

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
BENEFICIO EL REFUGIO S.A.
PLANTA DE PROCESO DE BENEFICIADO DE CAFE
UCRAPROBEX**

**Elaborado por:
Equipo Asesor**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador**

Mayo de 1999

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
BENEFICIO EL REFUGIO S.A.
PLANTA DE PROCESO DE BENEFICIADO DE CAFE
UCRAPROBEX**

**Elaborado por:
Equipo Asesor Empresas Agrícolas**

Mayo de 1999

**Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00**

**Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.**

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

INDICE

Resumen Ejecutivo	i
A. Aspectos Generales de la Empresa	1
A1. Razón Social	1
A2. Ubicación	1
A3. Acceso	2
A4. Situación Legal	2
A5. Membresía	2
A6. Actividad Económica	3
A7. Relaciones Institucionales	3
A8. Tipo de Beneficiario para CRECER	4
B. Situación Actual de los Recursos	5
B1. Humanos	5
B2. Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)	6
C. Agroindustriales	6
C1. Tipo	6
C2. Ubicación	6
C3. Productos	7
C4. Capacidad	8
D. Recursos de Producción	9
D1. Servicios (Agua, Energía, Comunicaciones)	9
D2. Instalaciones	9
D3. Personal	9
E. Mecanismos de Abastecimiento de Materia Prima	10
E1. Formas de Contratación	10
E2. Servicios	11
E3. Los productos y los Servicios	12
E4. Área de Influencia	12

F.	Sistema Administrativo Empresarial		12
	F1.	Función Gerencial Administrativa	12
	F2.	Función de Producción Agroindustrial	13
	F3.	Función de Comercialización	14
	F4.	Función Financiero Contable	15
G.	Analisis Tecnico-Economico		16
	G1.	Análisis Técnico de las Actividades	16
	G2.	Análisis Económico-Financiero	17
H.	El Entorno		19
	H1.	Problemática General de la Caficultura	19
	H2.	Crédito	20
	H3.	Vislumbramiento de la Caficultura	21
I.	Análisis FODA		22
	I1.	Fortalezas	22
	I2.	Oportunidades	22
	I3.	Debilidades	22
	I4.	Amenazas	22
J.	Conclusiones y Recomendaciones		23
	J1.	Conclusiones	23
	J2.	Recomendaciones	24

ANEXOS

- A.) Vías de acceso.
- B.) Vista en Planta de las instalaciones.
- C.) Diagrama de Flujo de Proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

La Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, productoras, beneficiadoras y exportadoras de café UCRAPROBEX de R.L. es una de las organizaciones con mayor experiencia en la exportación de café, dentro de las organizaciones del sector cooperativo. Fue fundada en 1988 por la iniciativa de un grupo de Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria, las cuales entre sus bienes tenía un Beneficio para procesar la producción propia de café y deseaban incursionar en los mercados internacionales del grano.

En la actualidad, la UCRAPROBEX tiene 60 miembros, y entre ellos, producen y exportan aproximadamente el 10 % de la producción nacional de café. Sus actividades las han diversificado, teniendo entre sus rubros además de la exportación del café, tostado, molido y envasado de café orgánico, inversiones en la industria de la caña de azúcar, producción agrícola de café y últimamente ha efectuado inversiones en la adquisición de una Planta de Proceso de Café, en una zona cafetalera con mucho potencial para obtener resultados positivos en la inversión efectuada.

El Beneficio El Refugio, es una Planta agroindustrial que cuenta con el proceso completo para la maquila de grano de café, recibiendo el grano en uva fresca, llevándolo hasta café en oro para exportación. La maquinaria con que cuenta, tiene muchos años de operación, pero ha sido puesta en condiciones de operar eficientemente, debido a la calidad de personal calificado en todas las áreas que laboran en la organización.

De acuerdo a la figura legal adquirida para operativizar las actividades del Beneficio, la cual responde a una Sociedad Anónima de Capital Variable, está compuesta por todos los socios que conforman a UCRAPROBEX y su Escritura Pública actualmente, está en los trámites de legalización en el Registro de Comercio.

En la cosecha 98/99, inicio el primer año de operación del Beneficio El Refugio, bajo la administración de UCRAPROBEX. De acuerdo a las proyecciones, para la cosecha 98/99, se esperaba procesar 10,000 quintales oro aproximadamente, es una Planta de Proceso que ha sido certificada por la OCIA para procesar Café Orgánico y se espera que del total de producción, un 33 % sea exportada con Sello de ésta organización, está producción proviene de la Cooperativa de la Reforma Agraria San Rafael de R.L.

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
BENEFICIO EL REFUGIO S.A.
UCRAPROBEX PLANTA DE PROCESO DE BENEFICIADO DE CAFE**

A. Aspectos Generales de la Empresa

A1. Razón Social

Sociedad Procesadora de Café S.A., es otra de las actividades económicas desarrolladas por UCRAPROBEX, actualmente, se encuentra en los trámites de legalización como una Sociedad Anónima, la cual por su naturaleza estará regida por el Código de Comercio.

A2. Ubicación

A2a. Localización

Esta Planta de Proceso de café, está ubicada en el Cantón El Refugio, jurisdicción de San Juan Opico en el departamento de la Libertad.

A2b. Distancia a centros poblacionales, producción, procesamiento, comercialización y comunidades Principales

Las distancias a los principales centros de influencias está en razón de los medios de producción y los principales recursos de ésta, por lo que aunque, la Ciudad de Opico es la Cabecera departamental, las relaciones de la empresa son principalmente con Santa Ana y San Salvador.

- Centros Poblacionales

Cabecera Departamental:	Ciudad de Opico a 25 Kmts.
Ciudad comercialmente importante:	San Tecla a 50 Kmts.
Ciudad de mayor relación:	San Salvador 58 Kmts.
Ciudad de importancia Comercial	Santa Ana 20 Kmts.

- Centros de Producción

Unidad de producción: Finca El Refugio, el Beneficio está ubicado en terrenos que antes fueron de ésta Cooperativa que es una unidad productiva formada por el Decreto 153 de la Reforma Agraria.

Unidad de Producción: Finca El Potosí, es una finca dentro del radio de acción del Beneficio y

es un cliente potencial como proveedor de materia prima.

- **Comunidades**

! Ciudad El Congo a 8 Kms.

! Ciudad Arce a 8 Kms.

! Santa Ana a 20 Kms.

! Santa Tecla a 50 Kms.

