
SERIE CADENAS AGROPRODUCTIVAS: LINEA MEMORIAS

Volumen 1

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA

**VISION ESTRATÉGICA DE LA
CAFICULTURA VENEZOLANA:
Taller Nacional**

Caracas, Venezuela, Junio de 1998

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

IICA - COLOMBIA

Digitized by Google

1. 11
1. 12
1. 13
1. 14
1. 15
1. 16
1. 17
1. 18
1. 19
1. 20
1. 21
1. 22
1. 23
1. 24
1. 25
1. 26
1. 27
1. 28
1. 29
1. 30
1. 31
1. 32
1. 33
1. 34
1. 35
1. 36
1. 37
1. 38
1. 39
1. 40
1. 41
1. 42
1. 43
1. 44
1. 45
1. 46
1. 47
1. 48
1. 49
1. 50
1. 51
1. 52
1. 53
1. 54
1. 55
1. 56
1. 57
1. 58
1. 59
1. 60
1. 61
1. 62
1. 63
1. 64
1. 65
1. 66
1. 67
1. 68
1. 69
1. 70
1. 71
1. 72
1. 73
1. 74
1. 75
1. 76
1. 77
1. 78
1. 79
1. 80
1. 81
1. 82
1. 83
1. 84
1. 85
1. 86
1. 87
1. 88
1. 89
1. 90
1. 91
1. 92
1. 93
1. 94
1. 95
1. 96
1. 97
1. 98
1. 99
1. 100

CONTENIDO.

	Página
INTRODUCCIÓN	5
I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	6
II. METODOLOGÍA DE TRABAJO.	10
III. VISIÓN COMPARTIDA.	11
IV. ESCENARIOS.	13
V. ANÁLISIS INTERNO.	16
VI. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.	18
VII. RECOMENDACIONES.	21
VIII. ANEXOS:	
♦ Listado de Participantes.	23

INTRODUCCIÓN¹.

El Taller “Visión Estratégica de la Caficultura Venezolana”, efectuado en el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), en el Municipio Baruta del Estado Miranda, entre el 27 y el 29 de agosto de 1997, tuvo como finalidad definir una Visión Estratégica del Circuito Cafetero Venezolano, sobre la base de que necesariamente tenía que ser producto de la reflexión de un selecto grupo de sus integrantes: productores, industriales, comercializadores, investigadores, extensionistas y funcionarios gubernamentales.

A partir de la construcción de una Visión Compartida, se planteó analizar la problemática del Circuito en relación a su entorno, donde confluyen variables de diferente tipo (económicas, sociales, políticas, etc.) y existe una dinámica marcada por diversos actores: competencia, proveedores, sindicatos, gobierno, etc. De este análisis se derivaron Oportunidades y Amenazas, que

vistas a través de las variables que definen factores generadores de escenarios permitieron definir dos grandes escenarios: optimista y pesimista, respectivamente.

Por otra parte, se efectuó una radiografía del Circuito y para ello se contó con el conocimiento de los diversos participantes, que permitieron establecer sus principales Fortalezas y Debilidades. Finalmente se arribó a la formulación de un conjunto de prioridades estratégicas. Este informe expone en forma resumida la fundamentación teórico-metodológica en la que se basa una actividad compleja, como es la elaboración de estrategias, y presenta las conclusiones a las cuales se arribó en el evento. Adicionalmente, incluye un análisis que de este circuito, elaborado por Eduardo Margaret y un conjunto de recomendaciones orientadas a viabilizar el desarrollo estratégico del Circuito Cafetero y complementar las conclusiones del taller.

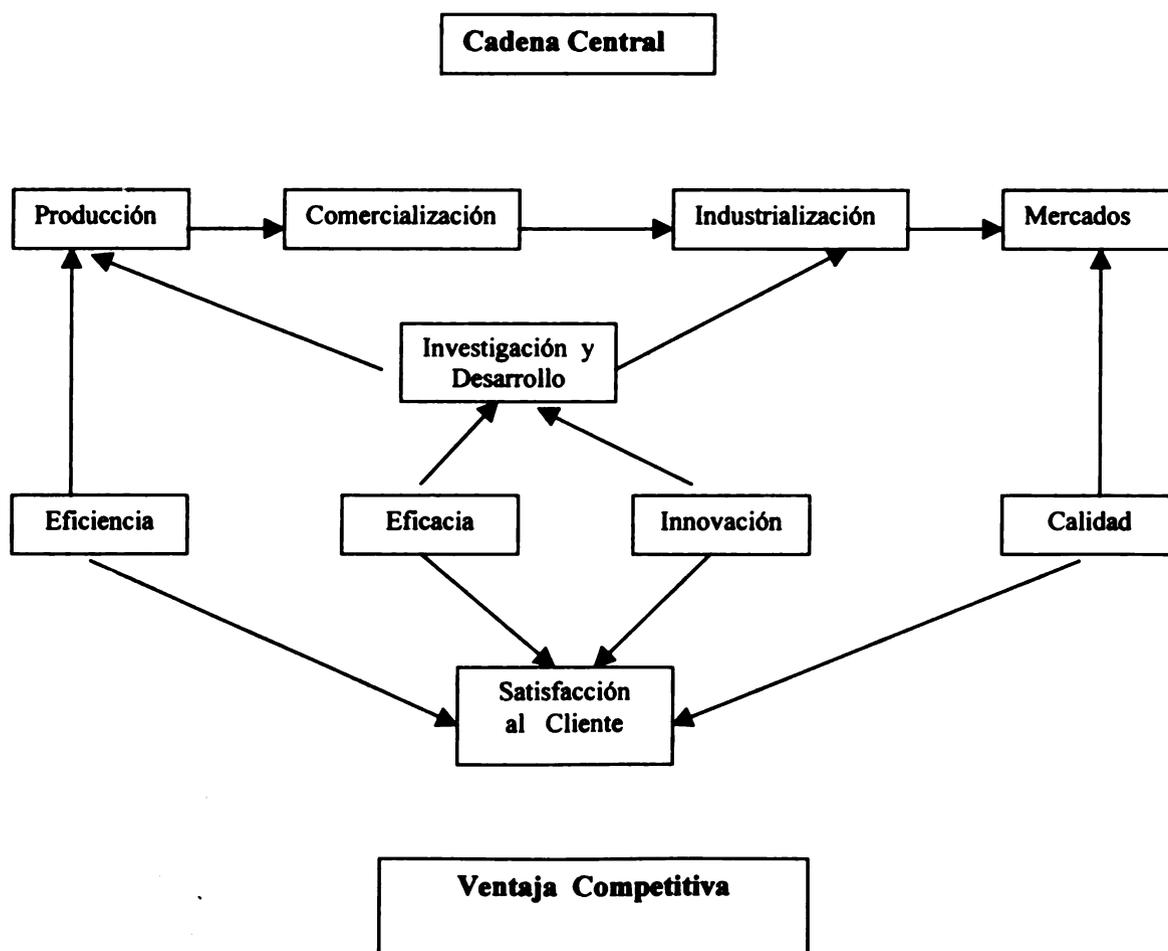
¹ Este informe fue elaborado inicialmente por Juan Carlos Navarro, Coordinador Técnico del Evento, con edición posterior de Carlina Pacheco, Coordinadora Logística por parte del MAC.

