.11%
98/99	2,625	354,563	2,388,530	239,220,836	0.11%
99/00	8,895	1,200,755	3,260,482	312,897,162	0.27%
00/01	6,000	586,012	2,235,188	131,777,208	0.27%
01/02	4,245	420,998	1,997,361	104,951,196	0.21%
02/03	6,413	688,024	1,770,140	105,567,464	0.36%
03/04	12,068	1,241,096	1,782,297	121,974,642	0.68%
04/05	12,925	1,329,231	1,976,709	168,694,173	0.76%

Fuente: CSC

Datos al 10 de junio de 2005

Cifras actualizadas el 13 de junio del 2005

ANEXO N° 11

CRITERIO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE UNA EMPRESA.				
Institución	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
FUSADES	De 100 a mas empleados y un activo total Mayor de \$ 228,571.43	De 20 a 99 empleaos, cuyo activo total no excede de \$ 228,571.43	De 11 19 empleados, cuyo activo total no excede a \$ 85,714.29	Menos de 11 empleados cuyo activo total no excede de \$ 11,428.57
ANEP	Con un grupo de empleados mayor de	Con un numero de empleados igual a 20 y menor que 100	Con un grupo de empleados igual a 5 y menor que 20	Con un grupo de empleados menor de 5 personas
BCR	Con ventas mayores a \$4,571,428.57 y un numero de empleados mayor a los	Con ventas anuales mayores a los \$685,714.29 y menores a los \$4,571,428.57 con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas mayores a los \$68,571.43 y menores a los \$685,714.29 con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 50 empleados
BMI	Con ventas mayores a \$4,571,428.57 Y un numero de empleados mayor a 19	Con ventas anuales mayores a los \$685,714.29 pero menores a \$4,571,428.57 y con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas mayores a los \$68,571.43 y menores a los \$685,714.29 con un numero de 11 a 49 empleados	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 11 empleados
MINISTERIO DE HACIENDA	Pagan impuestos mayores de \$34,285.7	Paga impuesto de \$ 5,714.29 hasta \$34,285.7 el ejercicio fiscal	Paga impuesto menores de \$ 5,714.29 durante el ejercicio fiscal	No definido

Fuente: Revista trimestral BCR Septiembre año 2003 tercer ejemplar

ANEXO N° 12

SOCIOS FUNDADORES

Los socios que en sus inicios conformarán la Asociación Empresarial de Caficultores son:

1. Mariano López García
2. José María García Rivas
3. Pedro Antonio Valladares
4. Sergio Hernández
5. José Ángel Barahona
6. Jesús Aquino de Doradea
7. José María Mejía Duarte
8. José María Duarte
9. Marcial Carlos Rodríguez
10. Zoila Ángela Mejía Duarte
11. María Ernestina Mejía de Arana
12. Manuel Najarro
13. Juan Crisóstomo Portillo G.
14. Edgardo A. Mariona
15. Tito Sánchez Valencia
16. María Cleofás López
17. José Eduardo Orellana
18. Manuel de Jesús Aquino Barahona
19. José Antonio Pérez
20. Alonso Aparicio Pérez
21. Maria Josefa Aquino Barahona
22. Ana Olivia Martir Cruz

ANEXO No. 13

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT.

Dentro de su reglamento de trabajo están plasmados los objetivos específicos que persigue la Cooperativa, entre ellos podemos mencionar.

- Fortalecer la capacidad empresarial de los asociados
- Promover, participar, conservar y defender el desarrollo de la asociación.
- Fomentar la capacidad productiva
- Mejorar de manera constante la condición económica de todos los asociados.
- Evitar los intermediarios en la comercialización del Producto.
- Reducir la dependencia financiera de los bancos
- Lograr estrategias de negocios que les permitan sostenibilidad a los asociados.
- Generar empleos en la zona
- Elaborar nuevos productos de café con un mayor valor agregado.
- Buscar el apoyo de instituciones gubernamentales, privadas y Ong's.
- Obtener asesoría técnica
- Ser reconocidos como grupo asociativo
- Coordinar y consolidar la adquisición de insumos
- Conservar y mejorar el medio ambiente

ANEXO No.14

ENTREVISTA A MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA TEPECZUNT.

1. Tienen por escrito Planes de Trabajo que faciliten las Tareas de la Cooperativa.

R/Ing. Edgardo Mariona: Yo realizo la investigación de precios en el Mercado de Café Internacional, me comunico con los técnicos de NESTLE para que nos brinden charlas para la producción de café, y diferentes actividades que aseguren la comercialización del café; sin embargo no tenemos planes de trabajo por escrito debido a que de acuerdo a las situaciones que se van presentando vamos buscando las alternativas de solución para solventar los problemas, cuando se incrementa la demanda de café molido nos encontramos a comprar café a la empresa PROEX-CAFÉ para que nos venda café y poder cumplir con la demanda de los clientes, pero no se tiene un stock de producto o café cereza en bodega de acuerdo a las ventas anteriores.

2. Cuál es el principal beneficio para la Cooperativa contar una certificación de Comercio justo.

R/Ing. Edgardo Mariona: El principal beneficio obtenido es asegurar el precio del café con un promedio de \$120.00 por qq oro producido, lo cual nos garantiza estabilidad por la comercialización y venta durante tres años, con el convenio aunque los precios del café en el mercado internacional se encuentre bajos esto no nos afecta. Y por otra parte se obtiene beneficios sociales para el Municipio.

3. ¿Qué canal de comercialización utilizan para el café?

El café UVA se comercializa con la empresa NESTLE a través de un intermediario, la Cooperativa Siglo XXI, hace dos años surgió la idea de algunos compañeros de empezar a comercializar café empacado y molido actualmente no existen esfuerzos por explotar este Mercado, la venta se realiza a través de amigos, con algunas empresas, sin embargo estas empresas han incrementado su demanda y muchas ocasiones no se tiene café cereza (materia prima) para poder cumplir con la demanda.

La demanda va aumentando año con año; aunque el producto no se esta comercializando en el mercado nacional, existen ideas de incrementar las ventas y nos obligaría a realizar una planificación para efectuar todos los controles sobre ventas, cobros, producción, etc.

4. Cómo surge la idea de producir café con características de orgánico?

Fue algo coyuntural, Los costos de los insumos para incrementar las cosechas aumentaron así como también los químicos para combatir las plagas como la broca y la roya por lo que decidimos dejar de abonar las fincas debido a que no contábamos con líneas de crédito a tasas de interés accesibles que nos permitiera financiar la compra de insumos, por lo que los productores tomamos la decisión de asociarnos y buscar una solución como grupo y para seguir produciendo café, y aprovechando las condiciones de la zona, y la producción bajo sombra de árboles frutales garantiza la producción de café de calidad, por lo que recibimos la visita de técnicos especializados en café de calidad de la empresa NESTLE quienes se interesaron en comprar nuestro café, es así como estamos comercializando nuestro café el cual es exportado a países de Europa como Suiza.

5. Cuál es el propósito de conformar la Cooperativa TepecZunt.

R/ La crisis de los precios del café en el año 2001 nos llegaron a pagar hasta \$40. por quintal producido, así algunos productores, tomamos de ejemplo la asociación de un grupo de pescadores del Lago de Ilopango tenían una Cooperativa para poder cubrir sus necesidades, empezamos como grupo Asociativo para empezar a buscar la forma de comercializar a mejores precio el café, en el 2003 nos constituimos legalmente y se inscribió la escritura de constitución en el registro de Comercio, en la cual se detalla la finalidad de la Cooperativa, los deberes y derechos que deben cumplir los asociados que la integren.

6. ¿Qué acciones se llevan a cabo para proteger el medio ambiente en las Fincas?

Ing. Edgardo Mariona: La Cooperativa recomienda a los asociados productores la quema de plásticos en las fincas, la tala de árboles y la erosión de suelo sin;
Para combatir enfermedades de las plantas de café lo realizan aplicando químicos de viñeta amarilla (sulfato de

amonio, nitrógeno, formula 151515, gallinaza y pulpa de café) autorizados por la empresa certificadora FAIRTRADE; es importante mencionar que la Cooperativa prohíbe el uso de químicos de viñeta roja altamente tóxicos como el gramoxone y el folidol.

7. Cuál es el promedio de quintales que destinan para la venta de café molido

Ing. Edgardo Mariona: No realizamos estimaciones para la venta de café molido, si la demanda incrementa, compramos más café Cereza a PROEXCAFE para cubrir la demanda, pero no se maneja café en bodega debido a que no contamos con un beneficio para el traslado del café, transformación, patios de secado, etc.

8. Quién es la principal competencia de la Cooperativa.

R/ Existe un grupo asociativo llamado los Tepezunqueños quienes están vendiendo café molido empacado en el municipio, pero no cuentan con certificación de café mercado justo.