A3. Acceso

La Planta de Proceso, está ubicada en un zona de productores de café, los que pueden ser proveedores potenciales de materia prima, su acceso es dos vías: (Ver en anexo No 1).

- Sobre la Carretera Panamericana a 35 Kms. se encuentra la población de Ciudad Arce, al norte de ésta población se encuentra la calle de acceso, en su mayor parte de tierra y a 8 Kms, por ésta vía se llega a la Cooperativa El Refugio, las instalaciones del Beneficio, fueron parte de ésta unidad productiva. La Calle es transitable en toda época del año, en invierno, es necesario en ciertas épocas lluvioso, vehículo de doble transmisión.
- La segunda vía es también, sobre la misma carretera panamericana a la altura de la Ciudad El Congo, jurisdicción de el Departamento de Santa Ana, la calle es de tierra y a 8 Kms. Se llega también a la Cooperativa El Refugio, en donde están ubicadas las instalaciones del Beneficio.

A4. Situación Legal

Esta Planta de Proceso, es una inversión efectuada por la Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, productoras, beneficiadoras y exportadoras de Café (UCRAPROBEX) , en la actualidad la Escritura Publica de constitución, se encuentra en proceso de legalización figura legal para ésta nueva actividad productiva.

El representante legal del Beneficio, es el Sr. Oscar Rodríguez, quien funge como Presidente del Consejo de Administración de UCRAPROBEX y representa a la Cooperativa San Mauricio.

A5. Membresía

El Beneficio El Refugio, es propiedad de UCRAPROBEX de R.L., los socios en la organización origen son en la actualidad, 60 Cooperativas de la Reforma Agraria por lo que la Planta de Proceso es una inversión de los miembros de ésta organización. El Beneficio El Refugio, como cliente del Proyecto CRECER, es una agro-industria, y se toman como socios, únicamente a los proveedores de materia prima que son miembros de UCRAPROBEX,

A5a. Beneficiarios

Se definen dos tipos; Beneficiarios Directos que son los miembros de UCRAPROBEX proveedores de materia prima, y Beneficiarios Indirectos, son lo que entregan su producto para que sea maquilado y que no son miembros de la organización.

S Directos

Cooperativa San Rafael Los Naranjos (Café Orgánico), Socios de la Cooperativa El Refugio, Cooperativa El Potosí y Socios de la Cooperativa en forma individual.

S Indirectos

Como es primer año de operación del Beneficio en propiedad de UCRAPROBEX, y que ha estado inactivo durante dos cosechas, es difícil determinar los beneficiarios indirectos, y tampoco se puede determinar con exactitud, el volumen de café que se recibirá de éstos.

S También, se considera otro tipo de productor al cual el Beneficio El Refugio, como empresa mercantil, comprará el producto para maquilarlo y exportar directamente.

A6. Actividad Económica

El principal negocio de esta empresa, es el servicio de Maquilado de café que proporciona a todos sus beneficiarios y otros productores particulares de la zona, también entre sus actividades, esta, la compra y venta de Café. Como parte de la estrategia de comercialización, también se realizan otros servicios de apoyo para el productor, tales como: financiamiento para la producción, transporte, préstamo de sacos y pitas, etc.

A7. Relaciones Institucionales

Se toman las relaciones institucionales de UCRAPROBEX, ya que es una organización con proyecciones amplias y como propietaria del beneficio, tiene relaciones a todos niveles, entre las que se mencionan:

A7a. Nacionales

Su organización base, tiene muchas relaciones institucionales, a continuación, se detallan algunas de las cuales con las que más se tiene relación.

- ! APECAFE: Asociación de pequeños productores de café.
- ! CSC: Consejo Salvadoreño del Café.
- ! PROCAFE: Fundación salvadoreña del café.
- ! CONSULTAD: Empresa Consultora de apoyo.
- ! CRECER: Crecimiento Económico Equitativo Rural.
- ! CLUSA El Salvador: Liga de Cooperativas de los Estados Unidos.
- ! PROCOOPCA: Programa de fortalecimiento de las Cooperativas del Istmo centroamericano y Panamá.
- ! Ministerio de Salud.
- ! Ministerio de Educación.

A7b. Internacionales

Por su principal actividad de exportación de café, UCRAPROBEX, tiene muchas relaciones interinstitucionales importantes para lograr para los miembros sus objetivos.

- ! FLO: Max Havelar.
- ! Centro Cooperativo Sueco.
- ! Fundación Ebert Friedrich.
- ! OCIA: Organización para el mejoramiento de cultivos orgánicos.
- ! Asociación Cooperativa Canadiense.

A8. Tipo de Beneficiario para CRECER

El Proyecto CRECER apoyará a la Planta de Proceso de Café El Refugio como una Agroindustria, buscando el fortalecimiento empresarial de la empresa.

B. Situación Actual de los Recursos

B1. Humanos

B1a. Personal de Órganos de Dirección y Ejecución

El órgano de Dirección Normativo es la junta directiva de UCRAPROBEX formada por siete miembros electos por la Asamblea General de Asociados, siendo el presidente Sr Oscar Rodríguez representante legal, administrativamente la responsabilidad de supervisar las labores operativas, ha sido asignado al Lic. Néstor Ulises Palma, para dirigir un equipo de trabajo que realice las actividades en la Planta de Proceso, es apoyado en la supervisión del proceso y el control de calidad por el Sr. René Ramírez May.

- Personal Ejecutivo

En el Beneficio El Refugio, tiene su estructura administrativa propia, está compuesta por dos Departamentos operativos; a) Un Departamento Financiero, a cargo del Sr. Roberto Vega es el responsable y cuenta con personal de apoyo para la atención al cliente, así como el manejo de la cartera de financiamiento de los mismo y b) El Departamento de producción, es el encargado de la actividades industriales de la Planta de Proceso, el responsable, es el Sr. Jorge Cárcamo. Este departamento tiene bajo su responsabilidad el mantenimiento de la maquinaria y el proceso de la materia prima acopiada.

Todas las operaciones realizadas por el Beneficio El Refugio, son apoyadas por el personal técnico y administrativo de UCRAPROBEX, en las áreas de crédito, contabilidad, control de calidad y comercialización.

B1b. Situación del Empleo

El Beneficio el Refugio, es una fuente de empleo muy importante para ésta zona, en éste año principalmente, ya que bajo la administración de UCRAPROBEX, la Planta de Proceso a reiniciado sus actividades, después de estar inactivo durante las dos temporadas anteriores. Actualmente, se puede estimar que se generaran 50 empleos permanentes, y durante la temporada de trabajo del proceso de café, se generaran un promedio de 200 empleos en un período de 6 meses aproximadamente.

