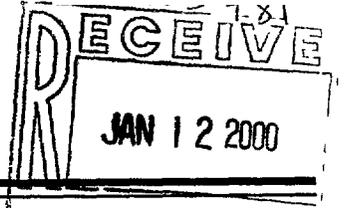


crecer

Crecimiento Economico Equitativo Rural



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

CRECIMIENTO ECONOMICO EQUITATIVO RURAL

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

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE EL SALVADOR
APECAFÉ**

**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**

Agosto de 1999

R

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE EL SALVADOR
APECAFE

Elaborado por
Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Agosto de 1999

Crecimiento Economico 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	1
A Aspectos Generales de la Empresa	1
A1 Razon Social	1
A2 Ubicación	1
A3 Situacion Legal	1
A4 Membresía	1
A5 Actividad Economica	2
A6 Relaciones Institucionales	3
A7 Tipo de Beneficiario para CRECER	3
B Situacion Actual de los Recursos	3
B1 Humanos	3
B2 Participación de la Mujer (Directiva y/o Productiva)	5
B3 Productos	5
C Servicios	5
D Sistema Administrativo Empresarial	5
D1 Funcion Gerencial Administrativa	5
D2 Funcion de Comercializacion	6
D3 Funcion Financiero Contable	7
E Analisis Técnico-Economico	8
E1 Análisis Técnico de las Actividades	8
E2 Análisis Economico-Financiero	11
F El Entorno	12
F1 Problemática General de la Caficultura	12
F2 Crédito	14
F3 Vislumbramiento de la Caficultura	14
F4 El Mercado Justo	15
G Análisis FODA	16
G1 Fortalezas	16
G2 Oportunidades	16
G3 Debilidades	16
G4 Amenazas	17

H	Conclusiones y Recomendaciones	17
H1	Conclusiones	17
H2	Recomendaciones	18
Anexos		
	Anexo A) Ubicación Geografica de las Cooperativas Afiliadas a APECAFE	A-1
	Anexo B) Información General de las Cooperativas Afiliadas en APECAFE	B-1
	Anexo C) Estados Financieros de APECAFE	C-1

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Pequeños Productores de Café de El Salvador APECAFE, es una Asociación que fue fundada el 14 de Octubre de 1997, e inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del Ministerio del Interior. Según el acta de constitución, el objetivo general es el de *Elevar el nivel de vida de los pequeños productores de café su grupo familiar y la comunidad*. Su membresía está constituida por doce cooperativas productoras de café (primer nivel), distribuidos en los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana, Sonsonate, La Libertad y Usulután.

La principal actividad de esta organización es la comercialización del café de las cooperativas afiliadas, destinadas hacia el mercado justo o alternativo. Así mismo, se realizan muchos esfuerzos para la búsqueda de financiamientos para la producción, el fortalecimiento empresarial y sus organizaciones de base.

El Diagnóstico Empresarial está estructurado por siete partes importantes, las cuales incluyen los contenidos siguientes: aspectos generales de la empresa, situación actual de los recursos, sistema administrativo empresarial, análisis técnico-económico, el entorno, análisis FODA y las conclusiones y recomendaciones.

Los aspectos generales de la empresa contienen información básica relacionada con la ubicación geográfica, aspectos legales, membresía, actividad económica de la Asociación, relaciones institucionales, tipo de beneficiario para CRECER, entre otros.

La situación actual de los recursos, muestra la disponibilidad del recurso humano a nivel de dirección y de ejecución. El presidente y representante legal de APECAFE es el Sr. Alfredo Rumaldo Ascencio. La parte ejecutiva es realizada por la gerente, Lic. Luz Marina Mejía, teniendo la responsabilidad de la administración, mercadeo y la coordinación con otras instituciones.

El sistema administrativo empresarial está integrado por las funciones siguientes: gerencial administrativa, comercialización y financiero contable. En esta parte del diagnóstico se detecta que APECAFE no tiene una clara visión empresarial que les permita conocer su futuro ideal deseado. El esquema organizativo y funcional no está definido, ni los procedimientos administrativos necesarios para tener la eficiencia operativa. Las cooperativas no están completamente identificadas con APECAFE, la cual limita su desarrollo. Únicamente el 41% de las cooperativas han participado en la comercialización del café en el mercado justo, lo cual es preocupante, ya que este mercado es muy exigente y limitado. APECAFE no tiene una política de capitalización, lo cual es muy importante para su sostenibilidad económica.

El sector cafetalero se encuentra en un entorno negativo que se manifiesta en la caída de los precios a nivel internacional, convirtiéndose en una actividad económica de baja rentabilidad, la cual afecta la estabilidad de las empresas cafetaleras. Esta situación obliga a las empresas a la búsqueda de mejores oportunidades orientados hacia los nichos de mercados, donde la calidad del producto hace la diferencia.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
APECAFE
ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFE DE EL SALVADOR

A Aspectos Generales de la Empresa

A1 Razon Social

Asociacion de Pequeños Productores de Cafe de El Salvador

A2 Ubicacion

A2a Localizacion

Las oficinas de APECAFE, se localizan en Boulevard Merliot, Edificio UCRAPROBEX, Pol C, Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlan, Departamento de La Libertad

A2b Distancia a centros poblacionales, produccion, procesamiento, comercializacion y comunidades Principales

San Salvador	10 Kms
Santa Tecla	5 Kms
Usulután	127 Kms
Santa Ana	60 Kms
Ahuachapán	95 Kms

A3 Situacion Legal

La fecha de constitucion de la Asociacion fue el dia 14 de Octubre de 1997, siendo inscrita en el registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del Ministerio del Interior, numero noventa y ocho, folios doscientos veintiocho a doscientos veintinueve, libro numero uno de los organos de administracion