9. Cómo supervisan las fincas para que se cumplan los requisitos ambientales por parte de los asociados.

R/ No existe un comité que realice la supervisión, lo único son las charlas de concientización que se imparten a los productores por parte de PROCAFE, NESTLE asociados para que entreguen café de calidad, así evitamos el riesgo que algunos asociados estén aplicando químicos.

10. Tiene personal contratado en la Cooperativa y cuál es el salario que devenga.

Ing. Edgardo Mariona: Se ha contratado a don Juan Mejía quien redacta notas de convocatoria maneja, las liquidaciones por la comercialización de café de cada asociado, atiende las llamadas telefónicas, recibe un salario mínimo mensual USD\$90.00

ANEXO No. 15

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

El presente cuestionario esta dirigido a los socios productores de café con características de orgánico (Mercado Justo) de la Cooperativa Tepezunt, ubicada en el Municipio de San Miguel Tepezontes, Departamento de la Paz.

Objetivo: Conocer la situación actual de las socios productores de café que conforman la Cooperativa Tepezunt, para diagnosticar las fortalezas y debilidades en la administración, producción y comercialización de su producto.

Indicación: Conteste las siguientes preguntas y marque con una "x" la respuesta que estime conveniente.

Nombre del Propietario de la Finca: _____

1. ¿Cuál es su ocupación actual (puede señalar más de una opción)

a) Estudiante

c) Empleado

b) Agricultor

d) Profesional

Otros (especifique): _____

2. ¿Es su primera experiencia de pertenecer a una Cooperativa?

SI NO

Explique: _____

3. ¿Es su primera experiencia de pertenecer a una Cooperativa?

SI NO

4. ¿Cuáles de las siguientes razones lo motivaron a Asociarse a la Cooperativa?

- a) Mayores Ingresos b) Créditos
c) Facilidad de comercializar el producto
d) Asesoría Técnica e) Otros

5. ¿Cuál es la extensión de terreno con que cuenta en su Finca?

- a) ½ Manzana b) 6-10 Manzanas
c) 1-5 manzanas d) más de 10

6. ¿Con cuántas manzanas de terreno ha destinado para el Cultivo de Café?

- a) ½ Manzana b) 6-10 Manzanas
c) 1-5 manzanas d) más de 10

7. ¿Cuánto es el Recurso Humano con el que dispone para laborar en su finca?

Familiares:

Particulares:

- | | |
|---|---|
| a) De 0-5 empleados <input type="checkbox"/> | b) De 0-5 empleados <input type="checkbox"/> |
| b) De 5-10 empleados <input type="checkbox"/> | c) De 5-10 empleados <input type="checkbox"/> |
| d) De 10 más Empleados <input type="checkbox"/> | d) De 10 más Empleados <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/> | f) Ninguno de los Anteriores <input type="checkbox"/> |

8. El Recurso Humano que labora para su finca son originarios del municipio San Miguel Tepezontes?

SI NO

Otros, especifique _____

9. ¿Qué tipo de Motivación brinda a sus empleados?

a) Mejora salarial

b) Capacitaciones

c) Prestaciones laborales

d) % de comisiones sobre Ventas

e) Premios por logro de metas

f) otras especifique _____

10. ¿Que dificultades se le han presentado en su finca para la Producción de café?

a) Falta de Financiamientos

b) Asistencia Técnica

c) Tecnología

d) Precios de los Insumos

11. ¿A cuánto ascienden los costos por cosecha en el Mantenimiento de su finca?

a) De 15 a \$100.00

b) De 101.00 a \$200.00

c) De 201. a mas

12. ¿Cuál es el costo a pagar por arroba cortada de café en su Finca?

a) US\$ 0.25 a 0.50ctvs. b) US\$ 0.60 a 1.00

Especifique: _____

13. Mencione la cantidad de quintales que ha producido por año su finca.

a) 2002/2003 _____ b) 2003/2004 _____ d) 2004/2005 _____

14. Seleccione el número de quintales (qq.) que vendió en la cosecha 2004 /2005

a) 0-10qq b) 11-25qq c) 26-50qq
d) 51-75qq e) 76-100qq f) 100 a más

Otros, especifique:

15. ¿A quién de los siguientes compradores usted le vende su producto (nombre y cantidad en qq.)?

COMPRADORES

CANTIDAD

a) La Cooperativa Tepec-zunt _____
b) Los beneficiadores _____
c) Especifique _____

16. ¿De las siguientes herramientas Administrativas cuáles son utilizadas en la práctica en su finca?

a) Programación de trabajo
b) Contabilidad formal
c) Control de ingresos y egresos
d) Control de pedidos
e) Proyección de ventas
f) Control de Producción

17. ¿Qué tipos de controles Administrativos utilizan en su Finca?

- a) Ordenes de pedido
- b) Control de inventario
- c) Ordenes de compra de materia prima
- d) Control de existencia de materia prima
- e) Control de ventas
- f) Control de créditos

18. ¿La Cooperativa les exige estándares de calidad en el Proceso de producción del café?

SI NO

Explique: _____

19. ¿Considera usted importante entregar el producto bajo las Normas de calidad propuestas por la Cooperativa?

SI NO

Explique: _____

20. De los siguientes enunciados, que beneficios ha Obtenido al estar asociado dentro de la Cooperativa?

- a) Financiamientos
- b) Asistencia Técnica
- c) Facilidad para comercializar
- d) Precios cómodos en los Insumos
- e) Ninguno de los anteriores
- f) Otros:

Explique: _____

21. ¿Que otros beneficios le gustaría obtener de parte de la Cooperativa?

22. De los siguientes factores marque los tres mas relevantes que usted considera que le ayudarían a obtener mejores beneficios para el manejo de su Finca?

- a) Capacitaciones en el área administrativa
- b) Capacitaciones en el área Financiera
- c) Capacitaciones en el área productiva
- d) Capacitación en el área de comercialización
- e) En todas las Anteriores

Otros especifique: _____

23. Considera usted que los estatus en la Cooperativa son equitativos para todos los socios?

- a) Si
- b) No

Explique:

ANEXO No. 16

TABULACION DE LOS RESULTADOS

Pregunta No. 1

¿Cuál es su ocupación actual (puede señalar más de una opción)?

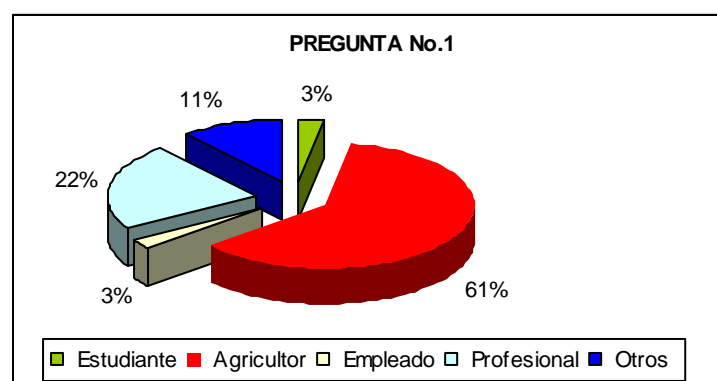
Objetivo:

Determinar la calidad del recurso humano con que cuenta la cooperativa para implementar el Proyecto.

TABULACION

Pregunta No.1			
Área de Administración			
Ocupación Actual de los Socios			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	Estudiante	1	3%
2	Agricultor	22	61%
3	Empleado	1	3%
4	Profesional	8	22%
5	Otros	4	11%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

Se determinó que 22 asociados se dedican a la agricultura lo muestra una ventaja en la experiencia del recurso humano para el manejo de sus fincas.

Pregunta No.2

¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro de la Cooperativa?

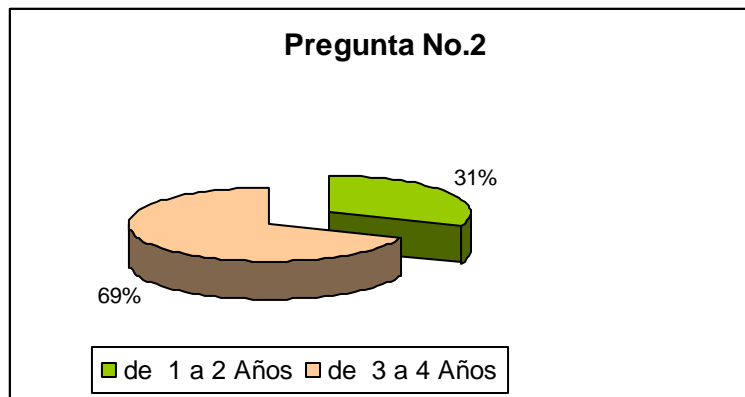
Objetivo:

Conocer la antigüedad de cada asociado dentro de la Cooperativa para medir el nivel de crecimiento de la misma.

