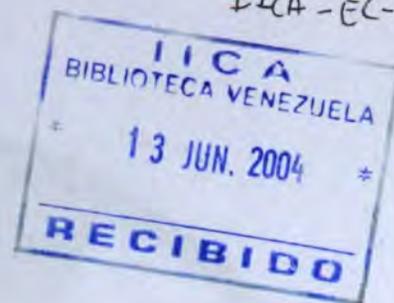
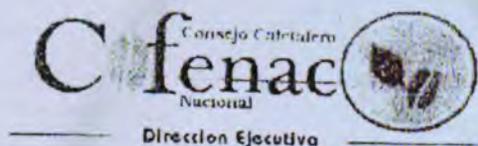


IICA
E10
1228

IICA-EC-0113



anecafé
ASOCIACION NACIONAL DE EXPORTADORES DE CAFE

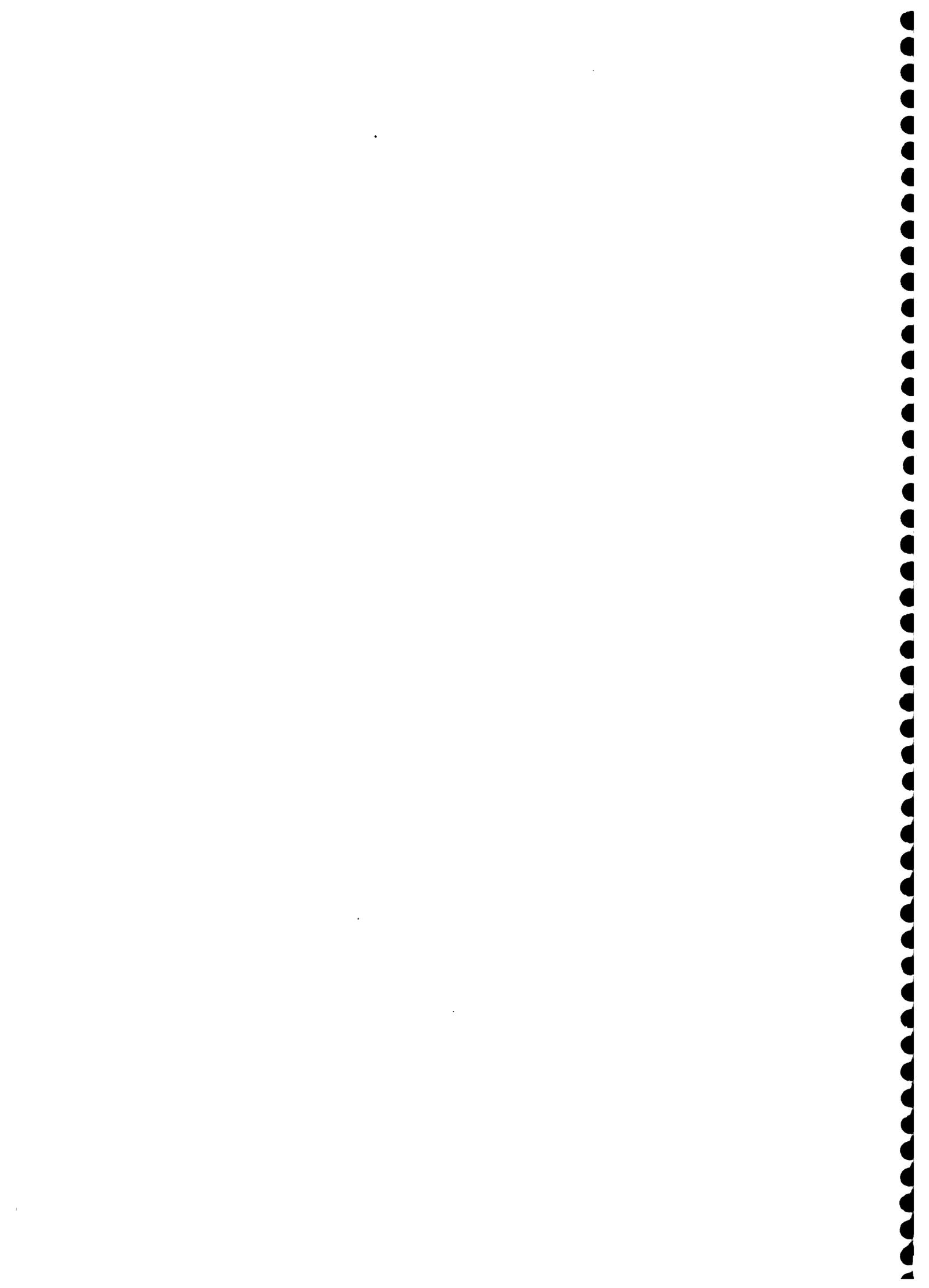


PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO DEL ECUADOR

PLAN DE ACCION CONCERTADO PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD Y EQUIDAD
DE LA CADENA CAFÉ DEL ECUADOR

2001-2010

UN COMPROMISO DE LOS
ECUATORIENSES CON LA
CAFICULTURA DEL FUTURO





**UN COMPROMISO DE LOS
ECUATORIANOS CON LA
CAFICULTURA DEL FUTURO**

11CA
E10
1228 .