B1c. Oferta y Demanda para la Actividad Productiva

La oferta de mano de obra en la zona es fuerte, no teniendo problemas para suplir la demanda en las actividades de producción.

B1d. Estacionalidad del Empleo

Para éste año por los trabajos de reactivación de toda la maquinaria ha sido especial la demanda de mano de obra, por lo que únicamente se deja establecido, la estacionalidad propia de la actividad del proceso de la materia prima, la cual se inicia en el mes de abril con el mantenimiento para la maquinaria después de terminada la temporada anterior y finaliza con la exportación del producto final, lo cual se da en marzo aproximadamente.

B2. Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)

B2a. Membresía

Por el tipo de organización que es UCRAPROBEX, sus miembros son personas jurídicas, y la membresía está definida a organizaciones de primer nivel, beneficiarias de la Reforma Agraria. Sin embargo en sus afiliadas, la mujer siempre ha tenido una importancia muy grande dentro de la organización.

B2b. Directiva

En UCRAPROBEX, la mujer siempre ha tenido una participación muy activa a nivel de la organización en años anteriores. En la actualidad en los órganos de dirección no está participando ninguna mujer, debido a que su participación es definida en la Asamblea General de cada miembro, ésta Asamblea, es por delegados nombrados por los miembros.

B2c. Ejecutiva

En la parte ejecutiva, UCRAPROBEX ha tenido como principal preocupación que la mayoría de sus empleados sean asociados activos de sus miembros, entre los cuales se puede observar que muchos de éstos son mujeres.

C. Agroindustriales

C1. Tipo

Entre las inversiones que UCRAPROBEX, ha efectuado para diversificar sus actividades de producción, está la adquisición de El Beneficio El Refugio, el cual es una Planta de Proceso de café en donde su actividad principal es la transformación de Café uva fresca en Café Oro para exportación, por lo que es considerada dentro de clientes del Proyecto CRECER como una Agroindustria.

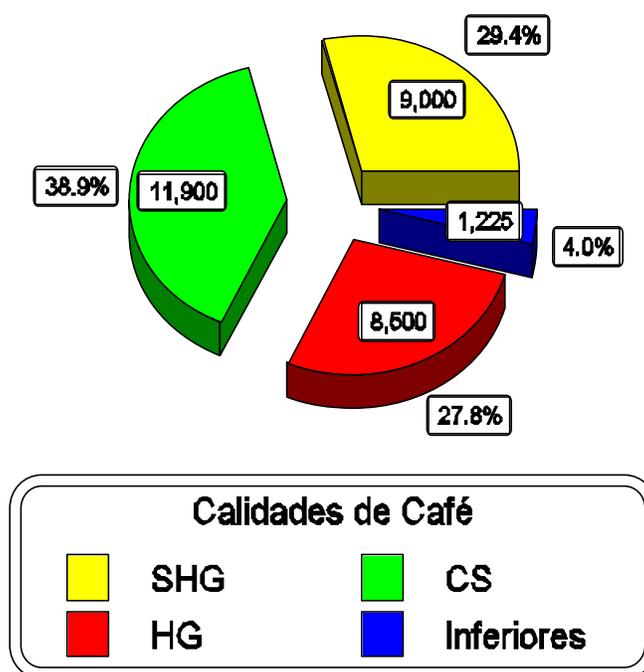
C2. Ubicación

La Planta de Proceso, está ubicada en el Cantón El Refugio, jurisdicción del Municipio de San Juan Opico, en el Departamento de la Libertad

C3. Productos

Los productos a obtener son café oro exportable convencional, café oro exportable orgánico certificado, café orgánico certificado para tostar y cafés inferiores para venta local. De acuerdo la factibilidad del proyecto de beneficiado elaborado para UCRAPROBEX en octubre de 1998, las proyecciones de ingreso de materia prima¹ se reflejan a continuación:

BENEFICIO " EL REFUGIO "
Grafico No 1 Estimación de Ingresos de Materia Prima(Cosecha 98/99)



C4. Capacidad

¹FUENTE: UCRAPROBEX, Proyecto de beneficiado de Café(Octubre de 1998)

La capacidad instalada de la Planta de proceso, está determinada en 50,000 quintales por cosecha en temporada normal.

C4a. Teórica

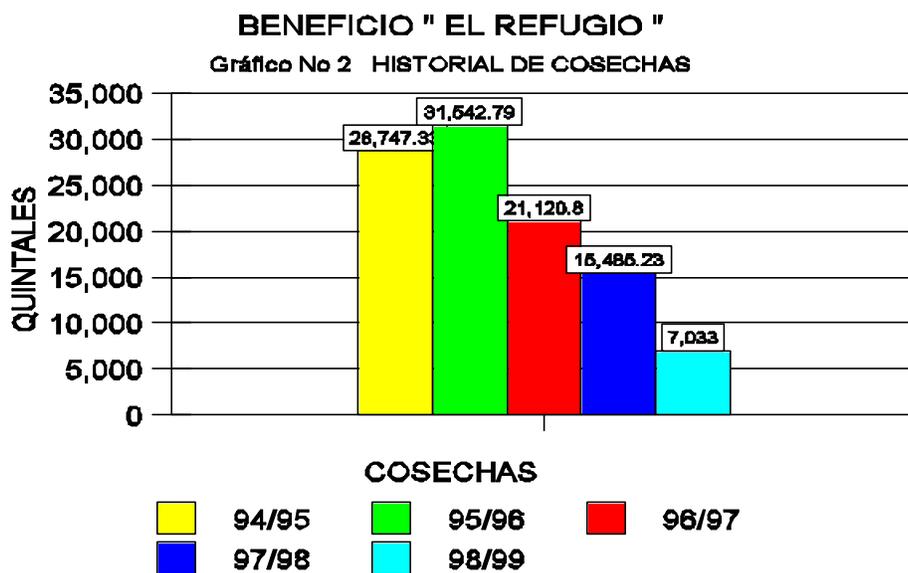
La capacidad teórica se puede definir, cuando se toma como promedio de trabajo 8 horas laborales y la capacidad del equipo a turno normal, en 5 meses de cosecha; por lo que se estima que la capacidad teórica es de 36,000 por temporada normal.

C4b. Real

Se tiene información estadística de los últimos 5 año de operación, con los ajustes que se han efectuado en éste último año, se cree que la capacidad, real podrá ser determinada a partir del la cosecha 99-2000.