A4 Membresia

APECAFE esta constituida por 12 Cooperativas de primer nivel (de base), ubicados en los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana, Sonsonate, La Libertad y Usulután. Estas cooperativas, tienen como característica de que la principal actividad económica es la producción de café (Anexo A)

A4a Beneficiarios

Se definen dos tipos de beneficiarios de APECAFE directos e indirectos

- **Directos**

Los miembros directos estan constituidas por las 12 cooperativas siguientes Las Colinas, El Salto, Entre Rios, El Zacamil, Paso Carrera, La Fortuna, Nuevo El Porvenir, La Florida, El Pinal, San Mauricio, El Milagro y La Violetas

- **Indirectos**

Se consideran todos los asociados de cada una de las cooperativas miembros y el numero total es de 569 asociados, de las cuales 472 (83%) son hombres y 97 son mujeres (17%)

A5 Actividad Económica

Segun el acta de constitucion, esta Asociacion tiene los siguientes objetivos

- El intercambio de la tecnologia de cafe
- Formar un bloque de pequeños productores para comercializar principalmente a los mercados justo de Europa, Estados Unidos y otros paises
- Mejorar y aumentar la produccion y productividad de cafe
- Mejorar la calidad de cafe
- Buscar fuentes de financiamiento accesibles para el pequeño productor
- Establecer relaciones de cooperacion tanto nacionales como internacionales
- En general buscar a traves de la Asociacion , elevar el nivel de vida de los pequeños productores de cafe, su grupo familiar y la comunidad

Algunos de estos objetivos se estan realizando, pero hasta el momento no han tenido el impacto o logros esperados, lo cual no son lo suficiente para elevar el nivel de vida de los productores Los mayores esfuerzos de las actividades de la empresa se estan orientando hacia la comercializacion de cafe en el mercado justo y la busqueda de financiamiento para el apoyo institucional

A6 Relaciones Institucionales

A6a Nacionales

A continuacion se detallan algunas de las instituciones con las que mas se tiene relacion y el tipo de apoyo que ofrece a APECAFÉ

- UCRAPROBEX Union de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras Beneficiadoras y Exportadoras Apoyan en financiamiento, comercializacion, capacitacion y logistica
- CONSULTAD Consultora Tecnica Administrativa Apoyan en las capacitaciones, mercadeo y auditoria contable
- PROCAFÉ Fundacion Salvadoreña del cafe Apoyan en capacitaciones sobre tecnologia al cultivo de cafe

A6b Internacionales

Por su principal actividad de exportacion de cafe al mercado justo y apoyo financiero se tiene relaciones con las siguientes instituciones

- FLO Max Haavelar Apoyo en la informacion del mercado justo de cafe
- Fundacion Ebert Friedrich Elaboracion de estudios tecnicos y financiamiento

A7 Tipo de Beneficiario para CRECER

APECAFÉ es una organizacion de segundo nivel que proporciona el servicios de comercializacion de cafe, especificamente al mercado justo, en beneficio de sus cooperativas afiliadas (primer nivel) El proposito de CRECER es el fortalecimiento empresarial de dicha organizacion

B Situacion Actual de los Recursos

B1 Humanos

B1a Personal de Organos de Direccion y Ejecucion

El organo de direccion normativo es la junta directiva de APECAFÉ formada por cinco miembros electos por la Asamblea General de Asociados, siendo el presidente Sr Alfredo Rumaldo Ascencio, representante legal, la cual realiza gestiones de caracter legal y coordina actividades con otras instituciones

- **Organos de Direccion**

Presidente	Alfredo Rumaldo Ascencio
Vicepresidente	Ramon Arturo Rodriguez
Secretario	Jose Antonio Campos Beltran
Tesorero	Jose Manuel Mejia
Primer Vocal,	Victor Manuel Melendez Gomez

- **Personal Ejecutivo**

De acuerdo a sus operaciones actuales, APECAFE dispone unicamente de una gerente y un contador, ambos a tiempo parcial. Ademas desempeñan funciones especificas en UCRAPROBEX, la cual afecta la eficiencia en sus puestos asignados. Este tipo de empresa demanda un tiempo completo de trabajo, de acuerdo al grado de responsabilidad y a la demanda de sus funciones. El cargo de la gerencia de APECAFE esta presidido por la Lic Luz Marina Mejia, la cual tiene la responsabilidad de la administracion general, mercadeo y la coordinacion con otras instituciones. La contabilidad es realizada por el Sr Luis Servando

B1b Situacion del Empleo

Las cooperativas afiliadas a APECAFE, son una fuente de empleo muy importante para sus respectivas zonas productivas. El area total cultivada de cafe de estas organizaciones, generan estimadamente 569 empleos permanentes durante todo el año.

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 agricolas. Sin embargo en la epoca de recoleccion de la cosecha de cafe la demanda de mano de obra es muy significativa, lo que es necesario la contratacion de un personal adicional.

B1d Estacionalidad del Empleo

Las labores agricolas se intensivan mayormente en los meses de mayo, junio y julio, debido al traslape de varias actividades para estos mismo meses. En general, los meses de octubre y noviembre la actividad agricola disminuye, en espera a la recoleccion de la cosecha de cafe.