Tabulación

Pregunta No.2			
Área de Administración			
Tiempo de ser miembro de la Cooperativa			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	de 1 a 2 Años	11	31%
2	de 3 a 4 Años	25	69%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

25 asociados manifestaron estar trabajando desde hace 4 años con la Cooperativa lo cual muestra una confianza y estabilidad para sus miembros y futuros asociados.

Pregunta No.3

¿Es su primera experiencia de pertenecer a una Cooperativa?

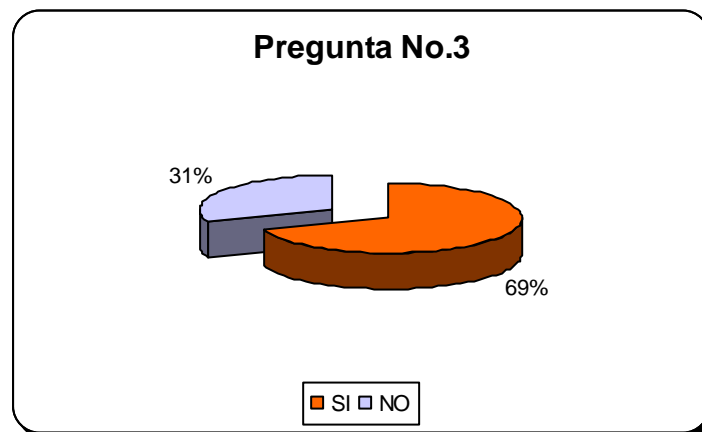
Objetivo:

Determinar la experiencia que tienen los Asociados en cuanto a Cooperativismo para compartir sus conocimientos y fortalecer la Asociación.

Tabulación

Pregunta No.3			
Área de Administración			
Primera experiencia de pertenecer a una Cooperativa			
No.	Alternativas	Fr	%
1	SI	25	69%
2	NO	11	31%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

Se confirmó que 11 asociados han tenido experiencias en otras Cooperativas lo cual podría contribuir al desarrollo de la Cooperativa.

Pregunta No. 4

¿Cuáles de las siguientes razones lo motivaron a Asociarse a la Cooperativa?

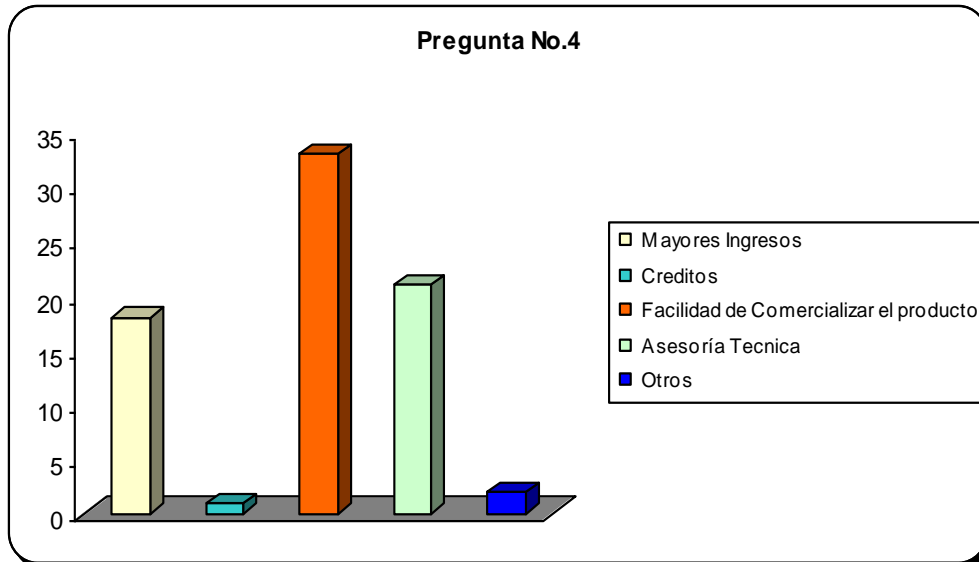
Objetivo:

Identificar los factores más relevantes que motivaron a los pequeños caficultores a formar parte de la Cooperativa.

Tabulación

Pregunta No.4			
Área de Administración			
Razones que lo motivaron a asociarse a la Cooperativa			
No.	Alternativas	Fr	%
1	Mayores Ingresos	18	50%
2	Créditos	1	3%
3	Facilidad de Comercializar el producto	33	92%
4	Asesoría Técnica	21	58%
5	Otros	2	6%
Total			

Gráfico



Comentario

El 92% de las respuestas obtenidas manifestaron que la razón por la cual se asociaron a la Cooperativa es por la facilidad para comercializar el producto. ya que el estar asociado les ha permitido incrementar sus ingresos de cada cosecha.

Pregunta No.5

¿Cuál es la extensión de terreno con que cuenta en su Finca?

Objetivo:

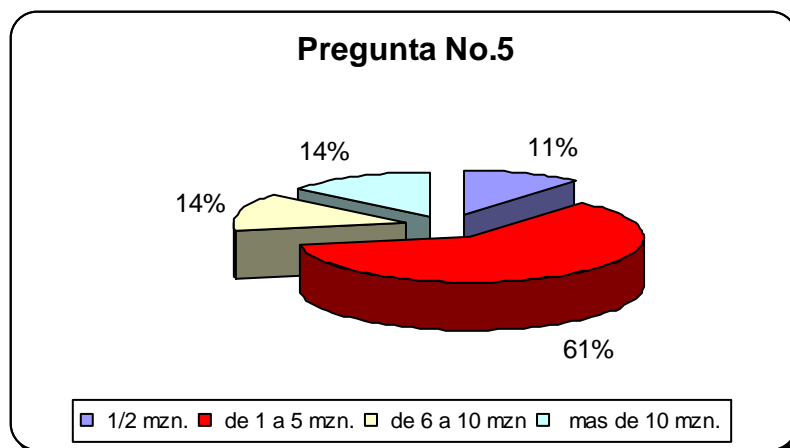
Conocer la extensión de terreno que poseen los pequeños productores Asociados a la Cooperativa para que puedan ser aprovechadas en el cultivo de café.

Tabulación

Pregunta No.5			
Área de Producción			
Extensión de terreno de cada finca			
No.	Alternativas	Fr	%
1	1/2 mzn.	4	11%
2	de 1 a 5 mzn.	22	61%
3	de 6 a 10 mzn	5	14%
4	mas de 10 mzn.	5	14%
	Total	36	100%

mzn.= Manzana de Terreno

Gráfico



Comentario

Se determino que 22 asociados poseen un promedio de extensión de terreno de 1-5 manzanas, lo cual demuestra que son pequeños agricultores que decidieron asociarse para obtener mejores resultados en conjunto.

Pregunta No.6

¿Cuántas manzanas de terreno ha destinado para el Cultivo de Café?

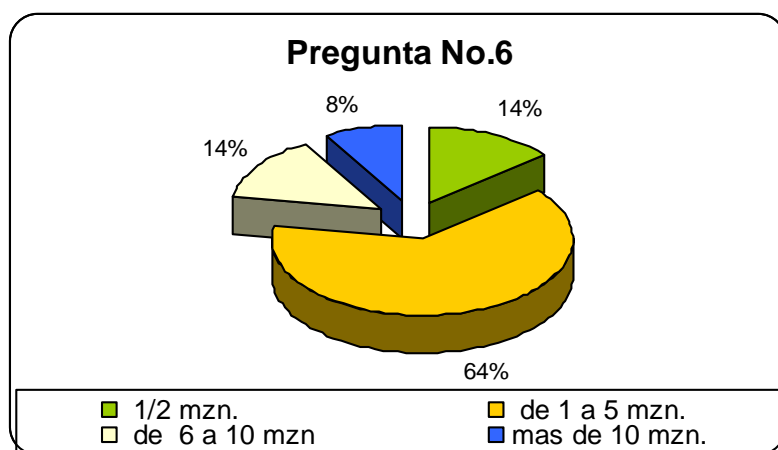
Objetivo:

Determinar el área destinada para el cultivo de Café para tener un parámetro de la producción por área.

Tabulación

Pregunta No.6			
Área de Producción			
Extensión de terreno cultivada de café en cada finca			
No.	Alternativas	Fr	%
1	1/2 mzn.	5	14%
2	De 1 a 5 mzn.	23	64%
3	de 6 a 10 mzn	5	14%
4	Más de 10 mzn.	3	8%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

23 asociados confirmaron que el área promedio cultivada es de 3 manzanas; sin embargo los asociados que poseen más de 3 manzanas de terreno no esta siendo cultivadas con café al 100% lo cual representan una disminución en su producción.

Pregunta No.7

¿Qué cantidad de Recurso Humano utiliza para laborar en su finca?