C4c. Volúmenes Rocesados

La actividad del Proceso de café, es nueva para ésta organización, anteriormente, la Cooperativa El Refugio operó el Beneficio durante varios años, se muestra a continuación gráfico No. 2, Historial de cosechas de café procesados en los últimos 5 años².



² Fuente: Archivo de la Cooperativa El Refugio

D. Recursos de Producción

D1. Servicios (Agua, Energía, Comunicaciones)

Se tienen todos los servicios necesarios para poder ofertar un servicio de primera, fluido eléctrico, servido por CLESA, línea de teléfono proporcionada por CTE ANTEL, radio comunicación propia, con enlace directo de su base en UCRAPROBEX y servicio de agua potable para su servicio.

D2. Instalaciones

Las instalaciones de la Planta de Proceso, son bastante funcionales, aunque tienen bastante tiempo de uso, el mantenimiento que se le ha proporcionado para iniciar sus operaciones ha sido muy eficiente, ya que como se dijo anteriormente, estuvo sin uso durante dos años.

D2a. Maquinaria, Equipo(Condiciones, capacidad, estado actual)

La maquinaria y el Equipo de la Planta de Proceso, cuenta con muchos años de operación, pero se le ha acondicionado y proporcionado un mantenimiento fuerte para lograr que su funcionamiento sea lo más eficiente posible.

D2b. Flujo de Proceso

El Beneficio El Refugio, cuenta con una línea de producción, tanto para la Fase del Proceso Húmedo, como para la Fase del Proceso Seco. En ambas fases se tienen bien separadas todas las etapas, pudiendo usarse separadamente productos de diferentes calidades, como es el caso de Café Convencional y el caso específico del Café Orgánico, se muestra en anexo el Flujo de Proceso, con sus especificaciones.(Ver anexo 3)

D3. Personal

Como se menciona en el Literal B1a. Recursos Humanos, UCRAPROBEX le dará soporte de personal complementario con el que cuenta el Beneficio, principalmente en la parte Ejecutiva y en el área de Comercialización y Control de calidad.

D3a. Dirección y Administración

Toda la gestión administrativa, la hace el personal de la Planta de Proceso por medios de los cuadros operativos constituidos para ello; en donde se cuenta con una experiencia muy amplia en el área de Finanzas y en el área operativa del proceso industrial, además que se contará con el apoyo institucional de UCRAPROBEX. El proyecto CRECER por medio de los asesores de Empresas Agrícolas, proporcionará apoyo en el fortalecimiento empresarial de sus cuadros administrativos.

D3b. Mantenimiento

El mantenimiento de la maquinaria, es responsabilidad del Departamento de producción, el cual se basa en Programa de Mantenimiento y saneamiento, éste será parte de un programa amplio de para la protección al medio ambiente y para aplicar a una Certificación para Planta Certificada para Proceso Orgánico.

D3c. Operarios

Como se menciona anteriormente, ésta área, es responsabilidad de Departamento de producción. Dentro de cada fase de proceso, se cuenta con un personal con mucha experiencias en todas las actividades de producción, ya que la mayoría de los operarios, han laborado para el beneficio en temporadas pasadas.

D3d. Seguridad

Existe permanentemente seguridad en las instalaciones, ya que cuenta con dos tipos de vigilancia; una contratada por el Beneficio, para la seguridad de las instalaciones, y otra que, aunque no es contratada con éste fin, ya que es la responsable de la seguridad de las instalaciones de una estación de transmisión de una empresa particular, tiene su base en las instalaciones de la Planta de Proceso.

D3e. Servicios Varios

Dentro del personal, conque cuenta el Beneficio, existen personas a las que se ha asignado, ésta labor, en cada áreas de operación.

E. Mecanismos de Abastecimiento de Materia Prima

E1. Formas de Contratación

El Beneficio El Refugio, suscribirá con los proveedores un contrato de suministro de materia prima, en el cual se detallarán, los compromisos de ambas partes, así como precios y forma de entrega del producto, además de que el productor suscribe una OPI en favor de El Refugio, para garantizar sus préstamos. Los productores han sido financiados en sus cultivos por el beneficio, para asegurar la entrega de su cosecha y liquidar la producción de acuerdo a los precios de mercado, el día que se fije éste.

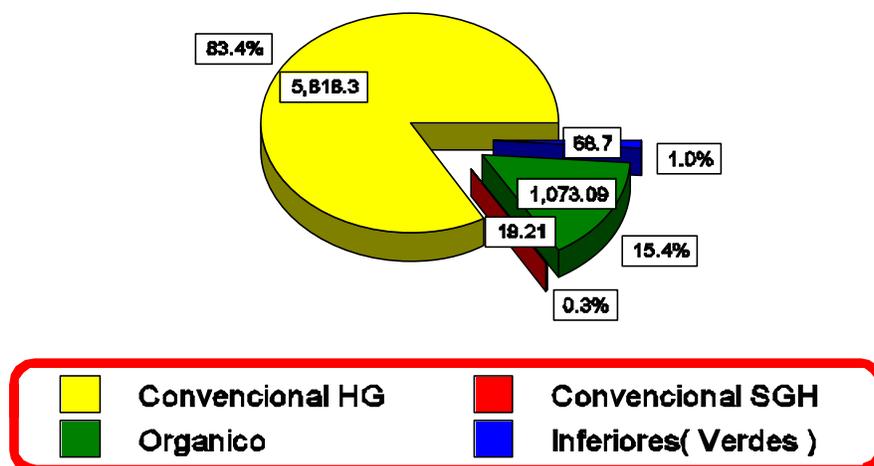
E2. Servicios

El Refugio como Planta de Proceso, en base a sus proyecciones reales, para la cosecha en éste período, espera únicamente maquilar 10,000 quintales de café de productores a los cuales les ha financiado la inversiones para el mantenimiento de su finca, además, espera recibir materia prima proveniente de otros productores individuales y colectivos a los cuales, no les ha financiado su producción.

El gráfico número 3 muestra, como está distribuido el acopio de la producción, por calidades para la cosecha 98/99 que en un 95 % está completada. Se ha recibido en la actualidad 5,818.30 quintales de café de la calidad SHG, 1,073 de café orgánico y 19.21 de café de la calidad HG, obteniendo un volumen total a la fecha de 6,910.6 quintales de café de primera. Además, se ha recibido café verde de algunos clientes por un total de 68.70 quintales.