I.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El Circuito del Café se analiza como un todo o conjunto de partes, integrado por tres componentes básicos interrelacionados:

producción, comercialización e industrialización, tal como se puede apreciar en el siguiente esquema:

Macro-Procesos



El de producción, responde al sector primario, el cual, como su nombre lo indica, reúne al universo de productores de café, localizados en 14 Estados. El de comercialización, asume el rol de sector intermedio, con dos clientes básicos: la industria nacional del café y los mercados internacionales; en la comercialización concurren tres actores: los productores, en un proceso que en planificación estratégica se denomina de integración horizontal hacia adelante; los industriales, en un proceso de integración horizontal hacia atrás; y empresas especializadas en comercio internacional del café. Finalmente, río abajo, se encuentran los industriales encargados de empaquetar el producto (café en granos) o de procesarlo (café molido) y colocarlo en el mercado nacional.

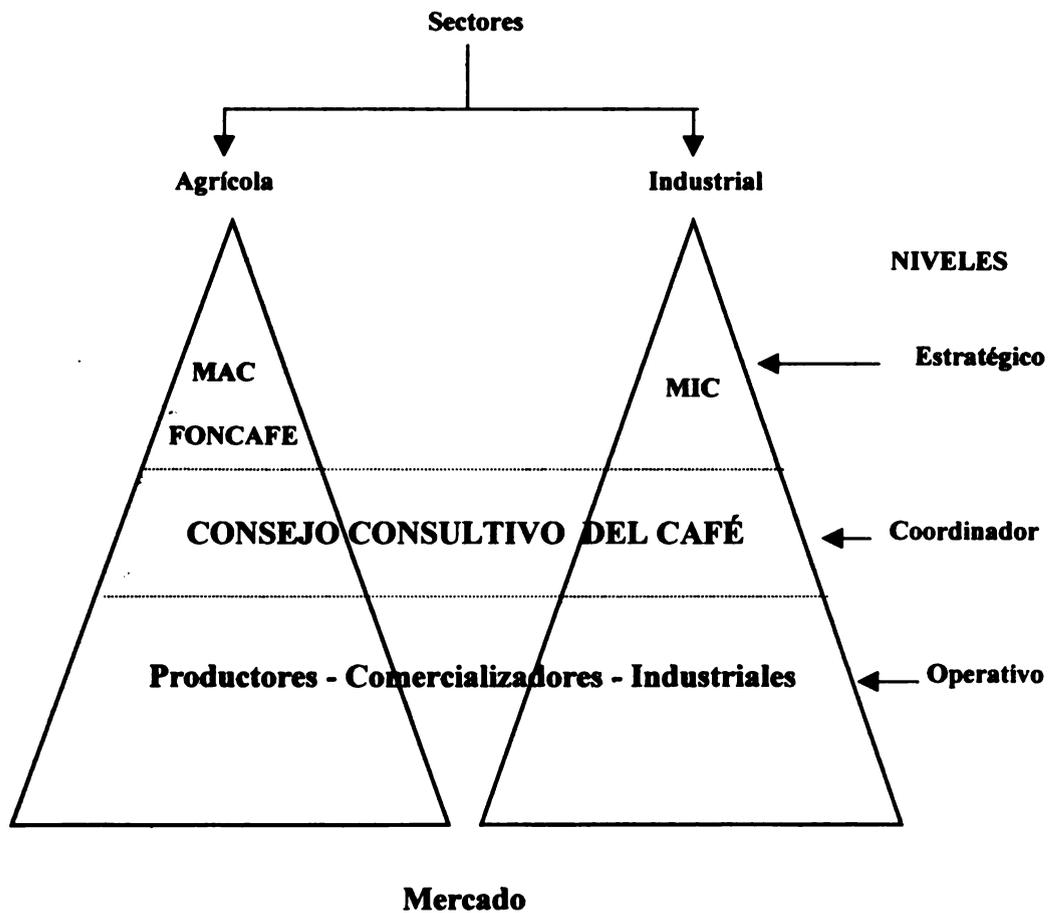
Desde el punto de vista organizativo y con una perspectiva global, segmentada en niveles, el Circuito del café (ver esquema N° 2), se ubica

en una instancia intermedia, que, organizativamente, se expresa en el Consejo Consultivo del Café, órgano de coordinación y concertación al cual concurren representantes de los componentes del Circuito y funcionarios del Gobierno Nacional vinculados al sector café. Los otros niveles son el estratégico, a cargo del diseño y aprobación de políticas de Estado y de emitir las directrices respectivas. A este nivel concurren, por un lado el Ministerio de Agricultura y Cría y el Fondo Nacional del Café, responsables por el sector de la producción y comercialización primaria y, por otra parte, el Ministerio de Industria y Comercio, máximo ente gubernamental en materia de industrias y fase final de la comercialización.