B2 Participacion de la Mujer

B2a Nivel de Direccion

En la directiva de APECAFE no tiene participacion el genero femenino Asimismo en las directivas de las cooperativas no tiene representatividad de la mujer

B2b Nivel de Produccion

La participacion de la mujer en las actividades productivas es muy significativa, especialmente en actividades de preparacion de viveros, siembra de semillas, transplante de conchas de cafe, siembras de cafetos y arbolitos para sombra, semilleros, fertilizacion y recoleccion de la cosecha

B3 Productos

APECAFE es una empresa de servicios, no obstante sus miembros son dueños del producto "Cafe", exportandose al mercado justo a traves de diferentes marcas, el cual representa el nombre del miembro productor El cafe exportado utiliza las siguientes marcas comerciales Campana (Las Colinas), El Pinal (Pasatiempo), San Mauricio (San Mauricio), Chipilapa (Entre Rios) y El Salto (El Salto), cuyas exportaciones se destina principalmente al mercado Europeo y en menor cuantia hacia los Estados Unidos de Norte America

C Servicios

APECAFE es una empresa de servicios, la cual proporciona principalmente los servicios de comercializacion y financiamiento para sus cooperativas No obstante, estos servicios no han tenido el alcance deseado para lograr el objetivo general, que es el de *"Elevar el Nivel de Vida de los Productores"*

Así mismo, se ha firmado un convenio con PROCAFE para que capaciten a las cooperativas, con el objetivo de mejorar y aumentar la produccion y productividad de las plantaciones de cafe Sin embargo, este servicio deberia de ser permanente, mejor organizado y aprovechado por todas las cooperativas

D Sistema Administrativo Empresarial

D1 Función Gerencial Administrativa

D1a Planificación

Se dispone de una Programacion de Trabajo Anual, describiendo las actividades y metas a lograr en cada uno de los meses del año En la elaboracion de la programacion de trabajo no participan los miembros de la junta directiva, pues es importante que estos asuman sus respectivas

responsabilidades, de acuerdo a lo establecido por los estatutos. No obstante, la gerente de APECAFE presentó a la junta directiva dicha programación para que se discuta y se apruebe. Los socios de APECAFE, no tienen una clara visión de lo que quieren o como quieren ver su organización en el mediano o largo plazo, considerando su entorno y los grandes movimientos económicos, sociales y políticos que se dan a nivel mundial.

D1b Organización

La estructura organizativa de APECAFE está formada por la asamblea general, junta de directiva y la gerencia. Los miembros que constituyen la asamblea general no manifiestan la apropiación e identidad de la organización, la cual es necesaria para formar el bloque de productores para la comercialización del café hacia el mercado justo, a fin que todas las cooperativas se beneficien en forma equitativa.

En la organización de APECAFÉ no está muy clara en relación a las líneas de mando, funciones, responsabilidades y el nivel de coordinación entre la junta directiva y la Gerencia de APECAFE y UCRAPROBEX, lo cual afecta el desarrollo de la empresa. No hay agresividad por parte de los directivos para el cumplimiento de sus objetivos, según lo disponen los estatutos.

D1c Ejecución

La gerencia ejecuta las operaciones de APECAFE, previo a las decisiones tomadas por la junta directiva. Las actividades que se realizan a nivel de la gerencia se centran en la comercialización del café, financiamiento y contactos con instituciones afines, con el apoyo y la coordinación de UCRAPROBEX.

D1d Control

La organización dispone de algunos controles en base a las actividades ejecutadas, sin embargo están centralizadas en UCRAPROBEX, tales como las exportaciones de café y control de los créditos. No se evalúan las actividades que han sido programadas contra las actividades realizadas, la cual podrían limitar el análisis en la toma de decisiones. Es menester que APECAFE, disponga de una información más completa y actualizada en cuanto a sus miembros actuales, miembros potenciales, actores claves y el mercado justo.

D2 Función de Comercialización

D2a Planificación

Son muy pocas las cantidades de café que se han exportado hacia el mercado alternativo, debido a que no se cuenta con un buen plan de negocios para la comercialización, donde tienen que participar todos los representantes de las cooperativas socias. Los clientes toman la decisión de vender su café en el momento que ellos consideren oportuno, generalmente considerando dos criterios importantes: las tendencias de los precios del café y sus compromisos financieros. Los

precios del café son informados a través de los contactos con el mercado justo. Definitivamente, nunca se ha tenido un plan conjunto que determine los volúmenes de café a exportar y sus respectivas calidades, considerando las clases de Media Altura (H C) y Estricta Altura (S H G)

D2b Organización

En APECAFE no se ha realizado la comercialización en bloque, tomando en cuenta la participación de todas las cooperativas. Únicamente se ha vendido en forma individual. Entre los periodos de 1996/97, 1997/98 y 1998/99, solamente cinco cooperativas han sido beneficiadas por las exportaciones de café hacia dicho mercado. El resto de cooperativas nunca han vendido un solo lote de café.

La cooperativa decide las ventas de su café, en común acuerdo con el comprador. El comprador necesita comprar lotes completos de café y por calidades, por lo que el nivel de organización de las cooperativas a través de APECAFE debería de ser participativo.

D2c Ejecución

UCRAPROBEX realiza la comercialización del café, luego que se da la orden de venta de parte de APECAFE. La gerencia es la instancia que realiza todos los trámites y contactos con los compradores, por lo que es de mucha importancia realizar visitas directas con los mercados de Europa y Estados Unidos.

D2d Control

Los controles se realizan en las diferentes etapas de la actividad cafetera, siendo los más importantes los de registros de volumen de venta, fechas, calidades del producto, precios, nombre de los compradores, tales como los países de Alemania, Holanda y Estados Unidos. Pero es necesario que estos controles sean mejorados y que se dispongan a la mano. Toda la información relacionada con la comercialización de café, tiene que estar centralizada en APECAFE.

D3 Función Financiero Contable

D3a Planificación

No se cuenta con un plan de actividades para la actualización contable. Para que sea eficiente es necesario aplicar las programaciones precisas al consejo de administración. Es necesario que se elaboren los presupuestos, a fin de garantizar y cumplir con el manejo adecuado de los fondos.