00003497



**MANTA
OCTUBRE, 2001**

CONTENIDO

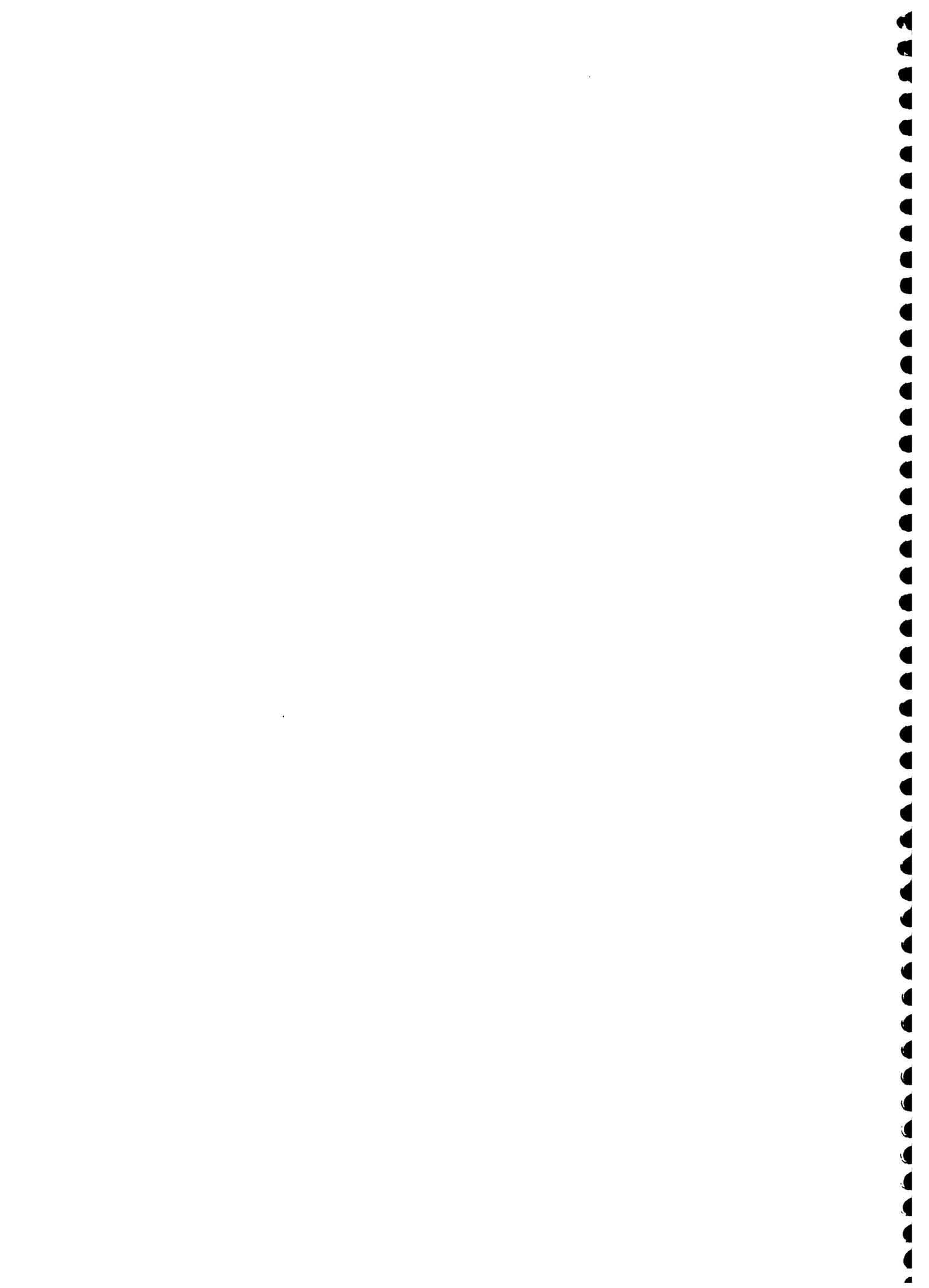
PRESENTACIÓN

PRIMERA PARTE ENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

1. PARTICIPACION DE NUEVOS PAISES EN EL MERCADO MUNDIAL DE CAFÉ
 - 1.1. Mercado Mundial
 - 1.2. Situación Nacional
2. DEBILIDAD EN EL DIALOGO ENTRE LOS ACTORES DEL SECTOR
 - 2.1 Situación General del COFENAC
 - 2.2 Evolución de los gremios cafetaleros
3. DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL SECTOR CAFETELERO ECUATORIANO
 - 3.1 Encuentro de los actores de la cadena café
 - 3.2 Enfoque participativo para promover la competitividad del café ecuatoriano
 - 3.3 Resultado de la concertación de los actores de la cadena café