Finalmente, el nivel operativo lo ocupan los actores básicos del sistema, los ya identificados productores, comercializadores e industriales.

ESQUEMA N° 2.

CIRCUITO NACIONAL DEL CAFE



1. Visión Compartida.

Un aspecto a considerar, es definir en términos concretos el objetivo de largo plazo de un sistema complejo, como corresponde al Circuito del Café, donde concurren actores con intereses encontrados o aparentemente encontrados, con formas diferentes de analizar y comprender sus comportamientos específicos y el desarrollo nacional y sobretodo con valores muy arraigados, que los conduce a la elaboración de paradigmas, que poseen cierta sustentación, ya que en el pasado o en las circunstancias actuales han tenido diferentes grados de éxito o fracaso; allí caben las formulaciones que pueden expresarse en torno a: papel del Estado, calidad del producto, importaciones, exportaciones, etc.

Ninguno de los aspectos mencionados puede soslayarse. Ameritan discutirse, desarrollar un diálogo inteligente, encontrar los puntos que nos unen y esforzarnos en definir una visión compartida, es decir: “Un propósito de largo alcance que explora la razón de ser de una organización (misión), el cual surge de la reflexión de un conjunto de personas, basadas en la percepción colectiva sobre lo que es importante y por qué. La finalidad es construir una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora, para permitir infundirle forma y rumbo al futuro planteado”.

En función de este concepto, los distintos componentes del Circuito, incluidas las instituciones de investigación y desarrollo como las Facultades de Agronomía, el Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP) y el Gobierno Nacional, se plantearon la formulación de este propósito de largo alcance y para ello se reflexionó abiertamente sobre distintos aspectos y se elaboraron, como se verá más adelante, cuatro versiones de lo que debería ser la visión del Circuito. Este informe propone, a la luz de la integración de esas versiones, una propuesta de la Visión Compartida, a partir de la cual seleccionar algunas aspiraciones que permitan infundirle forma y rumbo al futuro del sistema.

2. - Estrategia.

No podemos quedarnos en la formulación de la visión. Es menester definir estrategias para la acción. Se estima pertinente que las mismas deriven de la reflexión sobre dos aspectos, el primero basado en la precisión de los aspectos externos, es decir, Oportunidades y Amenazas, que se determinen a raíz de un análisis del entorno, lo cual conduciría a la formulación de dos escenarios, uno derivado de las Oportunidades, calificado como “*Escenario Optimista*”, y otro resultante de las Amenazas, que vendría a ser el “*Escenario Pesimista*”.

El segundo aspecto se plantea con relación a un análisis interno como Circuito del Café, a los fines de precisar sus Fortalezas y Debilidades.

La reflexión con relación a estos escenarios y sobre las Fortalezas y Debilidades conduce al establecimiento de un conjunto de orientaciones (prioridades) estratégicas, las

mismas están formuladas sobre la base de aprovechar las Oportunidades y las Fortalezas, para minimizar los posibles efectos que acarrearían, de presentarse, cualesquiera de las Amenazas y reducir o eliminar las Debilidades planteadas.

II.- METODOLOGÍA DE TRABAJO.

1. Se convocaron sesenta representantes de los diferentes sectores componentes del sistema cafetero nacional (productores de café, industriales, comerciantes del producto, exportadores, investigadores, extensionistas y funcionarios gubernamentales) para una sesión de dos días, donde dialogaron para lograr una visión estratégica compartida del Circuito Cafetero Nacional.
2. En sesión plenaria se explicó por el Coordinador General Técnico del evento, la forma en que se trabajaría durante los dos días de reunión y se le indicó a los participantes las mesas en las que cuales serían ubicados, señalándose quien serviría de coordinador, secretario técnico y de relator, en cada una de las mesas ².
3. Los asistentes se organizaron en 4 mesas de trabajo para lograr los objetivos de la reunión.
4. Al iniciarse la reunión, el coordinador presentó los objetivos del trabajo de las mesas y recordó los conceptos a utilizarse, aplicados al caso del Circuito. Seguidamente, explicó la metodología de trabajo del grupo (preguntas orientadoras, formas de participación, integración de aportes individuales y organización de la presentación de resultados).
5. El coordinador, para el primer ejercicio (visión estratégica), dio 15 minutos de tiempo para que los participantes de la

Abreu (MAC), Silvia Griffin (MAC), Valmore Toledo (CIARA), Gustavo Rodríguez (CNA), Detsy Lugo (MAC), Edgar Granadillo (MAC), Arturo Tineo (MAC), Carlos Briceño (FONCAFE), Nelson Moreno (ANICAF), Juan Bottaro (FONCAFE), Maritza Terán (FONCAFE), y Carlina Pacheco (MAC).

² Se destaca la participación en la organización y conducción del trabajo en las mesas de: Emilio

mesa elaboraran una respuesta a la pregunta del diálogo. Para ello, cada participante escribió, usando palabras claves o una frase corta, la idea central de sus respuestas.

6. Finalizados los 15 minutos, el coordinador recogió las respuestas de los participantes y procedió a leerlas y ubicarlas, con ayuda del secretario técnico, en la cartelera colocada al efecto, agrupando las ideas por afinidad en agregados (o "clusters"), hasta conformar un mapa de las opiniones del grupo. En una ronda de intervenciones, los participantes aclararon el significado de las palabras o frases escritas por ellos o comentaron las interpretaciones y comentarios del coordinador, relator y de otros participantes. Así mismo, estos promovieron el intercambio de ideas sobre los agregados.
7. La segunda sesión de trabajo, cubrió el objetivo de identificar las Oportunidades y Amenazas del Circuito con base a un

material de soporte previamente entregado.