Beneficio El Refugio

Gráfico No 3 Materia Prima acopiada (Cosecha 98-99)



E2a. Las actividades

Las actividades que el Beneficio El Refugio realiza, están encaminadas penetrar en la zona para la obtención de la materia prima para cumplir sus proyecciones de volumen, para esto, ha establecido, tres actividades básicas como estrategia para proporcionar a sus clientes un mejor servicio; a) Crédito a la producción, b) Transparencia en el manejo de sus créditos y c) Información de precios diarios de mercado.

E3. Los productos y los Servicios

El Refugio como planta de proceso dará básicamente el servicio de maquilado de café uva para convertirlo en café oro exportable. El Beneficio El Refugio, tiene su maquinaria condicionada para tener un rendimiento de proceso muy bueno; aunque como se dijo anteriormente, ésta ya ha sido usada por muchos años, el rendimiento dependerá mucho de la clase de producto que reciba de sus clientes, aunque se prevee que por la calidad de producto contratado, los rendimientos, estarán muy cerca del óptimo que en condiciones normales se puede obtener.

E4. Área de Influencia

El Refugio, operará principalmente, con el producto que será entregado por los socios de la Cooperativa El Refugio, los cuales están trabajando individualmente, a partir de la división en parcelas que efectuaron el año recién pasado. También espera acopiar materia prima de la Cooperativa San Rafael, situada en la Villa “Los Naranjos”, jurisdicción de Santa Ana, la cual tiene un área certificada como orgánico por OCIA y un área convencional.

Las perspectivas son más amplias, en relación de que la zona de ubicación del Beneficio, es una zona cafetalera, en donde existe un potencial grande de acopiar materia prima de pequeños productores que entregan su producción a comercializadores nacionales. A mediados del mes de marzo, las entregas no cumplían con las expectativas inicialmente estimadas. En el anexo 4, se muestra, los volúmenes por calidad de café recibido por el Beneficio.

F. Sistema Administrativo Empresarial

F1. Función Gerencial Administrativa

F1a. Planificación

El proceso de planificación es concretizado a través de un Plan de Trabajo, el cuál contiene el objetivo general, metas, responsabilidades, presupuestos, ingresos y los resultados económicos proyectados en las áreas de financiamiento y beneficiado. Es importante mencionar que en la elaboración del plan de trabajo participan los jefes de las áreas de crédito y beneficiado, y el coordinador general. No obstante, es necesario que la empresa logre conducir el rumbo de la empresa en el largo plazo.

F1b. Organización

Es necesario mencionar que el beneficio El Refugio es propiedad de UCRAPROBEX y forma parte del programa de inversión de dicha organización, por lo tanto existe una coordinación directa en todas sus operaciones. La organización de la empresa es sencilla, formada por un coordinador general (UCRAPROBEX), un jefe del beneficio, y el jefe de financiamiento. Además, dichos jefes son asesorados por dos técnicos de UCRAPROBEX, en sus respectivas especialidades, a fin de darle seguimiento a sus operaciones. Es importante que exista una mayor coordinación entre dichos jefes, de modo que los esfuerzos en cada una de las áreas: de beneficio y financiamiento, respondan al propósito de la empresa.

Asimismo, no se dispone de los manuales que faciliten el ordenamiento de la empresa, tales como: manual de organización y funciones, manual de procesamiento de café para beneficiado húmedo y seco, y manual de clasificación, selección y control de calidad, y manual para el procedimiento para el crédito.

F1c. Ejecución

Los jefes de cada área son los que ejecutan las operaciones, demostrando el liderazgo y la dirección de la empresa de acuerdo al plan de trabajo. En la ejecución de las actividades del beneficio y del financiamiento se tiene la política de reducción de los costos, eficiencia en el servicio y lograr la rentabilidad de la empresa.

F1d. Control

La empresa realiza controles en base a las actividades realizadas y las actividades que han sido planificadas, para ello se realizan informes quincenales del presupuesto asignado, las cuales son entregadas al coordinador general. Estos controles se aplica al beneficio y a los créditos otorgados a los clientes de la empresa, además se tiene una supervisión permanente de parte de UCRAPROBEX en dichas áreas de trabajo, a sí como también en la organización y el funcionamiento.

F2. Función de Producción Agroindustrial

F2a. Planificación

El proceso administrativo de Planificación en la producción agroindustrial, es muy fuerte y completo en ésta actividad, ya que se cuenta con personal con mucha experiencia sobre las todas las actividades que se realizan en una Planta de Proceso de café.

F2b. Organización

La organización básica del procesado en la actividad agroindustrial, está estructurado en dos áreas a) Financiera y b) Productiva, ambas, bajo la responsabilidad de un encargado. Las dos actividades requieren mucha dedicación; en el área financiera, es de vital importancia el otorgamiento, manejo y supervisión de los créditos a los productores para asegurar el acopio de la materia prima, y en el área productiva, el manejo de la materia prima acopiada es muy importante para garantizar la calidad del producto final.

F2c. Ejecución

La ejecución de las actividades de la actividad agroindustrial para la cosecha 98/99, tiene dos momentos; el momento normativo, el cual es dirigido por el Lic. Néstor Ulises Palma, Gerente Administrativo de UCRAPROBEX, que ejecuta los acuerdos del Consejo de Administración, y el momento operativo, el cual es ejecutado por un personal contratado para éste efecto, apoyado por los departamentos ejecutivos de la organización. Además existe un nexo directo de contraparte para las actividades de apoyo de CRECER entre el Beneficio y la oficina administrativa, la cual es coordinado por el Sr. René Ramirez May.

F2d. Control

Esta actividad, es apoyada de acuerdo al área, por el Departamento Financiero y el Departamento de Control de Calidad de UCRAPROBEX, por medio de controles administrativos y visitas de supervisión, son evaluadas los resultados de operación administrativos.

F3. Función de Comercialización

F3a. Planificación

Los clientes toman la decisión de vender su café, en el momento que ellos consideren oportuno, generalmente considerando dos criterios importante: las tendencias de los precios del café y sus compromisos financieros. Los precios del café son informados diariamente a los productores a través del beneficio, a fin que tomen o no la decisión de las ventas. El beneficio, unicamente presta el servicio de beneficiado completo (fase húmeda y fase seca). No obstante, el café de las resacas obtenidas es propiedad del beneficio y es comercializado directamente a través de UCRAPROBEX hacia al mercado local y/o internacional, tomando como referencia los posibles mejores precio del producto.