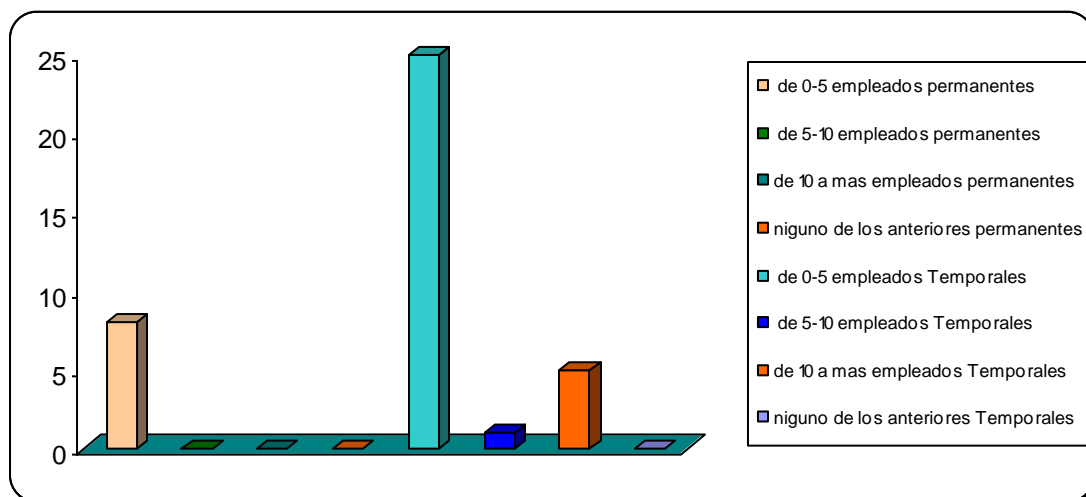
Objetivo:

Conocer la aportación del grupo familiar a las labores de mantenimiento y producción de cada finca para determinar si son microempresarios de tipo familiar e Identificar el nivel de empleos fijos y Temporales que genera la Cooperativa con la producción de café.

Tabulación

Pregunta No.7			
Área de Producción			
El Recurso Humano con el que dispone para laborar en su finca			
No.	Alternativas	Fr	%
1	de 0-5 empleados permanentes	8	22%
2	de 5-10 empleados permanentes	0	0%
3	de 10 a mas empleados permanentes	0	0%
4	ninguno de los anteriores permanentes	0	0%
5	de 0-5 empleados Temporales	25	69%
6	de 5-10 empleados Temporales	1	3%
7	de 10 a mas empleados Temporales	5	14%
8	ninguno de los anteriores Temporales	0	0%
Total			

Grafico
Pregunta No. 7



Comentario

De acuerdo a los encuestados el 69% de las respuestas confirmaron que el recurso humano utilizado es contratado de forma temporal en cada cosecha. Lo cual genera empleo en los meses de Noviembre, Diciembre y Enero.

Pregunta No.8

El Recurso Humano que labora para su finca son originarios del municipio San Miguel Tepezontes?

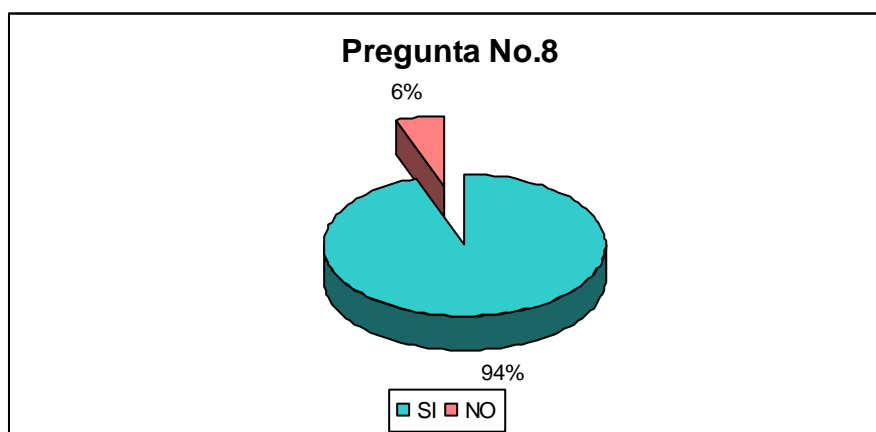
Objetivo:

Saber si la mano de obra contratada es del municipio o vienen de zonas aledañas.

Tabulación

Pregunta No.8			
Área de Recursos Humanos			
Conocer si el origen de la mano de obra contratada es del Municipio			
No.	Alternativas	Fr	%
1	SI	34	94%
2	NO	2	6%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

34 asociados afirmaron que la mano de obra contratada para las tareas de corta y mantenimiento de sus fincas es del Municipio. Lo que indica que la producción de café es una fuente de empleo del municipio contribuyendo a la vez a el desarrollo del mismo.

Pregunta No. 9

¿Qué tipo de Motivación brinda a sus empleados?

Objetivo:

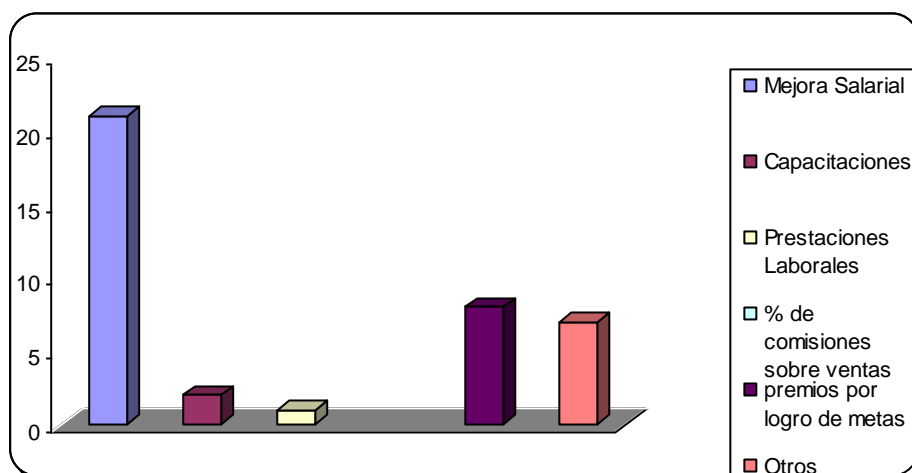
Describir las motivaciones intrínsecas y extrínsecas que brindan los propietarios de fincas a sus empleados para determinar el crecimiento en la calidad de vida de los Pobladores.

Tabulación

Pregunta No. 9			
Área de Recursos Humanos			
Conocer el tipo de motivación que brindan a sus empleados			
No.	Alternativas	Fr	%
	Mejora Salarial	21	58%
	Capacitaciones	2	6%
	Prestaciones Laborales	1	3%
	% de comisiones sobre ventas		0%
	premios por logro de metas	8	22%
	Otros	7	19%
	Total		

Gráfico

Pregunta No.9



Comentario

El 58% de las respuestas obtenidas coinciden que la motivación para la mano de obra utilizada consiste en la mejora salarial. Lo cual cumple uno de los requisitos de pertenecer al mercado justo (pago de salarios justo a la mano de obra).

Pregunta No.10

¿Que dificultades se le han presentado en su finca para la Producción de café?

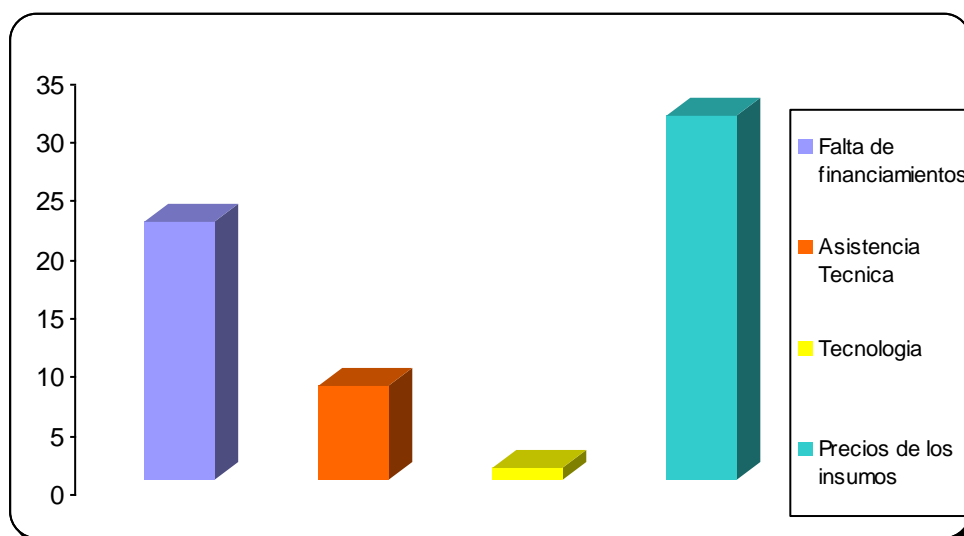
Objetivo:

Identificar los problemas que tienen actualmente los asociados a la Cooperativa para presentar alternativas.