En esta fase se concretaron los escenarios optimista y pesimista, con relación a los factores generadores de escenarios: a nivel internacional, nacional-macroeconómico y nacional-microeconómico, social, político, demográfico y ambiental.

8. En la primera sesión del segundo día, la fase inicial se destinó a la identificación de las Fortalezas y Debilidades del sistema cafetero y la segunda, al establecimiento de las prioridades estratégicas.
9. La última sesión, tuvo el carácter de plenaria. La misma, conducida por el Coordinador General del evento, permitió discutir las conclusiones a las cuales arribaron los distintos equipos con relación a la visión compartida, escenarios y prioridades estratégicas. Estas exposiciones estuvieron a cargo de los relatores de cada mesa y se efectuaron de acuerdo a cada tópico planteado, con las discusiones y aclaratorias del caso.

III.- VISIÓN COMPARTIDA.

A los fines de tener una idea global de la manera como se enfocó por los distintos equipos este aspecto, presentaremos las diferentes visiones elaboradas y luego la visión propuesta por el grupo coordinador, producto

del análisis de las visiones de los cuatro (4) equipos de trabajo.

La visión tuvo como base la siguiente pregunta orientadora: *¿Cuáles características debe*

tener el Circuito Cafetero Venezolano en el año 2010?

1. Visión Compartida a nivel de los equipos de trabajo.

Equipo N° 1:

“Tener un Circuito Cafetero competitivo, con presencia en los mercados nacionales e internacionales, generador de riquezas para el país y para sus integrantes, caracterizado por estar conducido de acuerdo a un cuerpo de políticas coherentes y por el funcionamiento armónico de los diferentes componentes, contando con innovación y apoyo tecnológico accesible a los diferentes niveles del Circuito”.

Equipo N° 2:

“Un Circuito altamente productivo y competitivo en el Mercado, a través de la calidad, basados en compromisos, acuerdos y acciones consistentes, entre sus actores”.

Equipo N° 3:

“Lograr un Circuito Cafetero competitivo, integrado, vinculado al Desarrollo Nacional con alto grado de concertación e integración entre los agentes que lo

integran con pertinencia social y amigable con el ambiente”.

Equipo N° 4:

“Un Circuito Cafetero integrado para el año 2010, con altos niveles de producción, productividad y calidad de vida de los actores involucrados en el proceso, aprovechando las ventajas competitivas en el contexto de un desarrollo sostenido y sustentable del rubro e insertado en los mercados nacionales e internacionales”.

2. -Visión Compartida del Circuito Cafetero³.

Un análisis de las visiones definidas por los equipos, permitió consolidar como visión estratégica compartida del Circuito Cafetero la siguiente:

**“UN CIRCUITO CAFETERO
COMPETITIVO VINCULADO AL
MERCADO NACIONAL E
INTERNACIONAL CON PRODUCTOS
DE CALIDAD, QUE FUNCIONE DE
FORMA ARMONICA, DE ACUERDO A
UN MARCO DE POLÍTICAS
COHERENTES”.**

³ En la redacción de la Visión Compartida del Circuito participaron los coordinadores, secretarios y relatores de cada una de las mesas.

Resaltan en esta propuesta, la cualidad de:

- Competitivo, ello lleva implícito la productividad, eficiencia y eficacia;
- Calidad, elemento indispensable para tener éxito en los mercados, principalmente el internacional;
- El funcionamiento armónico, concertado e integrado de los distintos actores de la cadena productiva y el gobierno;
- El énfasis especial en actuar de acuerdo a un marco de políticas coherentes y
- La necesidad de actuar conforme a reglas claras y en consonancia con las características del Circuito.

IV.- ESCENARIOS.

Se definen dos escenarios, el optimista y el pesimista. El primero relacionado con las Oportunidades y el segundo con las Amenazas. Ambos son una síntesis de las conclusiones a las que arribaron los cuatro equipos. Están contruidos a manera de una trama, hilvanando en un relato las conclusiones del taller, las frases subrayadas se corresponden con tales conclusiones. Se expresarán en tres niveles: Internacional, Nacional Macro-económico y Nacional Micro-económico, social, político, ambiental.

1. - Escenario Optimista.

A nivel internacional, el Circuito del café se caracterizará a lo largo de la primera década del próximo siglo, por un pronunciado reconocimiento de la alta calidad de nuestro café, aunado a un aumento del consumo a nivel mundial y al atractivo de precios competitivos. Este último aspecto influenciado entre otros elementos por factores climáticos adversos de otros países. El desarrollo de la ciencia traerá consigo importantes avances en materia de innovación tecnológica, la cual estará a nuestra disposición y debemos aprovecharla a plenitud, junto a la posibilidad cierta de obtener financiamiento externo.

En relación al aspecto macro-económico nacional, se observa un acentuado y progresivo control de la inflación, además resalta el hecho de que por disposición del Gobierno una cuota importante de los recursos financieros provenientes del petróleo están orientados al sector Cafetero, beneficiándose el mismo por la decisión de que el sector agrícola en general tiene tasas de intereses preferenciales. Se observa que las estadísticas revelan un aumento del consumo local.

A nivel económico, social, político, ambiental, conseguimos un panorama

caracterizado por una comercialización organizada y libre competencia interna, las previsiones financieras de todos los componentes del Circuito tienen solidez, ya que se ha logrado una estabilidad en el precio de los insumos. Los boletines informativos recogen como un éxito que nuestra producción cafetalera haya logrado un control de plagas y enfermedades y resaltan la utilización del cultivo con fines conservacionistas. Ello ha sido posible por la existencia y disponibilidad de tecnología.