SEGUNDA PARTE ORIENTACIONES ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA CAFICULTURA ECUATORIANA

1. IDENTIFICACION DE LIMITANTES DEL SECTOR CAFETALERO
 - 1.1. Reformas al marco legal
 - 1.2. Fortalecimiento gremial e integración de la cadena
 - 1.3. Mejoramiento de la competitividad y producción de café
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO
 - 2.1. Identificación de oportunidades de cambio
 - 2.2. Análisis de puntos críticos

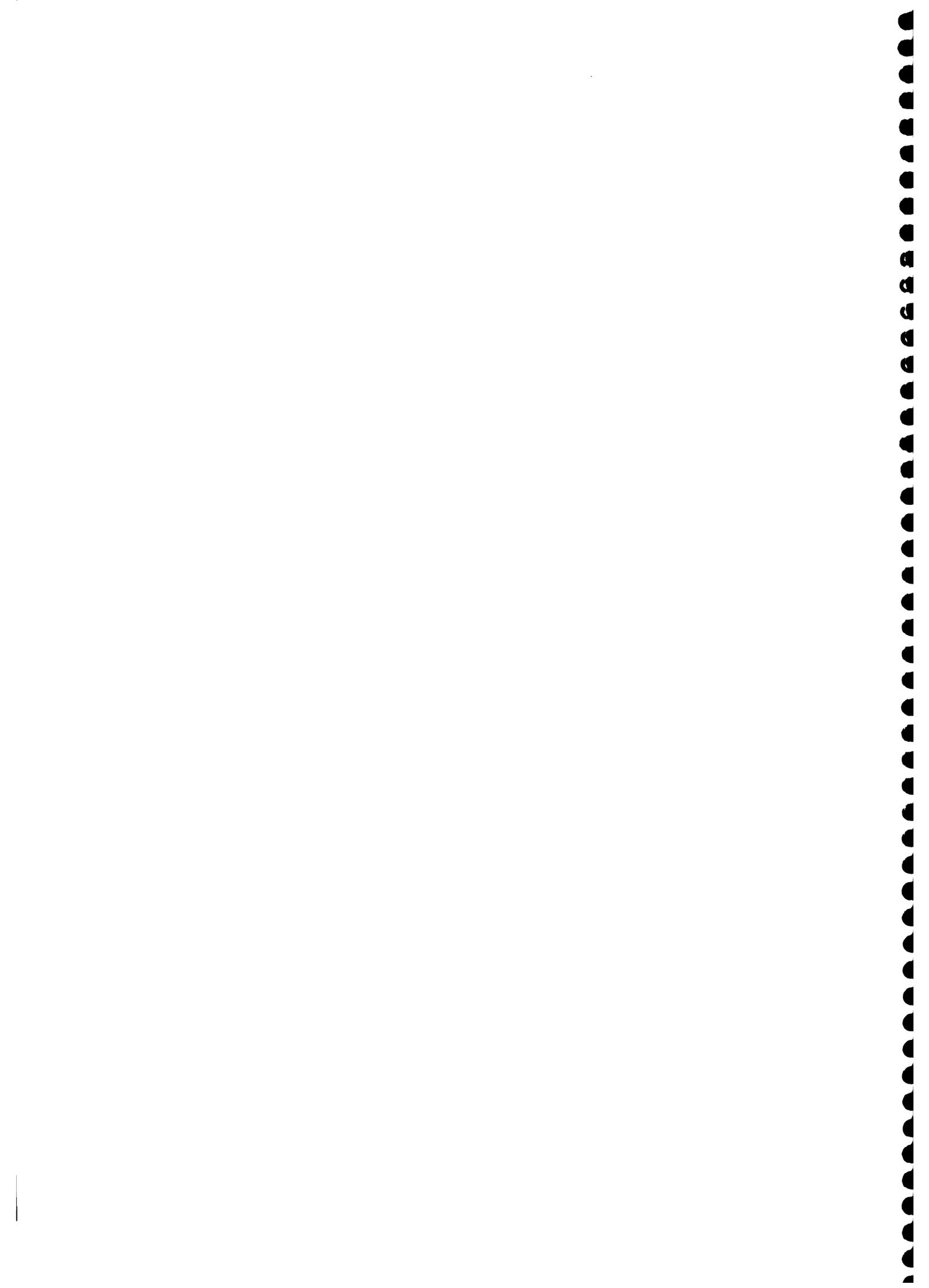


3. DEFINICION DE LAS ORIENTACIONES ESTRATEGICAS

TERCERA PARTE PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE CAFE EN ECUADOR

- 1. ACCIONES ESTRATEGICAS PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD**
 - 1.1. Objetivos estratégicos
 - 1.2. Visión de futuro del café ecuatoriano
 - 1.3. Definición de acciones estratégicas
 - 1.4. Matrices de acción estratégica
- 2. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO**
 - 2.1. Organización de los actores
 - 2.2. Compromisos de las comisiones de implementación
 - 2.3. Integración de comisiones para la implementación del plan estratégico
- 3. AGENDA DE COMPETITIVIDAD PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL CAFÉ**
 - 3.1. Compromisos estratégicos del Acuerdo Manta 2001.