D3b Organización

La organización contable es incompleta, pues se carece de un sistema contable debidamente estructurado y legalizado. El recurso humano disponible para la organización y operación de las actividades contables, no son suficientes para darle su cobertura correspondiente.

D3c Ejecución

La ejecución contable se realiza a través de un contador a tiempo parcial, lo que dificulta la elaboración de los estados financieros en forma oportuna. Esta situación afecta la actualización de los estados financieros, siendo importantes para la toma de decisiones y para cualquier otro trámite relacionado con los actores claves de la Asociación.

D3d Control

La contabilidad tiene una estructura inadecuada para las operaciones específicas de la Asociación, lo cual muestra que se carece de los procedimientos de los controles internos. Además, no se cuenta con las herramientas de control financiero y evaluación de las actividades realizadas.

E Análisis Técnico-Económico

E1 Análisis Técnico de las Actividades

E1a Crédito y Finanzas

En 1998, UCRAPROBEX a través de un convenio de donación entregó a APECAFE un fondo de ₡1,000,000, destinados para los créditos de avío, de tal forma que se puedan distribuir y administrar los beneficios de manera equitativa. Entre los resultados esperados de estos fondos son:

- Apoyarse y trabajar en conjunto para el logro de los objetivos
- Mejorar las condiciones de vida
- Promover las exportaciones
- Establecer relaciones de cooperación e intercambio a nivel internacional

Dicho crédito fue distribuido a las cooperativas en forma proporcional, en base al promedio de producción de las últimas tres cosechas, multiplicadas por ₡450/qq oro uva recolectada en finca, con una tasa de interés menor a dos puntos en relación a la tasa de mercado. Actualmente UCRAPROBEX es el responsable de administrar los fondos en base a un reglamento de crédito, sin embargo se espera que posteriormente APECAFE realice esta gestión. El producto financiero de esta actividad es ingresado a las cuentas de APECAFE, lo que realmente representa el único ingreso económico generado por esta organización.

En el aspecto financiero, APECAFÉ carece de una política destinada a su capitalización, la cual es muy importante para alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad. Actualmente esta Asociación ha obtenido una donación total de ¢1,211,260, por parte de UCRAPROBEX, Ebert Federich y Solidaridad, representando una base económica para la generación de sus utilidades. El punto importante es el de buscar los mecanismos adecuados de capitalización vinculada a la comercialización, por ser la principal actividad de la organización.

E1b Producción

APECAFÉ está formada por doce cooperativas de la reforma agraria en un área total de 2,518 mz de cafetal. Para la cosecha 1998/99, dichas cooperativas obtuvieron una producción de 8,297 qq oro de café y un rendimiento de promedio de 3.30 qq oro/mz (ver anexo B). Este rendimiento es muy bajo, pues el rendimiento promedio a nivel nacional para esa misma cosecha fue de 13.86 qq oro/mz (PROCAFÉ Costos de Producción 1997/98). Las cooperativas que mayormente producen café, son las siguientes: Las Colinas (1500 qq oro), El Salto (1500 qq oro), Entre Ríos (1100 qq oro), El Pinal (1000 qq oro) y San Mauricio (1000 qq oro). De estas unidades productivas, Las Colinas tiene obtuvo un rendimiento de 6.0 qq oro/mz, siendo mayor que las demás cooperativas.

E1c Comercialización

Únicamente el 41% de las cooperativas afiliadas han logrado exportar su café hacia el mercado justo, durante las últimas tres cosechas (cuadro 1), lo que significa que más de la mitad, no han sido beneficiadas por las oportunidades que ofrece este tipo de mercado. El volumen total acumulado de las exportaciones de café (periodos 1996/97, 1997/98 y 1998/99) fue de 11,250 qq oro, representando un volumen de exportación bajo.

Cuadro 1 Asociación de Pequeños Productores de Café de El Salvador- APECAFÉ- Participación de las Cooperativas en las Exportaciones de Café (qq oro)

Cooperativas	1996/97	1997/98	1998/99	Volumen Total	Participación (%)
Las Colinas	1,875	2,625	1,500	6,000	53.33
El Pinal	1,500	750		2,250	20.00
Entre Ríos	1,500			1500	13.33
El Salto		750		750	6.67
San Mauricio	750			750	6.67
Total	5,625	4,125	1,500	11,250	100

Fuente: Cuadro elaborado a partir de datos proporcionados por APECAFÉ

De las exportaciones totales, la cooperativa Las Colinas tiene una participacion del 53.33 %, teniendo un valor mayor que las demas, debido a varios factores es un producto de muy buena calidad, promocion de la marca y tiene una mayor produccion de cafe con respecto al resto de las cooperativas (a excepcion de la cooperativa El Salto, cuya produccion es igual, segun anexo B) Seguidamente, las cooperativas El Pinal, Entre Rios, El Salto y San Mauricio tienen una participacion del 20%, 13.33%, 6.33% y 6.33%, respectivamente

Asi mismo, los volúmenes totales exportados de cafe para cada uno de los períodos respectivos, manifiesta una tendencia descendente debido a factores internos y externos. Los factores internos se deben principalmente a la falta de una vision empresarial, la carencia de una efectiva organizacion de las cooperativas para la comercializacion (volumenes del productos, calidades, marcas, division entre las cooperativas), falta de liderazgo y ausencia de un plan de mercadeo agresivo. Los factores externos que afectan directamente son mercado limitado, alta competencia, la caída de los precios a nivel internacional y la poca imagen de APECAFE

El cuadro 2, muestra la comparacion de los precios promedios de venta unitaria de cafe que son destinados hacia el mercado Justo y Convencional, en los tres periodos respectivos. Estas ventas de cafe, unicamente cubren las cooperativas que son miembros de UCRAPROBEX, las cuales incluyen las cooperativas de APECAFE