Los Gobiernos nacional, estatales y locales, han realizado serios esfuerzos y se cuenta con un apropiado servicio de infraestructura de apoyo, que ha contribuido a mejorar no sólo la producción, lo cual a su vez trae consigo una mejora del empleo e ingreso, reforzado por una legislación especial que ofrece garantía de seguridad social en el sector primario. El desarrollo de la tecnología en la industria nacional, plantea que a nivel primario exista disponibilidad de mano de obra de otros sectores. En general, el Circuito Cafetero se beneficia por dos elementos adicionales, hay disponibilidad de créditos y garantía de seguridad jurídica. Se observa como las estrategias definidas se ejecutan, evalúan y corrigen, ya que indistintamente de las alternabilidades a

nivel del Gobierno y de los organismos gremiales existe continuidad administrativa.

2. - Escenario Pesimista.

El Circuito Cafetero observa con preocupación el comportamiento del producto a nivel internacional, diversos factores han conllevado a una caída drástica de los precios, con el grave inconveniente de que no existe utilización de estrategias de cobertura de riesgo, lo cual se ha traducido en mayores pérdidas, tanto para productores como para comercializadores. La situación se complica y los gremios levantan su voz de protesta por el creciente contrabando y la importación sin control fito-sanitario. En eventos internos reconocemos la capacidad exportadora de otros países altamente competitivos.

El mercado y la publicidad agresiva de productos competidores del café ha generado un aumento del consumo de las bebidas sustitutivas, hecho que aunado a las campañas internacionales conservacionistas de organizaciones fanatizadas, genera grandes preocupaciones en los productores de los distintos países. Otro elemento que llama a la reflexión es nuestro rezago cada vez mayor por las innovaciones de los países competidores. La situación de desazón

que se vive nos ha llevado al incumplimiento de acuerdos comerciales, lo cual está afectando seriamente nuestra imagen.

En cuanto al aspecto macro-económico, todos los estudios e indicadores señalan que existe una sobrevaluación del Bolívar, con el consiguiente perjuicio para los inversionistas y el desestímulo para la producción y las exportaciones. Este factor es generado principalmente por el desarrollo petrolero, que tiene como centro de gravitación una creciente actividad petrolera en áreas de auge de producción cafetalera, el cual además está ocasionando un desplazamiento de la mano de obra por actividades más lucrativas (explotación petrolera, construcción, servicios). El panorama se complica al ser el país afectado por una serie de factores climáticos adversos, que inciden negativamente en la producción agrícola en general y en la cafetalera en particular.

Un análisis del nivel micro-económico, social, político y ambiental, presenta una situación que se puede catalogar de crítica; por un lado la producción está seriamente afectada por la presencia de plagas y enfermedades, influye el hecho

ya mencionado de las importaciones sin control y una deficiencia creciente en la asistencia técnica al productor. Estos se quejan también por el incremento del precio de los insumos y de la falta de una política de conservación y mantenimiento que ha llevado al deterioro de los servicios e infraestructura de apoyo.

El panorama del mercado, se caracteriza por Amenazas hechas realidad, por un lado derivadas de la crisis en la producción, que afectan la calidad de nuestro producto, como es el cierre de las exportaciones, con la consiguiente desazón a nivel del Circuito; por otra parte se observa a nivel nacional una inestabilidad de los precios. Además las estadísticas revelan, una preocupante disminución del consumo.

La prensa recoge la noticia que el Gobierno Nacional, debe cumplir con los acuerdos internacionales en materia de comercialización y se anuncia la apertura de las importaciones, hecho que aunado al incremento de bebidas sustitutivas, son los factores que terminan de decretar el colapso del Circuito.

El gobierno ante esta situación plantea una serie de medidas, lo que lleva a

muchos sectores a criticar que regresamos a una intervención del Estado y que su mayor manifestación es su injerencia en la fijación de precios, que se considera como una intervención unilateral en la fijación de precios en el Circuito. Los reclamos se hacen presentes, se clama por la concertación, el estado no logra imponer acuerdos y se presenta una verdadera anarquía en la comercialización.

El Circuito aborda programas de emergencia que le permitan superar la crisis, pero se consigue con grandes barreras; por un lado la ausencia de financiamiento y por otro una fuerza laboral escasa y de bajo nivel educativo. Poco se logra avanzar cuando motivado a

la situación general del país se presentan conflictos laborales, que no ayudan a superar el problema.

Los medios de comunicación se hacen eco de una campaña de salud contra el café, consiguiendo a un Circuito aletargado y sin capacidad de respuesta. Sólo atina en responder, planteando la temática de la inseguridad jurídica y personal (tierra, sobornos, etc.) que provoca un éxodo de gente y capitales.

Al analizar la problemática, evocamos varios eventos (foros, talleres, congresos, etc.), efectuados a finales de siglo, y al revisar sus acuerdos concluimos que entre otros elementos ha habido una falta de continuidad en los programas estratégicos del Circuito del café.

V.- ANÁLISIS INTERNO.

Este análisis se efectuó desde una perspectiva global, viendo al Circuito integrado por un grupo de componentes que en interacción, conducen a la satisfacción de los objetivos que se hayan planteado; esos componentes lo integran un núcleo central o componente operativo, que en esencia es el Circuito Cafetero y ocho componentes que coadyuvan a la eficacia, eficiencia y calidad del mismo. Estos son: la estrategia, sinergia, tecnología,

realimentación, elemento humano, liderazgo, logística administrativa y de apoyo y arquitectura organizacional. (ver Gráfico N°3).

El análisis conlleva a determinar Fortalezas y precisar Debilidades. Al respecto se presenta un resumen de las mismas. Las características señaladas con un asterisco (*) significan más de una ubicación.

1. Fortalezas.

1.1.- Focalizadas en producción, industrialización y mercadeo.