F3b. Organización

El productor decide las ventas de su café, el beneficio realiza las ordenes de venta y UCRAPROBEX comercializa el café. Quince días después que el productor a fijado el precio de venta se realiza la liquidación del producto, que es el precio interno que es determinado por el beneficio, en base a los descuentos de ley, canon de comercialización, canon de transformación del grano y la merma del producto.

F3c. Ejecución

La comercialización del café de los clientes es realizado por UCRAPROBEX, toda vez que obtengan la orden de venta de dicho café. Esta empresa unicamente proporciona el servicio de comercialización, y para ello cobra un canon de comercialización.

F3d. Control

Los controles se realizan en las diferentes etapas de la actividad cafetera, siendo los más importantes: los envíos de café en finca, producción de café pergamino en bodega, bodega de trilla y envío de exportación. El beneficio y UCRAPROBEX registran los volúmenes totales de café exportado y para cada uno de sus clientes, a fin de tener un control individual de las liquidaciones del café respectivo.

F4. Función Financiero Contable

F4a. Planificación

No existe un plan de trabajo para realizar los registros contables de las diferentes transacciones que ejecuta el beneficio. Como consecuencia, la función contable se realiza en forma centralizada a través de UCRAPROBEX. La información financiera es procesada para luego enviarse a la oficina central, localmente unicamente realizan un presupuesto que da cobertura a todas las actividades de la empresa.

F4b. Organización

Los registros contables que se llevan en el beneficio, están organizados en dos niveles: créditos de avíos y los costos de producción del proceso de beneficiado. Los primeros se tienen clasificados por grupos de clientes, en base a las cuatro fincas que atiende el beneficio y a terceras personas. La organización del control de los costos de producción se reportan en base a una serie de formularios no estructurados adecuadamente que hacen que la información se dispersa, consecuentemente estos registros duplican la actividad de control. Asimismo, no se tiene clasificado el monto de las inversiones y los costos de producción, lo que puede reflejar un monto elevado en sus costos y hacer una mala interpretación de los resultados, y luego tomar decisiones no acertadas.

F4c. Ejecución

La ejecución de los registros contables de las transacciones del beneficiado de café y los créditos de avío están bajo la responsabilidad de cuatro personas, de éstas, tres son de la unidad financiera y una

persona responsable del registro de los costos del beneficio. Dichas personas apoyan al departamento de contabilidad centralizada en UCRAPROBEX, donde se elaboran los estados financieros de toda la empresa, incluyendo todas las operaciones realizadas en el beneficio.

F4d. Control

Esta fase administrativa es realizada por el Departamento de contabilidad de UCRAPROBEX. El control de las operaciones la realizan en base a la documentación, y resultan de las transacciones que realizan en el beneficio. Los controles específicos que se tienen plantados están las cuentas por cobrar, cuyo origen son los créditos de avío que otorgan a los productores. Para el control del activo fijo, únicamente se tiene un inventario físico de los bienes que existen, no obstante UCRAPROBEX maneja el registro y control de todos los activos fijos. El control de efectivo se realiza exclusivamente a través de vales de caja chica y reintegro del fondo por medio de cheques.

G. Analisis Tecnico-Economico

G1. Análisis Técnico de las Actividades

El proceso de transformación de la materia prima, es realizado por personal con mucha experiencia en ésta actividad, lo que permite preveer, que los resultados serán los esperados, sin embargo, UCRAPROBEX pone a su disposición todas las experiencias acumuladas durante casi 10 años de operación en el área de exportación de café, así como el apoyo del Departamento de Control de Calidad el cual a su vez proporciona apoyo a sus miembros en ésta área.

G1a. Agroindustrial

La experiencia, en ésta área, que como organización posee UCRAPROBEX y sus miembros, garantizan que los resultados planificados, serán muy buenos, tanto en el manejo de la Materia Prima, Calidad del producto final y los rendimientos finales obtenidos.

G1b. Comercialización

El servicio de procesamiento de café del beneficio para el período cafetero 1998/99, fue muy bajo, de acuerdo a su capacidad instalada. Actualmente el beneficio tiene únicamente tres clases de clientes: a) productores de El Refugio, b) Cooperativa San Rafael y c) Clientes individuales, totalizando un servicio de procesamiento de 7,051.62 qq oro (20% de la capacidad teórica). En base a estos resultados es necesario que el beneficio establezca una política agresiva para ganar más clientes y obtener mayor materia prima, con la finalidad de optimizar los recursos de la empresa y obtener mayor rentabilidad.

Por otra parte, los clientes (productores) disponen del servicio de comercialización de café a través de UCRAPROBEX el cuál es eficiente, debido a que disponen de un buen servicio de información de precios, buen control de calidad del producto, canon de comercialización competitivo y el conocimiento amplio del mercado del café a nivel nacional e internacional.

G1c. Administrativa

Es importante que los jefes de cada área de la empresa sean capacitados en los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control; a fin de fortalecer el trabajo individual y colectivo. La capacitación deberá de incluir temas específicos sobre el manejo del crédito y servicio al cliente. La parte financiera se debe de planificar mediante un flujo de efectivo y además servirá para el control de la misma.

G1d. Finanzas

Con el propósito de obtener una mejor interpretación de los resultados económicos de las operaciones de ésta empresa, es muy importante separar las inversiones realizadas en las instalaciones del beneficio de café, los gastos de mantenimiento y reparaciones que forman parte de los estados de resultado. Es importante aclarar que éstas inversiones tendrán que considerarse a un mediano plazo (3 a 5 años), pues si aplicamos las inversiones a corto plazo, se castigaría significativamente la empresa y los resultados económicos serian no convenientes, ya que se podrian tomar decisiones equivocadas.

El servicio del crédito a terceras personas como estrategia para el acopiamiento de la materia prima es muy importante para el éxito de la empresa. No obstante, la morosidad de éstos clientes puede ocasionar la descapitalización y la quiebra de la empresa. Los bajos precios de café en el mercado internacional, los bajos rendimientos de café en las plantaciones y el desvío del grano de café hacia otros beneficios (que no tienen contrato), podrían ser unas de las causas principales de la morosidad.

G2. Análisis Económico-Financiero

El beneficio El Refugio, propiedad de UCRAPROBEX inició sus operaciones en abril de 1998, sin embargo hasta el momento no se puede reportar el resultado completo de la operación, debido a que las actividades del beneficio no han terminado. No obstante, se disponen de controles de presupuestos y desembolsos que se han sido evaluados y que pueden arrojar información parcial de algunos resultados de la operación.