ANEXOS



PRIMERA PARTE ENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

1. PARTICIPACION DE NUEVOS PAISES EN EL MERCADO MUNDIAL DE CAFE

1.1. Mercado Mundial

En la primera parte de la década de los años 90, la producción de café estuvo dominada por Brasil, Colombia, Indonesia, México y Etiopía ¹. De un total mundial de aproximadamente 5.5 millones de TM de café verde, estos países cubrían el 49.8%. Esta situación, que se mantuvo con pocas variaciones hasta mediados de la década, registró un cambio como producto de la participación de Viet Nam en los últimos cinco años.

Para el año 2000 Viet Nam pasó a ocupar el segundo lugar mundial en cuanto a producción, luego de Brasil que continua como líder en este renglón. En consecuencia, se desplazó a países tradicionalmente productores como Colombia, México e Indonesia. Así mismo, es importante mencionar que existen países que están escalando posiciones como son Costa de Marfil, Guatemala, Honduras y Perú. Ver **Anexo No. 1 Estadístico**

En este mismo periodo en el mercado mundial de café se han transado anualmente un promedio de entre 65 y 92 millones de sacos de 60 kilos, los cuales fueron generados por exportaciones provenientes de unos 50 países. Al igual que lo sucedido en el caso de la producción, la estructura de las exportaciones registró cambios generados por la entrada de Viet Nam que en el año 2000 ocupó el segundo lugar como exportador mundial de café después de Brasil, desplazando a Colombia al tercer lugar. En 1991 Viet Nam era el décimo quinto exportador, con poco más de la décima parte del volumen que exporta en la actualidad.

La India, Perú y Nicaragua son países que a lo largo de la década mostraron importantes crecimientos en sus volúmenes de café exportados, pero excluyendo al primero, su importancia relativa en el mercado es baja.

El volumen total de exportaciones del periodo registró una disminución de 79.6 millones de sacos de 60 kg. en 1991 a 71.0 millones en el 2000. A nivel de países Brasil mantiene un liderazgo incuestionable entre los exportadores, con el 26.1% del total en el 2000, frente al 27.4% que registró en 1991. Destacan durante la década el ascenso de la importancia relativa de Viet Nam al pasar del 1.7% de las exportaciones en 1991 al 15.2% en el 2000. Por otra parte se presenta el descenso de Colombia al pasar del 19.4% en 1991 al 9.4% en el 2000. Otros exportadores importantes como Indonesia, Guatemala y México mantuvieron una relativa estabilidad en sus exportaciones de café a lo largo de la década. **Ver Anexo No.1. Estadístico.**

1.2. Situación Nacional

El Ecuador por su parte registra continuas reducciones en sus volúmenes de producción y de exportaciones de café en grano. A comienzos de la década de los años 90, la producción ecuatoriana representaba el 2.7% del total mundial; en tanto

¹ Información de la base de datos FAO Stat



que en el 2000 la representatividad cayó al 1.8%. De un volumen de 148.200 TM de 1990, la producción cayó a 133.300 TM en el 2000, habiendo registrado valores muy inferiores en 1997-98, por el crudo invierno registrado en esos años. Ver **Anexo No.1. Estadístico.**

Las exportaciones ecuatorianas registraron una evolución aún más negativa. Desde el boom de 1994, cuando por las heladas Brasil redujo sus niveles de producción y exportaciones en los años 1994 y 1995. En 1994 el país exportó 2.15 millones de sacos de 60 kg de café grano, pero a partir de esa año se operó una importante reducción de las exportaciones, que alcanzaron su valor más bajo en 1998, con 700.000 sacos exportados. Para el presente año se espera un volumen inferior de exportaciones, por lo observado entre enero y julio. Durante la primera mitad de la década, el promedio de exportaciones de café estuvo sobre 1.5 millones de sacos anuales, en tanto que para la segunda mitad esta media alcanzó el millón de sacos de 60 kg.

La entrada con fuerza de Viet Nam al mercado mundial de café provocó, en principio una sobreproducción o sobreoferta que se estima se mantendría en los próximos tres años. Al contrario, el nivel de la demanda mundial ha mantenido una caída desde el período cafetalero 1999-2000, con una leve recuperación en el 2000-01, esperándose una estabilidad hasta el 2002-03, de acuerdo con The Economist Intelligence Unit, citado en el boletín PROMECAFE.²

Durante esta época los precios se han deprimido, sin embargo se aprecia un aumento del consumo en los países de la Unión Europea de 35.1 millones de sacos de 60 kg. en el año 1998/99 a 36.3 millones en el 2000/01, una ligera disminución en el de EE UU al pasar de 19.1 millones de sacos en 1998/99 y 18.8 millones en el 2000/01 y una tendencia al estancamiento en el consumo de café en el mercado del Japón, de acuerdo con la misma fuente.