Tabulación

Pregunta No. 10			
Área de Producción			
Dificultades para la producción de café en cada finca			
No.	Alternativas	Fr	%
1	Falta de financiamientos	22	61%
2	Asistencia Técnica	8	22%
3	Tecnología	1	3%
4	Precios de los insumos	31	86%
	Total		

Gráfico



Comentario

Se determinó que el 86% de las respuestas obtenidas reflejan que la principal dificultad para la producción es el incremento de los precios en los insumos. Lo cual obligó a los asociados a no abonar sus fincas con químicos, lo que generó la producción de café con características orgánicas.

Pregunta No.11

¿Cuánto ascienden sus costos por cosecha en el Mantenimiento de su finca?

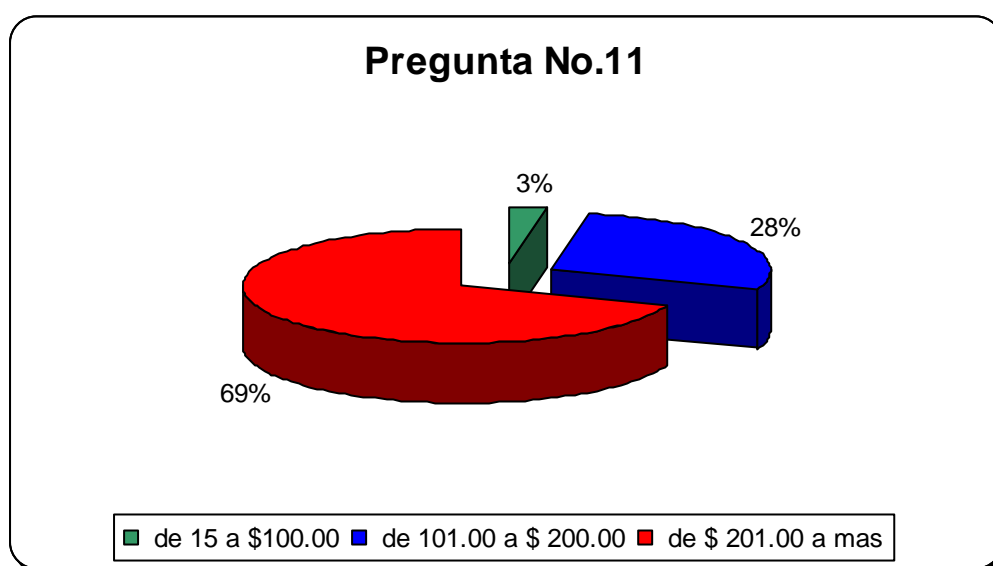
Objetivo:

Conocer los costos generados en la producción de cada cosecha para determinar las Utilidades Promedio que les genera cada Cosecha.

Tabulación

Pregunta No. 11			
Área de Finanzas			
Costos por cosecha para el mantenimiento de cada finca			
No.	Alternativas	Fr.	%
	de 15 a \$100.00	1	3%
	de 101.00 a \$ 200.00	10	28%
	de \$ 201.00 a mas	25	69%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

El 69% de los encuestados manifestaron que, el promedio de sus costos para el mantenimiento de su finca es de \$200.00 lo cual consideran que es un valor relativo al volumen de producción tomando en cuenta que no cuenta con financiamientos o apoyo económico de parte de la Cooperativa.

Pregunta No.12

¿Cuál es el costo a pagar por arroba cortada de café en su Finca?

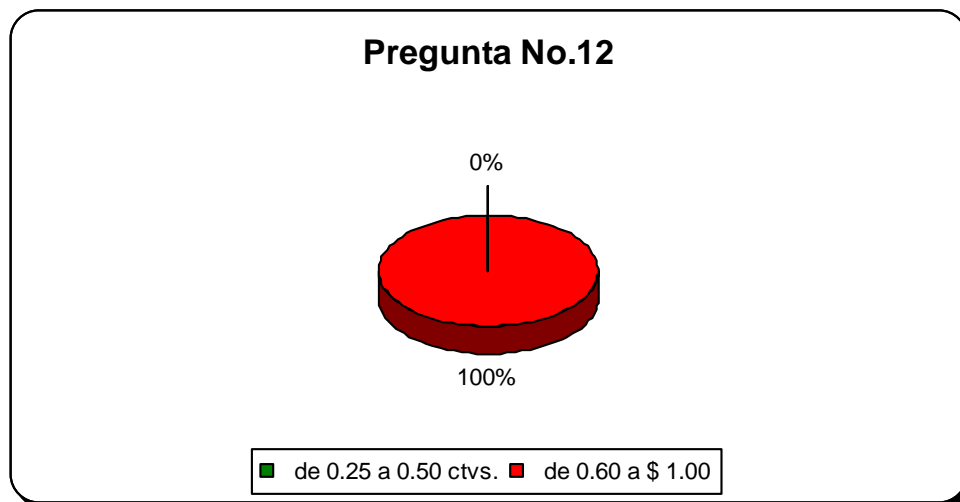
Objetivo:

Establecer el precio por arroba cortada para Verificar la contribución de la Cooperativa en los ingresos a las familias de la zona.

Tabulación

Pregunta No. 12			
Área de Finanzas			
Valor a pagar por arroba cortada de café			
No.	Alternativas	Fr	%
	De 0.25 a 0.50 cts.	0	0%
	De 0.60 a \$ 1.00	36	100%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

El 100% de lo encuestados afirmaron que, el costo a pagar por arroba cortada es de \$1.00 este valor es mas alto en comparación con otras fincas de la zona.

Pregunta No.13

Mencione la cantidad de quintales que ha producido por Año su finca.

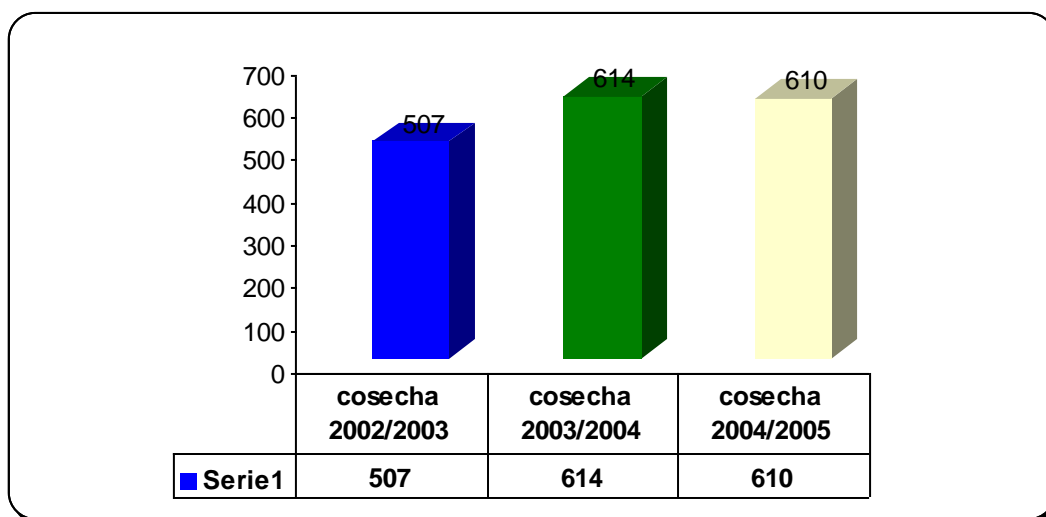
Objetivo:

Determinar la tendencia en la producción que ha tenido cada asociado en los últimos tres años para ver el comportamiento de cada cosecha.

Tabulación

Pregunta No. 13			
Área de Producción			
Cantidad de quintales que ha producido por año cada finca			
No.	Alternativas	Fr.	
	Cosecha 2002/2003	507	
	Cosecha 2003/2004	614	
	Cosecha 2004/2005	610	
	Total		

Gráfico



Comentario

La cosecha 2003/2004, muestra el volumen de producción más alto de 614qq. Lo que nos indica que, para ese año fue una cosecha normal es decir, no se presentaron fenómenos naturales que incidieran en la producción.

Pregunta No.14

Seleccione el número de quintales (qq.) que vendió en la cosecha 2004/2005.