- Infraestructura instalada.
- Estructura adecuada para el beneficio y la producción.
- Excelente calidad del producto.
- Capacidad genética del fruto.
- Alta disponibilidad para el desarrollo del rubro.
- Amplio mercado.
- Rubro exportable y dinamizador de desarrollo.*
- Cultivo rentable.
- Comercialización 100% asegurada.

1.2.- De carácter estratégico.

- Rubro exportable y dinamizador del desarrollo.*
- Potencial de cambio del Circuito Cafetero.*
- Capacidad para aumentar producción y exportación.*
- Rubro convertible fácilmente en instrumento financiero.*

1.3.- Elementos sinérgicos.

- No se mencionan.

1.4.- Tecnológicos.

- Existencia de paquete tecnológico en el sector primario.

1.5.- Mecanismo de Realimentación.

- No se indican.

1.6.- Relativos al Elemento Humano.

- Potencial de cambio en el Circuito cafetero.*
- Cultura cafetalera arraigada.
- Recursos humanos capacitados en investigación y extensión.
- Conocimiento integral de la problemática del Circuito.*

1.7.- En cuanto a liderazgo.

- Conocimiento integral de la problemática del Circuito.*

1.8.- Logística Administrativa y de apoyo.

- Disponibilidad financiera.
- Rubro convertible fácilmente en instrumentos financieros.*

1.9.- En torno a Arquitectura Organizacional.

- Existencia de organizaciones económicas de productores.

2. Debilidades.

2.1.- Focalizadas en Producción, Industrialización y Mercadeo.

- Infraestructura para la producción deteriorada.
- Tenencia precaria de la tierra.
- Baja productividad.
- Capacidad ociosa de la infraestructura.
- Anarquía en la comercialización.
- Tendencia al oligopolio (a nivel industrial).
- Vialidad agrícola deficiente.

2.2.- De carácter estratégico.

- Visión cortoplacista.
- Bajo nivel de inversión.*

2.3.- Elementos sinérgicos.

- Desarticulación entre actores del Circuito.
- Falta de conciencia como Circuito.*

2.4.- Tecnológicos.

- Falta de planes de desarrollo tecnológico.

2.5.- Mecanismos de Realimentación.

- Información estadística poco confiable.

2.6.- Relativos al Elemento Humano.

- Inadecuados programas de capacitación.
- Bajo nivel educativo.
- Baja capacidad general de los productores.
- Fuga de generación de relevo.

- Falta de motivación para la competitividad.
- Inseguridad.
- Falta de conciencia como Circuito.*

2.7.- En cuanto al liderazgo.

- Falta de liderazgo.

2.8.- Logística Administrativa y de Apoyo.

- Ausencia de políticas financieras.
- Bajo nivel de inversión.*
- Falta de una estructura financiera adecuada para beneficiar al pequeño productor.

2.9.- En torno a Arquitectura Organizacional.

- Débil organización gremial.

VI.- PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.

Las prioridades estratégicas del Conjunto Cafetero son el producto de la reflexión y análisis de los distintos equipos de trabajo, de la visión por ellos definida, del conjunto de Oportunidades y Amenazas identificadas, que conforman sus respectivos escenarios optimista y pesimista, y de las Fortalezas y Debilidades precisadas. Su objetivo es hacerle frente al entorno, signado por Oportunidades y

Amenazas, aprovechando las Fortalezas y minimizando las Debilidades.

Como metodología para este aspecto, iniciaremos exponiendo las acciones de carácter eminentemente estratégico y luego iremos señalando las relativas a cada uno de los componentes con los cuales se ha venido trabajando.

1. Acciones eminentemente comerciales.

- Cambio en la estructura de consumo.
- Definir metas de producción orientadas en una proporción de 80% para exportación y 20% para el abastecimiento del mercado interno.

Esta acción tiene el gran significado de transformar totalmente el marco en el cual se desenvuelve el Circuito Cafetero. En la actualidad de una producción estimada para el 97-98 en miles de sacos de 60 Kilos en 1070, se estima que 800 serán consumidos localmente (fuente Valores Interfag C.A.). La meta plantea quintuplicar la producción, es decir, llevarla en miles sacos de 60 Kilos a 5000, de los cuales 4000 para la exportación y 1000 para el consumo interno.

Esto involucra mayor rendimiento por Ha. cultivada, más tierras incorporadas al cultivo, calidad del producto y satisfacción de los parámetros de eficiencia y eficacia que se definan.

- Incorporar estrategias contra la baja de precios del café, entre ellas las coberturas de riesgo.
- Difundir a través de los medios de comunicación social la importancia social y conservacionista del café. El

objetivo de la misma es elevar la imagen del producto.

- Propulsar los convenios de integración y de comercio internacional. Importante acción, ya que debemos adelantarnos a los acuerdos regionales, sub-regionales y binacionales, así como al libre comercio.
- Campañas publicitarias para estimular producción y consumo de café venezolano. Aspecto interesante, por un lado vienen o se acrecientan las importaciones y por el otro debemos exportar más.
- Posicionar internacionalmente marca venezolana de café. Excelente estrategia, facilita la penetración y el crecimiento en los mercados mundiales, lleva implícita la calidad del producto y cumplimiento de los acuerdos comerciales.
- Crear políticas de comercialización concertadas. A lo largo del evento se mencionó la necesidad de promover la creación de la Bolsa Agrícola, con el café como uno de sus rubros.

2. Acciones orientadas a la producción.

- Reactivación de la planta física instalada. Sin duda una mayor producción como la planteada requiere de esta acción.

- Desarrollar programas de infraestructura y servicio.

3. Elementos sinérgicos.

- Institucionalización del Consejo Consultivo del Café . Ello contribuye a facilitar la integración, coadyuva a la coordinación, permite la concertación.

4. Tecnológicos.

- Promover investigación aplicada al Circuito Cafetero.
- Desarrollar programas de mejoramiento de plantaciones.