Cuadro 2 Beneficio El Refugio
Cuadro Comparativo de Actividades: Planificado vrs. Realizado

ACTIVIDADES	PLANIFICADO	REALIZADO	DIFERENCIA
Desmonte, mantenimiento beneficio. húmedo	¢ 177,000.00	227957,9	-50957,9
Compra de herramientas de taller beneficio	40000	35260,46	4739,54
Reparación. de represas, canaletas y fumigar	48000	54641,95	-6641,95
Reparación pilas de fermento y uva	40000	36481,11	3518,89
Reparación del sistema eléctrico y tableros	80000	87932,33	-7932,33
Reparación de secadoras, patíos y bodega	85000	119383,93	-34383,93
Reparación de alumbrado beneficio y recarga de extintores	30000	37924,56	-7924,56
Reparación de tren seco		42736,45	-42736,45
Mantenimiento de vehículos y tractores de patios		25588,49	-25588,49
TOTALES	500000	667907,18	-167907,18

A la fecha del 27 de marzo de 1,999 el beneficio a desembolsado(lo realizado) ¢667,907.18, cifra mayor en un 33.58% del monto planificado. La diferencia entre estos valores es significativo, pero es necesario realizar un buen presupuesto en base a las necesidades de la planta, y disponibilidad y criterio financiero, a fin de evitar estos imprevistos. Así también es importante que los controles financieros definan las diferencias entre las inversiones del equipo y maquinaria, y el mantenimiento de las mismas (corto plazo).

De acuerdo al informe de los costos del beneficio al 5 de abril de 1,999, se tiene la siguiente información:

Mantenimiento	¢ 667,907.18
Proceso húmedo	167,150.23
Proceso seco	16,861.80
Costo Total	851,919.21
Costo por quintal oro	120.81

Es necesario recalcar que los costos pueden reducirse significativamente, si las inversiones del equipo y maquinaria se aplican a cinco años. El proceso seco ha iniciado sus operaciones, por lo tanto no se puede obtener su costo total.

H. El Entorno

La caficultura es uno de los rubros agrícolas de mayor importancia en el país por su alta generación de empleo e ingresos en el sector rural, su aporte a las balanzas comercial y cambiaria y al Producto Interno Bruto agropecuario. Sin embargo, la caficultura salvadoreña se encuentra en crisis y demanda el apoyo del sector gubernamental en general y del financiero en particular, para continuar siendo rentable y sostenible en el largo plazo.

H1. Problemática General de la Caficultura

Los gremios de los caficultores integrantes del cluster de café, identifica como problemas que más afectan el desarrollo de la caficultura nacional los siguientes: a) falta de seguridad en el campo, b) deficiente infraestructura vial en las áreas cafetaleras, lo cuál eleva los costos del café y lo vuelve menos competitivo a nivel internacional, c) Falta de créditos ecológicos para preservar la flora y la fauna que habitan en el parque cafetalero, los cuales deberían ser a muy largo plazo y a bajas tasas de interés que permitan la reactivación y sostenibilidad de la caficultura.

A los problemas anteriores pueden agregarse los grandes niveles de endeudamiento crónico de los cafetaleros por saldos insolutos, entre los que se menciona el Fondo de Emergencia del Café; y la débil organización que existe entre las gremiales que integran a los diferentes sectores de la cadena productiva, lo cuál dificulta la ejecución de iniciativas estratégicas. Actualmente el problema que más preocupa a los caficultores es el auge delincencial, y urge de las autoridades un control contra el robo del grano.

De acuerdo a los resultados del “Foro Nacional de Consulta sobre el Sector Agropecuario” coordinado por el MAG en 1995, se escogió que el problema central del sub-sector de Café, fue la baja rentabilidad. Este problema se origina en tres grandes grupos: a) Agotamiento de los Cafetales b) Deficiencia en el Beneficiado y c) Deficiente Comercialización.

H1a. El Agotamiento de los Cafetales

Se debe al abandono y destrucción de los cafetales, debido a la falta de capital para invertir, altas tasas de interés de los créditos, proliferación de plagas y difícil acceso a las fincas.

Por otra parte, el inadecuado manejo de cafetales ha contribuido al agotamiento de dichas plantaciones, precisamente por la falta de personal de campo capacitado y la falta de tecnología apropiada.

H1b. Las Deficiencias en el Beneficiado de Café

Se originan en dos niveles generales: altos costos de beneficiado y la calidad no homogénea del café. Los altos costos del beneficiado se manifiestan en los altos costos de mano de obra, bajo volumen de procesamiento de café, costo elevado de transporte, alto costo de seguros, alta carga fiscal, alto costo de tratamiento de aguas mieles y otros desechos, y maquinaria obsoleta.

La calidad no homogénea del café se obtiene debido a la disponibilidad de maquinaria obsoleta, deficiencia de agua, calidad no homogénea en la recepción y la falta de capacitación especializada en el personal.

H1c. La Deficiente Comercialización

Se obtiene por el deficiente uso de las informaciones del mercado y el insuficiente conocimiento del comportamiento del mercado.

H2. Crédito

Dentro de la estructura de los créditos a las actividades agrícolas, históricamente el café ha sido el más beneficiado por la política crediticia impulsada por los gobiernos de turno durante el período 1974-1997. En los últimos años, la política crediticia impulsada por el Banco Multisectorial de Inversiones(BMI) a brindado mayor apoyo en la reactivación de la caficultura, respecto a otros sectores agrícolas(BCR, Revistas Trimestrales). No obstante, en términos generales la privatización de la banca ha recrudecido la inaccesibilidad de los créditos para los productores del sector agropecuario, pues su impacto ha sido más dañino a nivel de los pequeños y medianos productores, debido a la falta de garantías reales y su baja situación económica.

Las tasas de interés, comisiones y otras transacciones financieras han encarecidas las tasas de interés real. La competencia en el sistema bancario, producto de la privatización, no ha beneficiado a los clientes. Por el contrario, las tasas activas se han aumentado y las tasas pasivas han disminuido. Las tasas de interés preferenciales se están destinando hacia los proyectos que tienen el componente de medio ambiente. En este sentido el BMI a puesto a disposición de los bancos y

financieras del país, la línea de crédito para el establecimiento de áreas nuevas de café orgánico, por un monto máximo de ¢1,000,000.00 de colones por usuario o grupo relacionado, a una tasa preferencial del 6% para un período de gracia de 5 años y un plazo de 10 años.