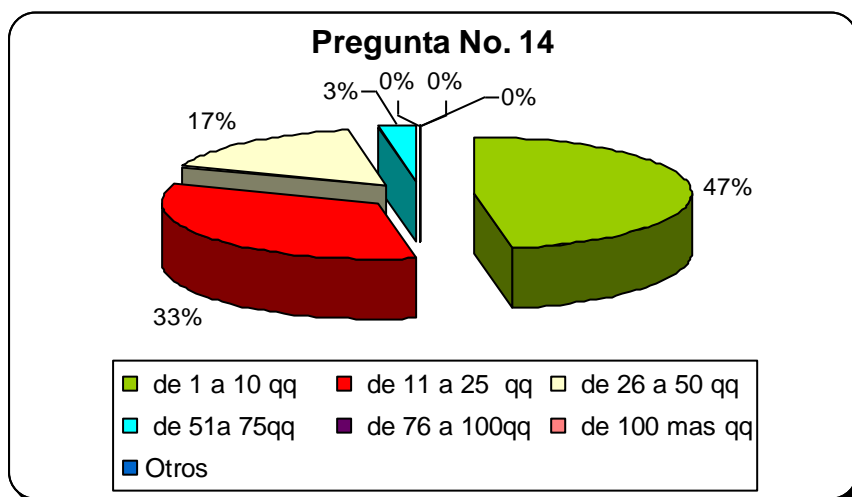
Objetivo:

Conocer el volumen de ventas por cada cosecha por cada asociado para determinar su nivel de Ingresos promedio.

Tabulación

Pregunta No. 14			
Área de Mercadeo			
quintales vendidos en la cosecha 2004/2005			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	de 1 a 10 qq	17	47%
2	de 11 a 25 qq	12	33%
3	de 26 a 50 qq	6	17%
4	de 51a 75qq	1	3%
5	de 76 a 100qq	0	0%
6	de 100 mas qq	0	0%
7	Otros	0	0%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

17 asociados que equivale a un 47% de los asociados afirmaron que vendieron a la Cooperativa Tepec zunt un promedio de su producción de 5qq. Esto indica que, la confianza depositada en la Cooperativa los llevaría a obtener precios justos por su producto.

Pregunta No.15

¿A quién de los siguientes compradores usted le vende Su producto (nombre y cantidad en qq.)?

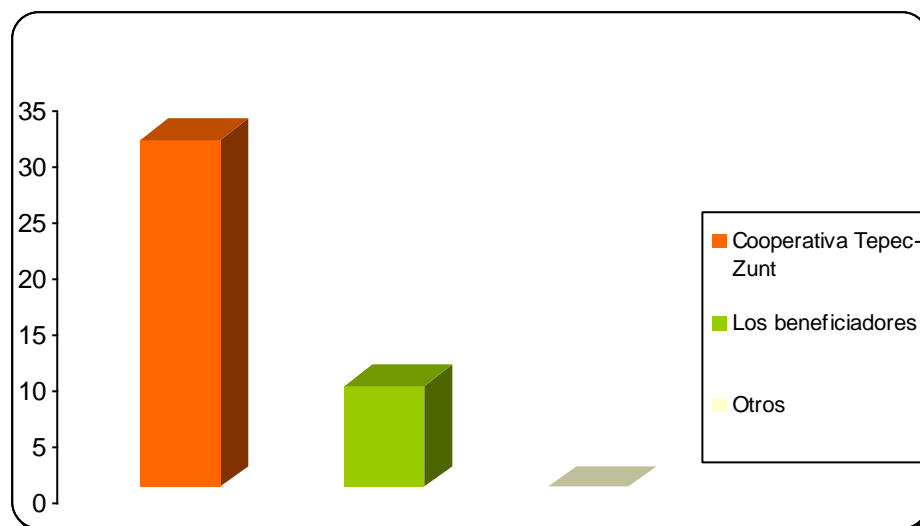
Objetivo:

Identificar el nicho de mercado de café para determinar las alternativas a las cuales se puede ofertar el producto.

Tabulación

Pregunta No. 15			
Área de Mercadeo			
Compradores a quienes se le ha vendido el producto			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	Cooperativa Tepec-Zunt	31	86%
2	Los beneficiadores	9	25%
3	Otros	0	0%
	Total		

Gráfico



Comentario

El 86% de las respuesta refleja que, los asociados vendieron el café a la cooperativa Tepec zunt. Cabe mencionar que dentro de los estatus de la Cooperativa no estipula la obligación de un número de quintales a entregar sino que, el que el asociado considere; sin embargo los miembros se esfuerzan por entregar la totalidad de su producción a la Cooperativa.

Pregunta No.16

¿De las siguientes herramientas Administrativas cuáles son utilizadas en la práctica en su finca?

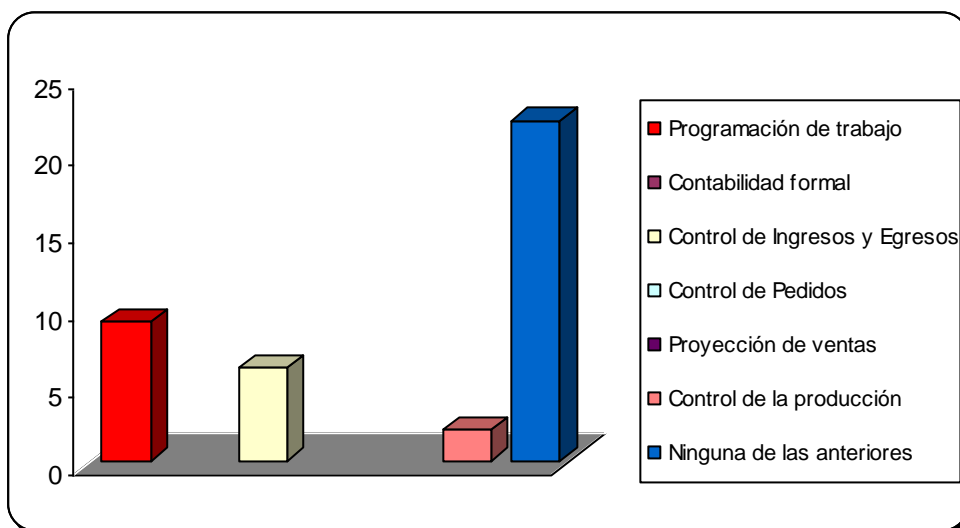
Objetivo:

Conocer las herramientas administrativas utilizadas en el proceso de mantenimiento y producción de café de cada finca para proponer herramientas que le permitan mejorar los procesos actuales.

Tabulación

Pregunta No. 16			
Área de Administración			
Herramientas Admón. Utilizadas en cada finca			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	Programación de trabajo	9	25%
2	Contabilidad formal		0%
3	Control de Ingresos y Egresos	6	17%
4	Control de Pedidos		0%
5	Proyección de ventas		0%
6	Control de la producción	2	6%
7	Ninguna de las anteriores	22	61%
Total			

Gráfico



Comentario

El 61% de las respuestas coinciden en la falta de aplicación de herramientas Administrativas. Lo que hace más difíciles las tareas de cada asociado así como también para la Cooperativa.

Pregunta No.17

¿Qué tipos de controles Administrativos utilizan en su Finca?

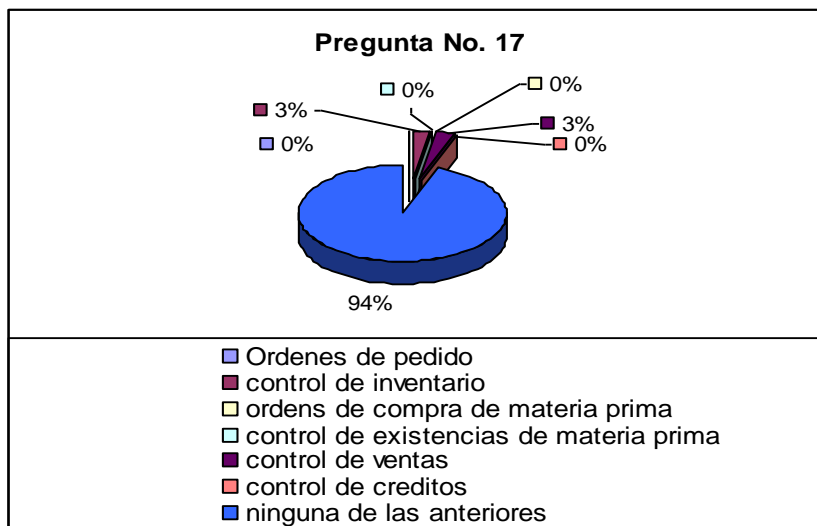
Objetivo:

Identificar los controles utilizados en las actividades de la Cooperativa para evaluar los resultados de la gestión.

Tabulación

Pregunta No. 17			
Área de Administración			
Controles Admón. Utilizadas en cada finca			
No.	Alternativas	Fr	%
1	Ordenes de pedido		
2	control de inventario	1	3%
3	ordenes de compra de materia prima		
5	control de existencias de materia prima		
5	control de ventas	1	3%
6	control de créditos		
7	ninguna de las anteriores	34	94%
	Total	36	100%

Grafico



Comentario

De acuerdo 94% de las respuestas indican que no aplican ningún Control Administrativo. Esto genera la ausencia de registros y datos históricos en el área Administrativa, lo que vuelve difícil evaluar la gestión de la Cooperativa con datos reales.

Pregunta No.18

¿La Cooperativa les exige estándares de calidad en el Proceso de producción del café?