2. DEBILIDAD EN EL DIALOGO ENTRE LOS ACTORES DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

El diálogo entre los actores involucrados en la actividad se ha reducido a la realización de encuentros formales, en pocos casos, e informal en la casi generalidad de negocios entre productores y comercializadores internos y exportadores, o entre productores e industriales. La ausencia o baja representatividad de los gremios existentes, sobre todo a nivel de productores y comerciantes, ha limitado que los diálogos superen el ámbito de la negociación comercial.

En 1995 se creó por Ley el Consejo Cafetalero Nacional COFENAC, que a nivel de su Consejo Superior incluyó a representantes de los distintos gremios y organizaciones de productores, además de los representantes del sector público como son el Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Industria, Comercio, Integración, Pesca y Competitividad. Este se constituyó como mecanismo de diálogo y concertación entre los involucrados en la actividad, y para organizar y dirigir la política cafetalera del país.

² IICA - PROMECAFE; <http://www.iica.org.gt/promecafe>



2.1 Situación General del COFENAC

El Consejo se creó en virtud de la Ley Especulada del Sector Cafetalero, promulgada en el Registro Oficial el 20 de marzo de 1995. Su máxima instancia es el Consejo Superior, que está integrado por:

- Ministro de Agricultura o su delegado permanente, quien lo presidirá,
- Ministro de Industria, Comercio Integración y Pesca o su delegado permanente,
- Un delegado de ANECAFE,
- Un representante de los caficultores independientes,
- Un representante de los industriales de café,
- Un delegado de FENACAFE y,
- Un representante de los caficultores de la Región Amazónica.

Sus principales funciones, entre otras que le fueron asignadas, son las de: definir la política cafetalera nacional; promover y apoyar programas y proyectos; asegurar que el mercado cafetalero se desarrolle en un marco de competitividad y eficiencia; formular políticas de crédito canalizados a través de la banca privada; y, proponer el desarrollo del cultivo en aquellas zonas donde se realizaron inversiones e investigaciones.

Para cumplir sus objetivos, el Consejo recibe el 2% (contribución agrícola cafetalera) sobre el valor FOB de café en grano, tostado y molido que se exporte, que al momento es la única fuente de ingresos, aunque la ley señala otras. Esta contribución en los últimos años es sustancialmente inferior a aquella recibida en los años de boom de las exportaciones de café, que además fue la época de creación de COFENAC, lo cual le ocasiona serios inconvenientes para cumplir sus objetivos.

La asignación se distribuye: 10% para programas de investigación cafetalera; 80% para la concesión de créditos para renovación, rehabilitación, mantenimiento e infraestructura de los cultivos y actividades relacionados con la promoción de exportaciones; y el restante 10%, para administración.

En general los diferentes actores han mencionado que el COFENAC no está cumpliendo ni con las funciones para las que se creó, ni constituye un nexo entre los actores, gremios e instituciones que forman parte de su Consejo Superior. Dentro de los cuestionamientos vale rescatar los relacionados a la composición y su funcionamiento institucional. Estos son los siguientes:

- Inadecuada representatividad. Debería estar un solo representante del sector público y si existe un representante de los caficultores de la Amazonía, debería también nombrarse a uno por los caficultores de la costa.
- El Consejo debe reunirse sin esperar que estén presentes los representantes del gobierno, lo que actualmente no ocurre.
- Inadecuada distribución de los escasos ingresos. La mayor parte de los recursos debería destinarse a investigación, ejecución de proyectos de desarrollo para beneficio del sector y generación de propuestas de programas y proyectos para mejorar la calidad del café, que se presenten a instituciones financieras nacionales y extranjeras, organismos internacionales y otros proveedores de fondos reembolsables y no reembolsables que deberán ser identificados.



- Cambiar el concepto con el que fue creado y convertir a COFENAC en una generadora de servicios que deberán ser cobrados, como un medio de garantizar su autonomía financiera.
- Determinar la figura legal que mejor se adapte a una propuesta de reestructuración y replanteo de funciones del Consejo Cafetalero Nacional, que se efectúe de una manera concertada.

2.2. Análisis General de los Gremios y Organizaciones Cafetaleras

3. DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

Como resultado de la situación anterior, los distintos sectores y actores del negocio de café en el Ecuador implementaron diferentes esquemas de planeamiento entre sus agremiados. La crisis del sector en el año 2000 generó una preocupación en el seno del COFENAC, sobre la necesidad de identificar y diseñar nuevas estrategias para obtener los apoyos necesarios para lograr la sostenibilidad y competitividad de la actividad cafetalera con un perfil de largo plazo.