El rol de FONAIAP, de las Facultades de Agronomía y de otros entes de investigación y desarrollo tecnológico es crucial en este aspecto. Un mejor rendimiento y la calidad del producto no se logran sin un desarrollo tecnológico aplicado a las especificidades del Circuito.

5. Mecanismos de realimentación.

- Establecimiento de un sistema de información y estadísticas para el Circuito del café. Aspecto vital para la toma de decisiones y el seguimiento de los programas que se acuerden.

6. Relativas al Elemento Humano.

- Definición de programas sociales orientados a los productores.
- Desarrollar programas de educación y capacitación en el sector. Objetivo bien claro es el elevar el nivel educativo y ello facilitará la capacitación en materia de producción cafetalera, factor ligado a la productividad y al aprovechamiento tecnológico.
- Programas de formación del personal técnico para la extensión y transferencia de tecnología.

7. En cuanto al liderazgo.

- Formar un liderazgo competitivo. Se requiere de dirigentes con capacidad para enfrentar los retos que se nos van a presentar, que asuma riesgos, que tengan confianza en sí mismos y trabajen con una visión de largo plazo cónsona con la visión del Circuito.

8. Logística Administrativa y de Apoyo.

- Crear un sistema financiero que cubra el universo Cafetero.

9. En materia de Arquitectura Organizacional.

- Institucionalización del Consejo Consultivo del Café y otras organizaciones integrales del circuito.
- Impulsar las organizaciones de productores.

VII.- RECOMENDACIONES GENERALES.

Aunado al conjunto de prioridades estratégicas definidas, se estima pertinente abordar un cuerpo de acciones que complementen las expresadas por los participantes del evento.

1. Divulgar las conclusiones del taller.

Al respecto es necesario que la visión definida sea en realidad una Visión Estratégica Compartida. Para su logro es necesario desarrollar los mecanismos para su divulgación y explicación ante todos los actores del Circuito. No hay que cometer el error de publicarla y enviarla por algún medio; se perdería su efecto. La divulgación tiene que ser cara a cara, en reuniones, eventos, foros, etc.

Los otros aspectos (escenarios, Fortalezas y Debilidades, prioridades estratégicas) ameritan también divulgarse, ser discutidos, enriquecerlos, ello contribuye a que se tome conciencia de Circuito.

2. Definir la estrategia de negocios del Circuito.

Hemos dado un gran paso, pero es necesario que las conclusiones se concreten en una estrategia de negocios. Ello amerita:

- Precisión a nivel de detalle de la cadena de valor del Circuito.
- Análisis detallado del Circuito, de acuerdo a un modelo pertinente, entre otros el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.
- Definición de la misión del Circuito y la de cada componente.
- Definición de las visiones de los distintos componentes, acordes a la visión estratégica del Circuito.
- Aplicación de instrumentos de evaluación de los factores externos (EFE), matriz del perfil competitivo (MPC), ello permite jerarquizar las Oportunidades y las Amenazas y establecer el carácter de la competencia.
- Evaluación interna de cada componente, en función de las distintas áreas: producción, mercadeo, finanzas, etc.

- **Generación y selección de estrategias, utilizando los instrumentos que resulten pertinentes.**
 - **Formación de la ventaja competitiva.**
 - **Estrategias para sostener la ventaja competitiva.**
 - **Implementación de la estrategia, abarca políticas, objetivos específicos, metas anuales, asignación de recursos.**
 - **Sistemas de control y evaluación.**
- **Escenarios alternativos.**
- 3. Establecer responsabilidades, para cada una de las acciones definidas.** Definir tiempo y recursos para cada una de las acciones es la única forma de viabilizar las conclusiones del evento.

VII.- ANEXOS

A.- COMITÉ ORGANIZADOR:

Coordinador General:	Dr. Arnaldo Badillo R. Director General del M.A.C.
Coordinador Técnico:	Soc. Carlos J. Navarro Caro, Consultor MAC.
Coordinación Logística:	Ing. Carlina Pacheco. Adjunta al D.G. del MAC.
Coordinadores de Mesas:	Ing° Agr. Emilio Abreu. D:G:S: de Planificación y Políticas. MAC. Ing°. Agr. Silvia Griffin. Consultora. MAC. Ing°. Gustavo Rodríguez. Secretario Técnico C.N.A. Valmore Toledo. Esp. En Capacitación. Fundación CIARA.
Relatores:	Econ. Aldo Paparoni. FONCAFE. Carlos Briceño. FONCAFE. Ing°. Nelson Moreno. ANICAF. Dr. Juan Bottaro. FONCAFE.
Secretarios Técnicos:	Ing°. Detsy Lugo. Dirección de Producción. MAC. Ing° Edgar Granadillo. Dirección de Planificación. MAC. Ing° Arturo Tineo. Dirección de Mercadeo. MAC. Lic. Maritza Terán. FONCAFE.
Conferencistas:	Ing° Ramón Hernández. Director Gerente de FONCAFE. Dr. Raimundo Guisandes. Director Ejecutivo de APROPACA.