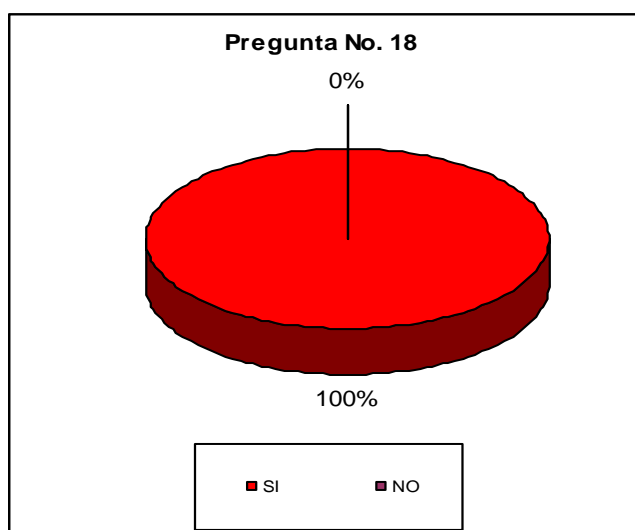
Objetivo:

Conocer los estándares de calidad que estipula la Cooperativa para confirmar la aplicación de ellos.

Tabulación

Pregunta No. 18			
Área de Producción			
Nivel de exigencia de la calidad del producto.			
No.	Alternativas	Fr	%
1	SI	36	100%
2	NO	0	0%
	Total	36	100%

Grafico



Comentario

El 100% de los encuestados manifestaron que la Cooperativa les exige estándares de calidad para la entrega del café. Los asociados están conscientes que, deben cumplir estándares de calidad en el momento de entregar su producto, de aquí depende que se mantenga el precio del mismo.

Pregunta No.19

¿Considera usted importante entregar el producto bajo las Normas de calidad propuestas por la Cooperativa?

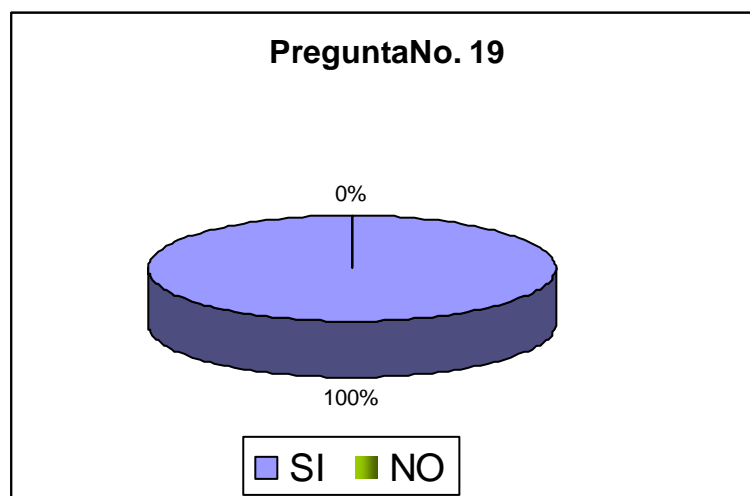
Objetivo:

Conocer la opinión de los asociados en cuanto a los estándares de calidad requeridos por la Cooperativa para medir la responsabilidad de entregar café con características de orgánico para obtener mejores precios.

Tabulación

Pregunta No. 19			
Área de Mercadeo			
Importancia de la entrega del producto bajo las normas de calidad.			
No.	Alternativas	Fr.	%
1	SI	36	100%
2	NO		0%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

El 100% de los encuestados manifestaron que es de suma importancia la entrega del producto bajo los estándares de calidad. Debido a que con ello garantiza el precio de su producto y a la vez conservan la certificación que poseen actualmente

Pregunta No.20

De los siguientes enunciados, que beneficios ha obtenido al estar asociado dentro de la Cooperativa?

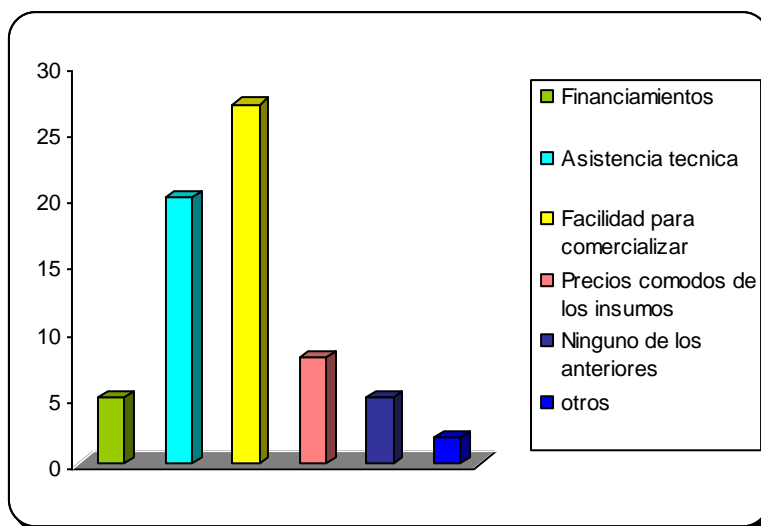
Objetivo:

Identificar los principales beneficios que han obtenido los pequeños productores al asociarse a esta Cooperativa para medir el grado de satisfacción.

Tabulación

Pregunta No. 20			
Area de Finanzas			
Beneficios que han obtenido al estar asociado			
No.	Alternativas	Fr	%
1	Financiamientos	5	14%
2	Asistencia técnica	20	56%
3	Facilidad para comercializar	27	75%
4	Precios cómodos de los insumos	8	22%
5	Ninguno de los anteriores	5	14%
6	otros	2	6%
	Total		

Gráfico



Comentario

El 56% de las respuestas reflejaron que, uno de los principales beneficios obtenidos ha sido recibir Asistencia Técnica (como aplicar los fertilizantes orgánicos en sus fincas), lo cual podría contribuir a la producción si son aplicadas correctamente.

21. ¿Qué otros beneficios le gustaría obtener de parte de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer otros beneficios que los asociados Esperarían para las mejoras de sus fincas y el Incremento en sus utilidades

Nota. Esta pregunta no fue tabulada por ser Cualitativa.

Pregunta No.22

De los siguientes factores marque los tres mas relevantes que usted considera que le ayudarían a obtener mejores beneficios para el manejo de su Finca?

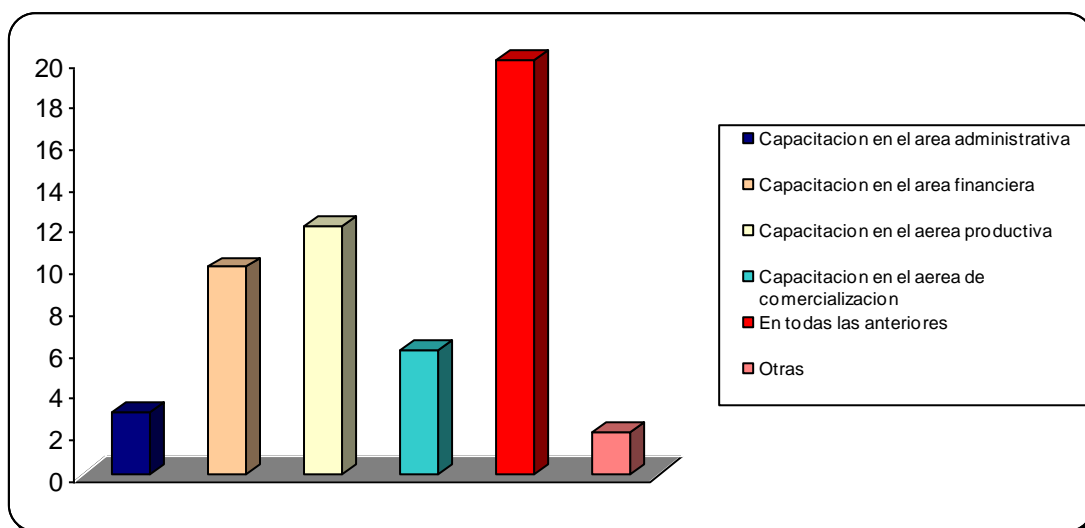
Objetivo:

Determinar los beneficios que el asociado considera son prioritarios que se deben implementar para el crecimiento en la producción de su finca.

Tabulación

Pregunta No. 22			
No.		Fr	%
1		3	8%
2		10	28%
3		12	33%
4		6	17%
5		20	56%
6		2	6%
	Total		

Gráfico



Comentario

El 56% de las respuestas obtenidas coinciden en que es necesario capacitarse en todas las áreas mencionadas por lo que se considera que los asociados tienen el interés en el aprendizaje para el desarrollo de la Cooperativa con el objetivo de implementar estrategias que desarrollen a la Organización mas halla de comercializar el producto.

Pregunta No.23

Considera usted que los estatutos en la Cooperativa son equitativos para todos los socios?