El IICA ha promovido entre los diferentes gremios del país un esquema de Diálogo para la Acción, mediante el estudio e implantación del enfoque de cadenas agroalimentarias. La propuesta consideraba el desarrollo de un proceso de planeamiento estratégico, mediante la aplicación de un esquema denominado Construcción de Posiciones Competitivas. En la actualidad se está colaborando en el desarrollo de 10 procesos de diálogo de actores en el país.

Como resultado del interés de ANECAFE Y COFENAC sobre la cadena café del Ecuador se implementó una secuencia de encuentros entre los actores de la cadena, con el objeto de integrar un plan de acción estratégico. El principio de la propuesta para este sector se orientó hacia la promoción de la competitividad, mediante la participación de todos los actores a nivel nacional. En el **Anexo No.2**, se presenta la propuesta de referencia.

3.1. Encuentro de Actores de la Cadena

3.1.1. Preparación del proceso de planeamiento estratégico

Como primer paso para implementar la Agenda Café, el IICA, dentro de la estrategia de promoción de la competitividad desarrollado en el país, suscribió un Acuerdo de Asistencia Técnica con la Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE. En el mes de noviembre del año 2000 se efectuaron las primeras conversaciones y en enero se discutieron los términos definitivos del mismo. El Acuerdo se firmó en la ciudad de Manta el 18 de enero de 2001.

Dicho acuerdo fue el marco de referencia del proceso de Planeamiento Estratégico de ANECAFE, con una visión de cadena. El contenido de la propuesta se centró en el



desarrollo de una Agenda de Competitividad del Café. Con este enfoque se ejecutó el Taller de Planeamiento Estratégico y Plan de Acción para la Asociación de Exportadores de Café ANECAFE, en Manta del 28 al 20 de mayo del 2001.

En una segunda etapa, las dos instituciones decidieron continuar con el proceso mediante la firma de un documento más específico denominado "Carta de Entendimiento para promover la competitividad del sector cafetalero". En el mismo se establecía un esquema de cofinanciamiento. Este documento se suscribió el 23 de mayo de 2001. Esta carta involucró en el proceso iniciado con ANECAFE, a los demás actores de la cadena agroindustrial del café, materializada con el apoyo del Consejo Cafetalero Nacional COFENAC.

El 17 de septiembre se firmó un Addendum Modificadorio a la Carta de Entendimiento, en virtud del cual COFENAC se comprometía a apoyar el proceso y a asignar los recursos necesarios para la realización de un evento complementario, con la participación de los actores de la cadena, y con el objeto de concertar un Plan de Acción del Sector Cafetalero.

Con la firma del Acuerdo de Cooperación Técnica ANECAFE – IICA, el 18 de enero, el proceso de planeamiento estratégico se realizó mediante tres talleres participativos en la ciudad de Manta. Estos fueron los siguientes:

- Planeamiento Estratégico de ANECAFE, realizado del 28 al 30 de mayo;
- Análisis Estratégico de la Cadena Café, con representantes de todos los gremios de COFENAC, realizado entre los días 16 y 18 de julio y
- Taller de Planificación Estratégica del Sector Cafetalero Ecuatoriano, realizado del 19 al 21 de septiembre.

Como parte del proceso de participación y diálogo de los actores de la cadena de café durante los días 16 y 17 de agosto se efectuaron las reuniones de trabajo de los grupos técnicos por orientación estratégica. El objetivo fue desarrollar las propuestas de planes de acción de los tres temas de interés estratégico definidos, por los participantes proceso de planeamiento del sector cafetalero.

3.1.2. Elementos del Planeamiento Estratégico por encuentro

i) Primer encuentro. ANECAFE

Objetivo acordado: "Concretar ideas o acciones para hacer sostenible la actividad cafetalera mediante alianzas, prácticas y compromisos reales logrados mediante consenso para promover el desarrollo del sector cafetalero del Ecuador".

Bases conceptuales: Qué es, palabras claves, por qué hacer PE, comportamiento estratégico, diferencias con planeamiento operativo.

Diagnóstico estratégico: Análisis de entorno (macro, institucional y competitivo), áreas de concentración estratégica y asuntos críticos.

Elementos del Plan



- Estratégico: Matriz de Planeamiento Estratégico (elaborada) y Objetivos estratégicos (definidos).
- ii) Segundo Encuentro. Análisis Estratégico de la Cadena Café
- Promoción del diálogo: Experiencias recientes sobre relacionamiento de actores, promoción del diálogo entre representantes del sector, criterios generales sobre Planificación Estratégica.
- Análisis estratégico Retos y desafíos del sector cafetalero, temas estratégicos y sus objetivos estratégicos.
- Elementos para realizar el encuentro de actores de la cadena del café: Definición de objetivos estratégicos, desarrollo de las acciones estratégicas, encuentro de actores de la cadena (formulación de propuestas y coordinación y seguimiento), acuerdos y compromisos alcanzados.
- iii) Tercer Encuentro. Planificación estratégica del Sector Cafetalero Ecuatoriano
- Avances del proceso: Cumplimientos de compromisos, avances, lecciones aprendidas y tareas pendientes.
- Análisis de informes de las comisiones temáticas: Temas estratégicos (marco legal, competitividad, gremios), Comisiones (producción, institucionalidad), Plan Nacional de Sostenibilidad (prioridades de corto, mediano y largo plazo), Procesos por tema estratégico.
- Seguimiento del plan: Requerimientos, organización, recursos, grupos de trabajo y apoyo.
- Acuerdos y compromisos finales: Firma del Acuerdo Manta 2001 (entorno y compromisos, objetivos y acuerdos estratégicos).