Para el sector de la agroindustria del café, tiene la disponibilidad de líneas de créditos para el beneficiado y préstamos respectivos para sus clientes (terceras personas), sin embargo los requisitos que la banca exige imposibilita el acceso por parte de los beneficios de café cuya situación económica financiera es baja.

Con relación al Fondo de Emergencia a la Caficultura, al 2 de julio de 1998 la deuda asciende a US\$18,681,250 y se distribuye así: US\$ 5,000,000.00, con respecto al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y US\$ 13,681,250 con relación al Ministerio de Hacienda. El pago de la deuda se estima que terminará en septiembre del año 2000.

H3. Vislumbramiento de la Caficultura

El el corto y largo plazo la caficultura salvadoreña se perfila con un panorama negativo. Se esperan disminuciones en los precios al productor en la medida en que el precio doméstico responde a la tendencia del precio mundial, particularmente en la categoría Otros Suaves en la cuál se clasifica el café salvadoreño. Las bajas en la producción total y en la producción exportable podrían continuar, dado que el café es un cultivo permanente y los efectos del fenómeno de El Niño se harán sentir con más fuerzas de aquí a dos años, por tanto, afectarían las dos cosechas venideras.

Las bajas en la producción y en las exportaciones significarán disminución en el valor de la producción y exportación, y por ende, en el ingreso de los caficultores. Bajo precios vs. costos unitarios crecientes puede significar pérdida de rentabilidad. El debilitamiento de la competitividad del café salvadoreño en el mercado mundial es otro fenómeno a considerarse, especialmente porque El Salvador compite con países que han tenido que devaluar sus monedas como ha sucedido en México, lo cuál le da una ventaja competitiva que afecta el comercio exterior salvadoreño en general.

Otro factor que podría conducir a la baja del precio del grano, es la iniciativa de la Asociación de Exportadores de Café de Brasil (ABECAFE), tendiente a que los cafés arábicos lavados de Brasil sean incorporados dentro de las negociaciones del mercado a futuro bajo el contrato "C" en la Bolsa de Nueva York.

La crisis asiática podría afectar también negativamente al mercado del café ante la posibilidad de una recesión en los Estados Unidos, ya que muchos inversionistas norteamericanos tienen fuertes inversiones en Asia y Rusia que han experimentado crisis en sus mercados de valores, y esto afectará la competitividad del país del norte por el lado de la producción, y la mano de obra tendrá menos oportunidades de empleo y menos poder adquisitivo.

I. Análisis FODA

I1. Fortalezas

- C Se dispone de un sistema de computación eficiente.
- C Se tiene un programa mecanizado de cuentas por cobrar.
- C Equipo de oficina necesario para realizar las operaciones de la empresa.
- C Medios de transporte en buenas condiciones.
- C Se tiene un contrato de compra de materia prima (café) por un período de cinco años.
- C Se cuenta con capital de trabajo necesario para las operaciones de la empresa y créditos para las terceras personas.
- C Personal capacitado para realizar las operaciones del beneficio de café.
- C Beneficio de café con una capacidad instalada de 530,000 quintales oro.

I2. Oportunidades

- C Zona eminentemente cafetalera(clientes potenciales).
- C Unico beneficio ubicado en la zona.
- C Se dispone de asesoría técnica-administrativa eficiente.

I3. Debilidades

- C No se tiene un sistema contable.
- C No esta muy definido el esquema de organización de la empresa.
- C Baja producción en el procesamiento de café.

I4. Amenazas

- C Alto índice de delincuencia.
- C Mal estado de las calles que conducen al beneficio.
- C Alta competencia con otros beneficiadores y exportadores de café.

C Falta de mano de obra para la recolección de café.

C Bajos precios del café en el mercado internacional.

J Conclusiones y Recomendaciones

J1 Conclusiones

- Existe dentro de los Cuadros Administrativos de producción, la suficiente experiencia para obtener los resultados proyectados.
- La infraestructura de producción, existente en la Planta de Proceso es la mínima adecuada para sus operaciones.
- El mantenimiento de la maquinaria y la infraestructura, ha sido muy fuerte, y será útil para un mediano plazo.
- El proceso productivo observado, contiene los componentes necesarios para obtener los rendimientos esperados.
- El personal de la empresa El Refugio, se encuentra en un proceso de aprendizaje empresarial caracterizándose por tener bases elementales, interés y responsabilidad en el trabajo asignado.
- La organización de la empresa no está muy definida, en el sentido de su estructura completa, funciones específicas y alcance de la toma de decisiones.
- La empresa desarrolla muchas actividades muy complejas tanto en el programa industrial y de crédito, lo que dificulta la obtención de la información completa y estructurada de los costos, gastos e ingresos; a fin de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.
- Los bajos precios del café en el mercado, bajos rendimientos en las plantaciones y el desvío del grano de café hacia otros beneficios(que no tienen contrato), podrían causar alta morosidad en los créditos.
- El Beneficio no tiene una visión clara a cerca del rumbo y el destino del negocio en el largo plazo, considerando los factores internos y externos de la misma.

J2. Recomendaciones

- Eficientar las operaciones la infraestructura existente, proveyendo de más materia prima para maquilar.
- Ajustar el equipo y maquinaria en las operaciones en que se use agua.
- Proporcionar más apoyo logístico y de equipo al área de producción para aprovechar el recurso personal existente.
- Planificar y desarrollar un proceso de capacitación permanente en el área empresarial, conteniendo los temas del proceso administrativo, planificación, costos, inversiones, manejo y recuperación del crédito.
- Elaborar y ejecutar un manual de organización y de funciones, con la participación directa de todos los niveles organizativos. Es importante capacitar al personal y evaluar el trabajo en base a las funciones y al puesto asignado.
- Es importante que el Beneficio disponga de su propia contabilidad y que sea mecanizada. Es oportuno aprovechar el Programa de Contabilidad mecanizada que ofrece CRECER a sus clientes.
- Es necesario que la empresa elabore y aplique una política crediticia para los clientes, con la finalidad de reducir significativamente los riesgos de morosidad en su cartera de crédito.
- Elaborar e implementar un Plan Estratégico práctico, que determine como queremos estar dentro de cinco años, su propósito, sus programas y sus principales estrategias para hacerle frente a la competencia, servicios a sus clientes y la satisfacción de sus miembros.

ANEXO A
VÍAS DE ACCESO

ANEXO B

VISTA EN PLANTA DE LAS INSTALACIONES

ANEXO C

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

ANEXO D

TABLA DE VOLÚMENES DE CAFÉ PROCESADO