B.- PARTICIPANTES:

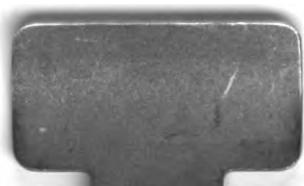
Nombre y Apellido	Institución	TLF/FAX
1. ALDO PAPARONI	FONCAFE	9872574
2. ALEJANDRO SANCHEZ C.	CONGRESO DE LA REPUBLICA	7534287
3. ALEXIS OVALLES	PRODUCTOR	076-620055-0220
4. ALIDA MORENO	PROCAFE DE VENEZUELA	4723661 al 65
5. ANGEL L. ALVARADO		
6. ANTONIO GONZALEZ	PACCA - ARAURE	055-210910
7. ASDRUBAL CHIRINOS	INTERFAG	993-64-60
8. AVELINO GONZALEZ	ANICAF	045-641836
9. CARLOS BRICEÑO	FONCAFE	016-513610
10. CARLOS JULIO NAVARRO	CONSULTOR GERENCIAL	016-249505
11. CARMEN M. VEGA	FONCAFE	076-465411
12. CONSUELO TORRES	FONCAFE	076-464963
13. DANIEL SEGURA	PRODUCTOR LARA	053-21323
14. EDUARDO VELASQUEZ	AGROSUCRE – PORTUGUESA	057-81041-820750
15. FRANCISCO AVILA	FONAIAP	072-711752
16. FRANCISCO J. ARMAS	FONCAFE – ANZOATEGUI	776336
17. FRANCISCO PELEATO	MIC	7313027
18. GERARDO ROSALES M.	CAFÉ SOL DE ORO	075-76183
19. GEREMIAS COLMENAREZ	PRODUCTOR	051-539624
20. GUATAVO RODRIGUEZ	MAC – CNA	5090165
21. GUSTAVO BOUNAFFINA	UDO	092-51126
22. GUSTAVO MENDOZA	FONCAFE	076-465406
23. HILDEMARO RAMIREZ	PACCA – SANTA CRUZ	075-670389
24. IRAIZA PADILLA	FONCAFE	076461874
25. JAIME HENAO JARAMILLO	FONCAFE	263-88-42
26. JHONNY MILANO	CONGRESO DE LA REPUBLICA	484-75-11
27. JOEL LUCENA	ICAP	37-09-33
28. JORGE E. PAPARONI	PRODUCTOR	075-67-05-81/01-114
29. JOSE R. HERNANDEZ	CAFÉ LA HACIENDA	472-20-16

30. JOSEFA ZAMBRANO R.	SASA – TACHIRA	076-47-97-83
31. JUAN B. HIDALGO	PACCA CAMPO ELIAS	057-85-140/85-177
32. JUAN BOTTARO C.	PRODUCTOR	075-67-03-12
33. LUCILA CHAPARRO	FONCAFE	076-46-18-74
34. LUIS ALBERTO BUTTO	MIC	02-761-89-85
35. LUIS ARIAS	MAC	5090405 al 08
36. LUIS BECERRA	AGROSUCRE	959-86-26/1905
37. MARTINIANO PERNIA	PACCA RIO CLARO	051-98140
38. MAURICIO ARREAZA	DUARTE, VIVAS Y ASOCIADOS	954-13-33/13-22
39. MAURO VARGAS	SASA – TRUJILLO	071-55-086
40. MIGUEL SAVIROFF	IICA	572-18-10/731-21-17
41. MIGUEL TORREALBA P.	FUDECO	055-22-08-07/48-055
42. NELSON MORENO	ANICAF	02-571-50-10
43. NESTOR CAMARGO	FONCAFE	076-46-54-11
44. NUMA GARCIA ANDRADE	PROFESOR JUBILADO UCV	
45. ORLANDO VELASQUEZ	PRODUCTOR	014-57-13-41
46. PEDRO VIVAS	CONSULTOR INDEPENDIENTE	014-27-46-35
47. RAMON DECENA	CAFFE SERVICES	959-90-83/8626
48. RAMON HERNANDEZ	FONCAFE	076-46-12-38
49. REINA M. ALCALDE	FONCAFE	076-46-45-64
50. SILVIA GRIFFIN	MAC	5090-541
51. SONIA Y. TORRES	SASA – MAC – CARACAS	5090-578
52. THAIS BRACHO	SASA – MERIDA	074-63-79-39
53. VICTOR ANGEL LEAL	FONCAFE	076-44-58-29
54. WILFRIDO DUQUE	FONCAFE	076-44-58-29
55. WILFRIDO GARCIA A.	UDO	092-51-908
56. WILLIAN AZUAJE P.	COORP. AGRICOLA TRUJILLO	071-31-16-66/2723
57. NESTOR AVILA	FONCACAO	02-541-29-23
58. EMILIO ABREU	MAC	02-5090-196
59. CARLINA PACHECO M	MAC	5090-405
60. SILVIA GRIFFIN	MAC	02-5090-541
61. CARLOS VEGAS	RICO COFFE	02-261-23-89

62. ARTURO TINEO	MAC – MERCADEO	5090-558/596
63. DETSY LUGO	MAC – PRODUCCION	5090-568/168
64. VALMORE TOLEDO	FIDA – CIARA	02-461-44-17
65. LUCERO ALVARADO	SASA – LARA	051-52-02-81/2574
66. ABELARDO FRIAS	CAFANCA	081-74-28-65
67. NICASIO T. COVA	UCV – FAGRO	043-45-61-15
68. IRENE GAMBOA	FONCAFE	041-67-52-49
69. EDGAR GRANADILLO	MAC	5090-228/284
70. ANTONIO SANCHEZ	FONAIAP	043-83-69-78
71. JUAN CARLOS GARCIA		263-26-94
72. GUSTAVO CEGARRA	PROD. EL RODEO	451-30-95
73. RAFAEL MENDOZA	SOMIFERCA BALZAC	286-53-02

**Impreso en la División de Ediciones y Publicaciones
del Ministerio de Agricultura y Cría**

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
"RODRIGO PEÑA"
BICA - COLUMBIA



CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
"RODRIGO PEÑA"
BICA - COLUMBIA



CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
"RODRIGO PEÑA"
IUCA - COLUMBIA





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Oficina en Venezuela - Telfs: 572.18.10 - 572.12.43 - 573.10.21 - 571.80.55 - 571.82.11 572.07.76
Fax: 576.31.50 - Esquina Puente Victoria - Edif. Centro Villasmil, Piso 11, Ofic. 1102 - Apto. 5345
Caracas 1010 - email: actvene@iica.int.ve.venetmark.com