3.2. Enfoque Participativo para Promover la Competitividad del Café Ecuatoriano

La promoción de la competitividad del café está dado por diferentes elementos de tipo legal, económico, social y de apoyo al sector, como son: políticas, inversión, abastecimiento de insumos y servicios técnicos, entre otros. El IICA propone como metodología el enfoque Cadenas Diálogo para la Acción CADIAC, que promueve la generación de acuerdos entre actores por eslabón para mejorar la competitividad del sector cafetalero ecuatoriano. En el caso de este sector el Instituto propuso la Agenda Café. Ver Anexo No.3

El propósito de esta metodología es mejorar la competitividad de los productos agropecuarios mediante la construcción de cadenas agroalimentarias. Para esto se



propone analizar y evaluar el comportamiento y evolución de los actores, de acuerdo con su papel en el agronegocio del café y en los circuitos que integren la cadena. La unidad de análisis está centrada en la cadena agroalimentaria o agroindustrial, como conjunto de circuitos o sistemas de relacionamiento económico de actores. Se parte de un esquema participativo que permita mejorar el diseño de políticas y la ejecución de decisiones para implementarlas en beneficio de todos los actores sociales involucrados en ellas.

El enfoque de competitividad por cadena agroalimentaria contiene elementos que permiten mejorar la definición de objetivos y estrategias de largo plazo, para mejorar la posición del café en los mercados regionales y mundiales. Los elementos necesarios del esquema CADIAC son los siguientes:

- **Análisis participativo de la competitividad de la cadena agroindustrial del café;**
 - Visión y análisis del entorno internacional y nacional de la producción y la comercialización del café ecuatoriano.
 - Estructura y funcionamiento de la cadena, con identificación de actores debidamente tipificados y circuitos; modalidades y estrategias de funcionamiento y sus relaciones e interrelaciones al interior y al exterior de la cadena.
 - Identificación de los Factores de Competitividad de la cadena. Análisis de comparaciones con otros similares de los países competidores en términos de políticas implementadas, recursos naturales y capital humano, disposición de infraestructura, etc.
 - Indicadores de competitividad de la cadena, a nivel de sus distintos eslabones e influencia sobre su evolución.
 - Análisis comparativo de indicadores de competitividad del sector cafetalero ecuatoriano con los de países competidores.
- **Integración y concertación de la Agenda de Competitividad de la cadena;**
 - Identificación y formulación de acuerdos sobre acciones prioritarias para resolver o atenuar los efectos de problemas coyunturales de índole interno o externo que afecten la marcha de la cadena.
 - Programas y proyectos dirigidos a mejorar la producción – productividad de los productores agrícolas, mejorar la calidad de las exportaciones de café y sus condiciones de acceso a los mercados internacionales, definir políticas de precios y mecanismos compensatorios que permitan hacer frente a las épocas de caídas de los precios de la fruta y otros que se puedan definir. Estos deberán tener un nivel de factibilidad y deberán ser negociados por la organización que garantice la institucionalización de la agenda.
 - Alianzas estratégicas que posibiliten el financiamiento y la ejecución de los programas y proyectos. Se deberán identificar instituciones con las que se puedan materializar las alianzas a través de convenios y contratos.
- **Institucionalización de la Agenda de Competitividad;**



- Constituir un esquema temporal de facilitación de la implementación de los acuerdos, mediante la integración de comisiones de trabajo entre los participantes en el proceso de planeamiento estratégico.
- Negociación de un fondo de implementación del plan estratégico con aportaciones de los diferentes sectores que participaron en el proceso.

3.3. Resultado de la Concertación de los Actores de la Cadena de Café.

Como resultado del proceso de planeamiento estratégico se propuso y se firmó un documento denominado Acuerdo Manta 2001 como ratificación de los consensos entre los gremios y participantes en los diferentes encuentros. El objetivo fue de establecer una plataforma para impulsar el cambio mediante una serie de principios o consensos, que fortalezcan el posicionamiento del café ecuatoriano, mediante el mejoramiento de la productividad, fortalecimiento gremial y calidad. En principio, se estima que se constituyen en las grandes orientaciones estratégicas de la política para el sector.

El Acuerdo Manta 2001 fue firmado por los representantes del sector privado, compuesto por productores de CORECAF, INDEPENDIENTES y FENACAFE, de los comercializadores de ANECAFE y de los Industriales de la Cámara de Industriales; y del sector público el Ministro de Agricultura y Ganadería, El Director de Comercio Exterior del MICIP y el CORPEI. El texto del acuerdo se incluye en el **Anexo No.4**.