**Cuadro 2 Asociacion de Pequeños Productores de Cafe de El Salvador-APECAFE-
Comparación de Precios Promedios de Venta unitaria de Café (\$)
Café Justo vrs Café Convencional**

Destino	1996/97	1997/98	1998/99
Mercado Justo	138.98	153.22	126.00
Mercado Convencional	127.46	167.87	109.89
Diferencia (%)	9.04	(8.73)	14.66

Fuente Cuadro elaborado a partir de datos proporcionados por UCRAPROBEX. Los precios promedios de venta del periodo 1998/99 estan actualizados hasta el 1o de Agosto de 1999

En los períodos de 1996/97 y 1998/99 el mercado justo pago un precio mayor que el mercado convencional, con una diferencia del 9.04 % y 14.66 % respectivamente. Sin embargo en el periodo 1997/98 en el mercado justo, los precios fueron menores en un 8.73 %. Este resultado tiene una explicacion logica: el mercado justo tiene la caracteristica de que en situaciones de precios altos en el mercado internacional, este no ofrece una ventaja en sus precios. No obstante debido a la caída de los precios, representa una ventaja muy importante, pues el precio minimo pagado por el

mercado justo, es de \$ 126 00/qq oro de cafe, independientemente de los precios ofrecidos en el mercado. Por tal situacion, es recomendable que todas las cooperativas de APECAFE participen de este beneficio economico

E1d Gerencial/Administrativa

APECAFE tiene tres años de estar operando y se han obtenido experiencias y algunos resultados en su quehacer. Sin embargo, la falta de una vision clara de esta organizacion a limitado su desarrollo, por lo que es importante que los directivos, el personal administrativo y socios, deben de ser consientes y muy responsables en sus funciones, pues el exito depende de la participacion de todos estos niveles organizativos

Esta empresa carece de herramientas necesarias y basicas que le permita desarrollar un esquema de organizacion ordenado, bajo el cual la junta directiva y el personal puedan operar y tomar sus propias decisiones en base a los cargos asignados, a fin de lograr un fortalecimiento empresarial y brindar un buen servicio a los socios y a sus clientes. Actualmente no se tienen manuales de organizacion y funciones, ni manuales de procedimiento que son necesarios para desarrollar eficientemente las actividades de la empresa

La relacion entre APECAFE y algunas cooperativas socias no son muy estrechas debido a la falta de comunicacion entre ambas, lo cual podria afectar los esfuerzos de integracion para la comercializacion en bloque. Es importante que los representantes de las cooperativas afiliadas se apropien de su organizacion (APECAFE) y apoyen las decisiones que conduzcan a lograr sus objetivos

E2 Analisis Económico-Financiero

E2a Estado de Resultado

El primer ejercicio economico de la Asociacion, comprendido en el periodo del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 1998, presenta un deficit de ¢ 56,989 72, cuyo resultado porcentual se demuestra a continuacion

Ingresos	¢ 59,481 46	100 00 %
Menos		
Gastos de Operacion	¢ 116,471 18	195 81 %
Junta Directiva	¢ 98,800 08	166 10 %
Administracion	¢ 17,671 10	29 71 %
Perdida del Ejercicio	(¢ 56,989 72)	(95 81) %

Observese los ingresos generados en concepto de intereses sobre los préstamos otorgados a los socios, no fueron suficientes para cubrir los gastos de operación que superaron a los ingresos en un 95.81 %, de los cuales los gastos de la junta directiva se hicieron sin ningún control ya que estos se excedieron de los ingresos en un 166.10 %, evidenciando que no se ha trabajado en base a un presupuesto (ver anexo C)

E2b Balance General

El balance general del 31 de Diciembre de 1998, refleja que la Asociación tiene un capital de trabajo (activo circulante - pasivo circulante) equivalente a ¢ 943,010.28. Sin embargo, este indicador financiero favorable, no significa que la liquidez y la solvencia financiera es sólida, ya que el 100 % de sus activos en el primer año se ha perdido el 5.70 %. De continuar con esta tendencia en los próximos años la empresa puede descapitalizarse y no podría ser sostenible. A continuación se refleja la situación financiera respectiva

Documentos por Cobrar a cooperativas	¢ 496,917.27	49.69 %
Cuentas por Cobrar a UCRAPROBEX	¢ 446,093.01	44.71 %
Total Circulante	¢ 943,010.28	94.30 %
Perdida del ejercicio	¢ 56,989.72	5.70 %
TOTAL ACTIVO	¢ 1,000,000.00	100.00 %
PASIVO Y PATRIMONIO	¢ 1,000,000.00	100.00 %

F 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.

F1 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

- Falta de seguridad en el campo
- Deficiente infraestructura vial en las áreas cafetaleras, lo cual eleva los costos del café y lo vuelve menos competitivo a nivel internacional

- 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 cual dificulta la ejecución de iniciativas estratégicas. Actualmente el problema que más preocupa a los caficultores es el auge delincriminal, y urge de las autoridades un control contra el robo del grano. Por otra parte, la falta de visión empresarial de los cafetaleros, ocasiona una miopía crónica, desconociéndose el rumbo de las empresas a largo plazo, siendo una presa fácil por un entorno devorador.

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:

- Agotamiento de los Cafetales
- Deficiencia en el Beneficiado
- Deficiente Comercialización

F1a 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.

F1b 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.