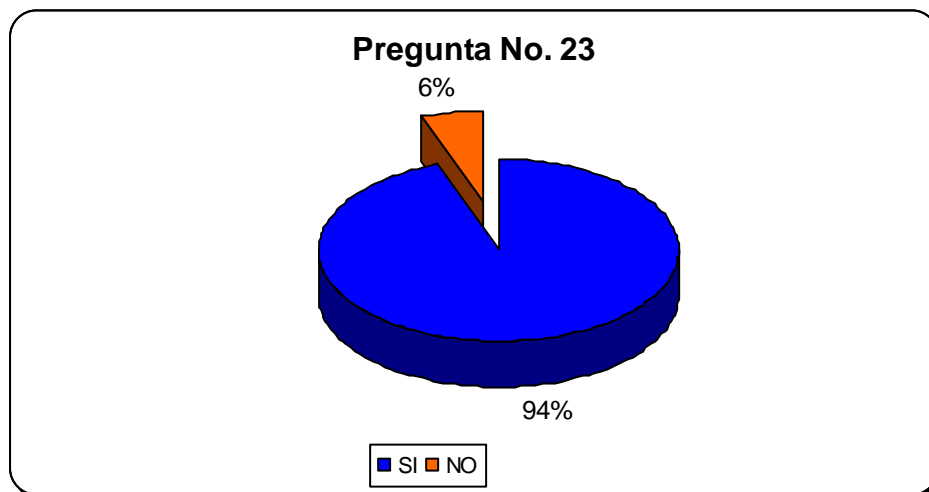
Objetivo:

Conocer la opinión de los asociados en cuanto a la equidad en la aplicación de los estatutos actuales de la Cooperativa para diagnosticar si existe equidad en esta Asociación.

Tabulación

Pregunta No. 23			
Área de Administración			
La de cada socio sobre la equidad de los estatutos de la Cooperativa			
No.		Fr	%
	SI	34	94%
	NO	2	6%
	Total	36	100%

Gráfico



Comentario

El 94% de los encuestados afirmaron que los estatutos de la Cooperativa son Equitativos para todos los socios por lo que se considera que la equidad es uno de los principios en los cuales esta fundamentada la Cooperativa.

ANEXO No.19

ENTREVISTA AL LIC. TOMAS BONILLA, GERENTE DE EXPORTACIONES DEL CONSEJO SALVADOREÑO EL CAFÉ (CSC)

1. Cuál es la función del Consejo Salvadoreño del Café en el sector Cafetalero.

R/El Consejo desarrolla programas de apoyo y Asesoría al Sector cafetalero como el Fondo de Emergencia para reactivación de las fincas, Asesoría técnica en la producción y beneficiado del café, Asesoría técnica para las exportaciones, Proporciona contactos de compradores de café en Mercas Internacionales.

2. El Consejo Salvadoreño del café cuenta con programas de Apoyo para las Exportaciones de los pequeños productores.

R/ Para hablar de exportaciones en grano, La institución induce a los interesados en exportar brindándoles Asesoría, otorgando los Certificados de exportación de café.

3. Qué aspectos usted considera importantes para que los pequeños productores puedan exportar.

R/ Deben trabajar sobre dos fases antes de exportar: La fase agrícola y la fase productiva para llegar a exportar un producto de calidad.

4. Para exportar de forma independiente cuanto es la cantidad mínima en quintales que se requiere para exportar?

R/ Para exportar se requiere una cantidad mínima de 750 quintales Oro para la conformación de dos lotes, lo cual contribuirá a reducir los costos.

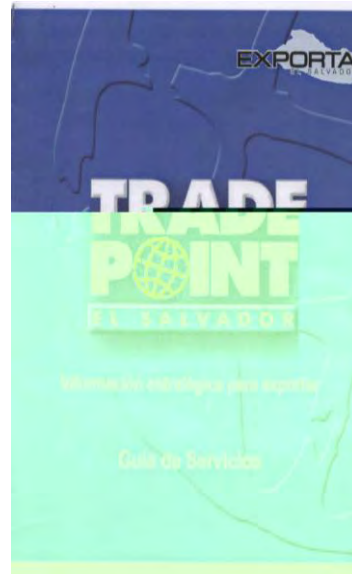
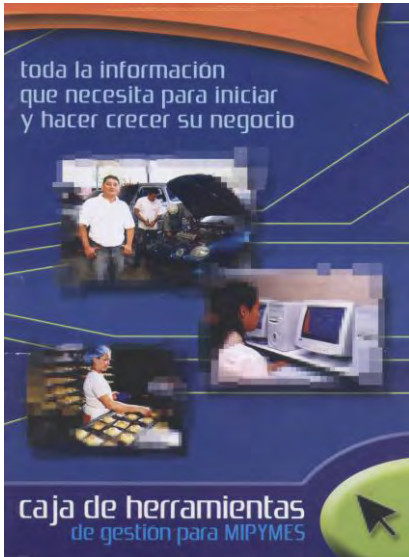
5. El consejo apoya a los caficultores para fijar los precios en los mercados Internacionales?

R/ El Consejo brinda información sobre la fluctuación de los mercados de café a nivel internacional y compradores, información de la bolsa de café de Nueva York, Mercado de café Brasileño, pero las labores de negociación del café son particulares entre productor y comprador.

6.Cuál es el procedimiento a seguir para que los pequeños productores puedan competir en el mercado de café especiales?

R/Deben trabajar en la cadena productiva desde la producción, el procesado del café instalando un beneficio ecológico, asociarse para fortalecerse y mantener la calidad de la producción como un valor agregado para obtener precios justos.

ANEXO No. 20



ANEXO No.21



Sembrando café con
Excelencia...
...en la taza, en armonía con el medio ambiente y con proyección social

Sowing coffee with
Excelencia...
...in the cup, in harmony with the environment and with social projection

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE EL SALVADOR

apecafe

Asociación DOEN
Asociación DOEN
Asociación DOEN

 Oxfam
America

Boulevard Merliot, Edificio Ucraprobex,
Ciudad Merliot, La Libertad, El Salvador, C. A.
Tel.: (503) 278-9440, Fax: (503) 278-1311,
E-mail: apecafe@mixmail.com
apecafe@integra.com.sv

apecafe

Boulevard Merliot, Edificio Ucraprobex,
Ciudad Merliot, La Libertad, El Salvador, C. A.
Tel.: (503) 278-9440, Fax: (503) 278-1311,
E-mail: apecafe@mixmail.com
apecafe@integra.com.sv

ANEXO No. 22



COMO NOS PUEDE CONTACTAR

- **FLI International e.V.**
Kaiser-Friedrich-Straße 13 | D - 53113 Bonn, Alemania
T +49.228.94 92 30 | F +49.228.24 21 713
e-mail: info@fairtrade.net
- **FLI-Cert GmbH**
Goerestraße 30 | D - 53113 Bonn, Alemania
T +49.228.24 93 0 | F +49.228.24 93 120
Aplicaciones para productores: certification@flo-cert.net
Informes de flujo de producto: tradeaudit@flo-cert.net
Aplicaciones para compradores: registration@flo-cert.net
- **Representación en América Central**
Edificio UCRAPROBEX, San Salvador, C.A.
www.flocentroamerica.net
22788489 Wilma Bergman w.bergman@flocentroamerica.net

www.fairtrade.net

- **Organizaciones Nacionales del sello de Comercio**
www.info.fairtrade.net

ANEXO No. 23

FUNDACION SALVADOREÑA PARA INVESTIGACIONES DEL CAFÉ
GERENCIA TECNICA

Oscar Ramos



Caficultura Orgánica

NUTRICIÓN DEL CULTIVO

Los suelos para el cultivo de café deben ser de fertilidad media a alta, dicha fertilidad se viene a definir por los niveles críticos de los elementos que se hallen en el, pero fundamentalmente de los equilibrios (Ca + Mg)/K; Mg/K; Ca/Mg y Ca/K.

También es importante el porcentaje de arcilla y los tipos de minerales que constituyen esa arcilla, debido a que en los suelos donde predominan caolinita/halosita se muestra mayor capacidad de fijación de fósforo. La clase de mineral de la arcilla tiene que ver también con la fijación y aprovechamiento del potasio. El café prefiere los suelos ligeramente ácidos, es decir un pH 5.0 - 6.0.

Contenido de materia orgánica

El contenido de materia orgánica en el suelo favorece el reciclaje de nutrientes, favorece el crecimiento y desarrollo de raíces adventicias y área de absorción radicular y disminuye la incidencia de problemas con nematodos.

Es una práctica común en el cultivo orgánico de café la adición de materia orgánica como pulpa de café, gallinaza, compost, abono bocashi y otros, con el fin de elevar el contenido de materia orgánica del suelo.

En resumen los suelos deben ser profundos, permeables, friables, y de buena textura, bien aireados y con contenidos adecuados de arcillas.