F1c La Deficiente Comercialización

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

F2 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 Multi Sectorial de Inversiones (BMI) a brindado mayor apoyo en la reactivación de la caficultura, respecto a otros sectores agrícolas, tal como lo indica el BCR en su Revista Trimestral. 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 encarecido 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 o 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 beneficiarios 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

F3 Vislumbramiento de la Caficultura

En 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 cual 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 compete con países que han tenido que devaluar sus monedas como ha sucedido en México, lo cual 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, tendiente a que los cafés arábigos 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 afectaría la competitividad del país del norte por el lado de la producción, y la mano de obra tendría menos oportunidades de empleo y menos poder adquisitivo.

F4 El Mercado Justo

Las Iniciativas con un Sello de Comercio Equitativo, son iniciativas que buscan cambiar las injustas estructuras de comercialización internacionales y mejorar las condiciones económicas y sociales de pequeños productores, ofreciéndoles la posibilidad de tener acceso directo al mercado a las condiciones comerciales más favorables consediéndolas así la posibilidad de operar independientemente de estructuras intermediables y dándoles las herramientas necesarias para que puedan conducir su propio proceso de desarrollo.

Las Iniciativas con un Sello de Comercio Equitativo, asociadas a FLO-Internacional, tratan de realizar estos objetivos autorizando compañías tostadoras a vender café con unos de los Sellos de Calidad de estas iniciativas, a consumidores que simpatizan con los objetivos de las mismas, garantizando a los consumidores que este café con Sello de Calidad ha sido comprado directamente a organizaciones de pequeños productores a condiciones comerciales más favorables, establecidas para este fin por FLO-Internacional.

Los usuarios del Sello de Calidad del Comercio Equitativo, son aquellos compradores autorizados por las iniciativas asociadas en FLO-Internacional en base a un contrato a vender café a los consumidores con uno de los Sellos de Calidad.

El registro de productores de café de FLO-Internacional es un registro compartido por las iniciativas asociadas en FLO-Internacional, en el cual están inscritas organizaciones de pequeños productores que cumplen con los criterios de selección establecidos. El café a venderse con el Sello de Calidad del Comercio Equitativo, solamente puede ser café comprado a organizaciones inscritas al mencionado registro.

La Comisión Internacional del Registro está conformada por representantes de las iniciativas asociadas a FLO-Internacional, comparten el registro de productores de café de FLO-Internacional. Su tarea es

- Selección de nuevos grupos de productores a inscribirse al registro
- Expulsión de grupos de productores del registro
- Definición y/o adaptación de los criterios de selección para organizaciones de productores
- Definición y/o adaptación de las condiciones de compra del comercio equitativo
- Definición de procedimientos de selección y acompañamiento de organizaciones de productores inscritas en el registro

G Análisis FODA

G1 Fortalezas

- Se dispone de un buen sistema de información del mercado justo
- Se dispone de financiamiento, a través de UCRAPROBEX
- Experiencia en los trámites de exportación
- Ser miembros de FLO-INTERNACIONAL (mercado justo)
- Se dispone de mobiliario y equipo de oficina
- Se tiene un apoyo muy significativo por parte de UCRAPROBEX

G2 Oportunidades

- En el mercado justo se obtienen buenos precios en tiempos de crisis
- Apoyo y reconocimiento de parte de la cooperación internacional
- El mercado justo tiene buena demanda del café orgánico

G3 Debilidades

- No identificación y apropiación de APECAFE por parte de los socios
- Falta de organización de los productores para la comercializar en bloque

- Falta de manuales y procedimientos para la administracion, contabilidad y comercializacion cafe
- No se dispone de un plan de negocios
- Deficiente flujo de informacion a las cooperativas socias de parte de sus representantes ante la Asociación
- El sistema contable no está legalizado
- Paternalismo
- Falta de visión empresarial
- No relaciones con los clientes actuales y potenciales del mercado justo
- No se dispone de una politica y sistema de capitalizacion de la Asociación

G4 Amenazas

- Alta competencia en el mercado justo
- Estancamiento en el crecimiento del mercado justo
- Alta competencia con otros beneficiadores y exportadores de cafe
- Desintegracion de las cooperativas socias, debido a la parcelacion de la tierra

H Conclusiones y Recomendaciones

H1 Conclusiones

- APECAFE no tiene una clara vision empresarial, que le permita determinar como quieren estar dentro de tres o cinco años, pues tienen que saber cual es el futuro ideal que desean La junta directiva no es participativa en su totalidad y las responsabilidades son limitadas
- No existe una definicion concreta del esquema organizativo y funcional de APECAFE y el tipo de relación con UCRAPROBEX Los empleados trabajan a medio tiempo y la carga de trabajo es exigente para el cumplimiento de los objetivos estatutarios Se carece de un manual de organizacion y funciones que permita reglamentar las responsabilidades, las atribuciones, las relaciones y coordinacion de todos los niveles organizativos de la Asociacion

- Las cooperativas socias no estan completamente identificadas y apropiadas de APECAFE, la cual es de vital importancia para la sostenibilidad economica. La razon de ser de la organizacion son sus socios y sin ellos es imposible la existencia de APECAFE
- El nivel de integracion de las cooperativas para la comercializacion de cafe hacia el mercado justo es debil, pues unicamente el 41 % de las cooperativas han exportado cafe durante la existencia de APECAFE (durante tres periodos). De la sumatoria de las exportaciones totales de dichos periodos, la cooperativa Las Colinas ha vendido el 53.33%, teniendo una ventaja significativa sobre las demas cooperativas
- La tendencia de las exportaciones del cafe al mercado justo es negativa, es decir que en cada periodo los volumenes de venta de cafe estan disminuyendo continuamente, la cual esta relacionada principalmente con la calidad de los volumenes de produccion de las cooperativas y la capacidad de negociacion con los compradores
- Los rendimientos promedios de café de las cooperativas de APECAFE en el periodo 1998/99 fue de 3.33 qqqs oro/mz, representando ser muy bajos. Pues los rendimientos promedios a nivel nacional para este mismo periodo fue de 13.86 qqqs oro/mz
- El mercado justo es muy limitado y la demanda no crece, pero la oferta es muy grande debido a la caída de los precios a nivel mundial. Cada dia mas, la competencia es mayor y las oportunidades de este mercado se estrechan
- APECAFE no tiene una politica de capitalizacion que este relacionada con la exportacion de su producto, siendo necesario para su rentabilidad y sostenibilidad. Asimismo, los productos financieros que generan los prestamos de los creditos no son suficientes para hacerle frente a los gastos de operacion

H2 Recomendaciones

- Elaborar e implementar un Plan Estrategico, que determine como queremos estar en el futuro, su proposito, sus programas, sus principales estrategias y las relaciones con los actores claves, a fin de hacerle frente a la competencia, satisfacer a los clientes y a sus miembros afiliados. Asimismo, la operatividad del Plan Estrategico debera hacerse a traves de un buen Plan de Negocios o Plan de Mercadeo. Es necesario que la junta directiva participe activamente en estos procesos de planificacion
- Elaborar un Manual de Organizacion y de Funciones, con la participacion de la junta directiva, el personal y algunos lideres claves de las cooperativas afiliadas. Capacitar a todas las instancias respectivas, luego ejecutarlas y evaluar el trabajo en base a las funciones y responsabilidades, segun sea el puesto asignado. Es importante elaborar los manuales de procedimientos administrativos que sean necesarios para tener un mejor control de las operaciones, ejecutar politicas definidas, agilizar los procedimientos de ventas, compras, servicios, entre otros

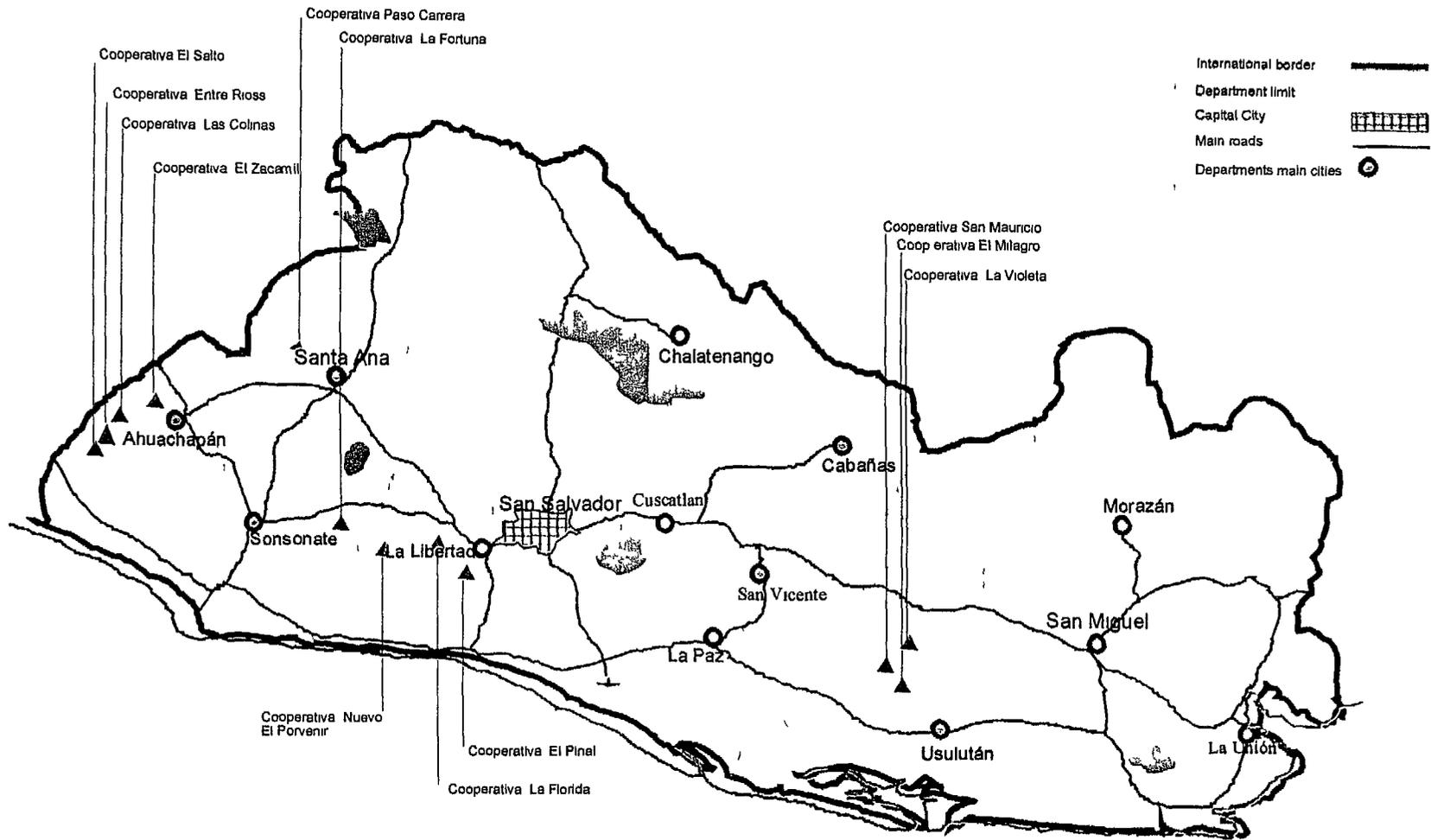
- Para lograr la integración total de las cooperativas es importante que todas participen en la comercialización de su producto, de acuerdo a su producción y las calidades de café, con la finalidad que todas se beneficien. Esto permitiría que las cooperativas se identifiquen con APECAFE. Para lograr la integración se necesita que APECAFE realice un trabajo intensivo en las bases, mediante una comunicación más directa con las cooperativas, participación en algunas reuniones, intercambio de experiencias entre las cooperativas y con otras instituciones, con el objetivo de crear confianza en las organizaciones de base.
- Es importante que las fincas de café mejoren sus rendimientos para que sean más rentables a través de un buen plan de manejo y de inversión de cafetales, considerando la situación económica-financiera de las cooperativas. La competencia en el mercado justo es grande, por lo tanto se recomienda que se estandarice y se mejore la calidad del café (sabor, olor, color y pureza), mediante un cuidadoso manejo del cultivo y buena recolección de la cosecha y un control de calidad excelente en el beneficiado y preparación de la taza para su exportación. De acuerdo a la clasificación de las calidades, se recomienda que se exporten café de mediana y estricta altura. Esto significa tomar estrategias de promoción del producto, tales como participación a ferias internacionales, contactos y negociaciones directas con los compradores y diferenciación del producto a un segmento más pequeño. Así es como el mercado justo está demandando CAFÉ ORGANICO, lo que es una oportunidad para APECAFE.
- Para garantizar el uso adecuado de los recursos económicos y financieros, la Asociación debe trabajar en base a un presupuesto, especialmente elaborar el flujo de efectivo y su precisa aplicación.
- Es necesario que la Asociación se proyecte a generar sus propios recursos económicos, a fin de buscar su propia sostenibilidad, y evitar su dependencia total a las donaciones.
- La contabilidad debe ser precisa, veraz y oportuna, para que sea una herramienta eficaz en la toma de decisiones de la organización. Así mismo es un requisito importante para las instituciones o fuentes financieras. Es necesario que el sistema contable sea legalizado y centralizado en APECAFE.

ANEXO A

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A APECAFÉ

UBICACION GEOGRAFICA DE COOPERATIVAS DE APECAFE

ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ



REPUBLICA DE EL SALVADOR

ANEXO B

INFORMACIÓN GENERAL DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS EN APECAFÉ

**DATOS SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA DE R L
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES MIEMBRAS DE APECAFE Y AFILIADAS A UCRAPROBEX DE R L**

Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria				Socios			Productividad			QQs oro por Socio	Entregas a Beneficio
Nombre (Razón Social)	Ubicación			Genero		Total	Producción (QQs oro)	Area (Manzanas)	Rendimiento (QQs oro/Mz)		
	Departamento	Municipio	Cantón	Hombres	Mujeres						
Las Colinas	Ahuachapan	Tacuba	El Nispero	100	2	102	1,500 00	236	6	14 7	Las Colinas
El Salto	Ahuachapan	Jujutla	Las Mesas	127	12	139	1,500 00	710	2	10 8	El Salto
Entre Rios	Ahuachapan	Tacuba	Monte Hermoso	14	20	34	1,100 00	228	5	32 4	La Labor
El Zacamil	Ahuachapán	Ahuachapan	Achapuco	52	1	53	600 00	405	1	11 3	
Paso Carrera	Santa Ana	Chalchuapa	San Sebastian	15	4	19	200 00	22	9	10 5	El Progreso
La Fortuna	Sonsonate	San Julian	Achiotal	22	1	23	400 00	71	6	17 4	Ataisi
Nuevo El Porvenir	La Libertad	Teotepeque	Los Izotes	15	2	17	375 00	80	5	22 1	Ataisi
La Florida	La Libertad	Nva San Salv	El Triunfo	19	25	44	300 00	35	9	6 8	El Espino
El Pinal	La Libertad	Jayaque	Juan Higinio	34	6	40	1,000 00	204	5	25 0	Sta Adelaida
San Mauricio	Usulután	Tecapan	Gualache	35	19	54	1 000 00	340	3	18 5	San Mauricio
El Milagro	Usulután	Tecapan	Los Chapetones	17	2	19	36 00	22	2	1 9	San Mauncio
Las Violetas	Usulután	Tecapan	Los Chapetones	22	3	25	286 00	165	2	11 4	San Mauncio
TOTAL CIFRAS				472 00	97 00	569 00	8,297 00	2,518 00	3 30	14 6	
				83%	17%	100%					

ANEXO C
ESTADOS FINANCIEROS DE APECAFÉ

ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ

A P E C A F E

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1,998

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE	φ 943,010 28		
DOCUMENTOS POR COBRAR COOPERATIVAS	φ 496,917 27		
	φ <u>496,917 27</u>		
CUENTAS POR COBRAR UCRAPROBEX	φ <u>446,093 01</u>	PATRIMONIO	φ 1 000 000 00
		DONACIONES	φ <u>1,000,000 00</u>
	SUB TOTAL		SUB TOTAL
	943,010 28		1,000,000 00
PERDIDA DEL EJERCICIO	φ <u>56,989 72</u>		
PERDIDA DEL EJERCICIO	φ 56,989 72		
TOTAL ACTIVO	φ 1,000,000 00	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	φ 1,000,000 00

SR RUMUALDO ASCENCIO
PRESIDENTE

PEDRO ANTONIO SEGURA
SECRETARIO

LUIS A SERVANDO
CONTADOR

ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFE

A P E C A F E

ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1 998

INGRESOS		¢	<u>59 481 46</u>
UTILIDAD BRUTA		¢	59 481 46
GASTOS DE OPERACION		¢	<u>116 471 18</u>
JUNTA DIRECTIVA	¢	98 800 08	
DE ADMINISTRACION	¢	<u>17 671 10</u>	
PERDIDA DEL EJERCICIO		¢	56,989 72

SR. RUMUALDO ASCENCIO
PRESIDENTE

LUIS A. SERVANDO
CONTADOR