SEGUNDA PARTE.

ORIENTACIONES ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CAFETICULTURA ECUATORIANA.

1. IDENTIFICACIÓN DE LIMITANTES DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO

Como resultado del análisis de la situación del sector cafetalero los participantes en los diferentes eventos identificaron numerosas limitantes que impiden el desarrollo de la actividad cafetalera, haciéndola incapaz de convertirse en verdadera generadora de valor agregado, de empleo agrícola y de divisas provenientes de exportaciones. Estas limitantes se agrupan alrededor de las tres grandes áreas estratégicas y que son: Reformas al Marco Legal de la Actividad Cafetalera, esencialmente la Ley del COFENAC, Fortalecimiento Gremial e Integración de la Cadena Agroindustrial del Café y Mejoramiento de la Competitividad y de la Producción Cafetalera.

Es importante resaltar que los diferentes limitantes identificados por los participantes reflejaban la preocupación de los gremios sobre la sostenibilidad de la actividad, como producto de la baja de precios en este año y el envejecimiento de las plantaciones, lo cual se evidencia en la baja de la oferta de café. Como elemento de referencia se consideró la necesidad de impulsar o mejorar la competitividad del sector mediante la concertación de acciones estratégicas con una visión de futuro.

1.1. Reformas al Marco Legal del Sector Cafetalero

Los representantes de los diferentes gremios que participaron en el análisis de este aspecto del sector cafetalero consideraron que es fundamental la reforma al marco legal, considerado como el conjunto de leyes relacionadas con el café y la definición de un nuevo esquema institucional para la regulación, promoción y sostenibilidad de la actividad, con un enfoque de cadena. Los limitantes identificados se enlistan a continuación:

- Dificultad de llegar a consensos entre los actores de la cadena agroindustrial.
- Predominio del interés de personas y grupos por sobre el interés general.
- Baja representatividad y debilidad de los gremios.
- Ingerencia negativa del sector público.
- Existencia de leyes contrapuestas.
- Politización del COFENAC.
- Inexistencia de recursos para financiar las actividades de planificación y desarrollo de la caficultura.

Como resultado del análisis del grupo se definieron tres objetivos estratégicos que deben orientar las acciones futuras. Estos son los siguientes:

- Contar con un marco legal que permita el desarrollo de una caficultura competitiva y sostenible.
- Desarrollar una política cafetalera con la participación de actores representativos de la cadena.
- Desarrollar un marco institucional eficiente para la reactivación de la caficultura nacional.



1.2. Fortalecimiento Gremial e Integración de la Cadena

Los representantes de los diferentes sectores que participaron en este grupo resaltaron la necesidad de hacer un esfuerzo conjunto para fortalecer la comunicación y enlace entre los diferentes actores y en especial por gremio. Los limitantes identificados fueron:

- Falta de recursos financieros.
- Falta de credibilidad de los gremios.
- Falta de cultura gremial y de comunicación entre los gremios.
- Deficiente capacitación en gestión gremial.
- Falta de propuestas de los actores.
- Edad avanzada de los productores.
- Falta de decisión política del gobierno.

Como objetivos propuestos para esta área se propusieron los siguientes:

- Promover el fortalecimiento de los gremios e implementar servicios a los asociados.
- Fortalecer la integración de la cadena de café, mediante la formalización de acuerdos entre los diferentes eslabones, como son los abastecedores de insumos, los productores, los comercializadores, los exportadores y los industriales.

1.3. Mejoramiento de la Competitividad y de la Producción Cafetalera

En este grupo el análisis conjugó varios aspectos que constituyen la actividad cafetalera como tal, es decir producción, comercialización, exportación y consumo de café. Como parte del análisis se resaltó la importancia de promover el consumo interno, con café de exportación, para generar ingresos para mejorar el sector. Las limitantes principales identificadas son las siguientes:

- Bajos niveles tecnológicos de la actividad agrícola.
- Bajos precios del café que no incentivan al mejoramiento tecnológico.
- Insuficiente infraestructura instalada para beneficio.
- No hay diferenciación en torno a la calidad del café.
- Falta de cultura de consumo de café de calidad.
- Demasiada resistencia al cambio.
- Falta de política cafetalera coherente y de largo plazo.
- 80% de plantaciones viejas e improductivas.
- Limitados recursos financieros.
- Deficiente infraestructura vial y de servicios.
- Falta de cultura cafetalera y de ética.
- Demasiado comercio informal y de baja calidad de café en el mercado nacional.
- Inexistencia de una imagen del café ecuatoriano.
- Materia prima (café grano) escasa y de mala calidad.

Los objetivos que orientarían el cambio en esta área, e identificados por los participantes, fueron los siguientes:

- Lograr el incremento de la productividad y de la calidad del café ecuatoriano.
- Desarrollar un sistema eficiente de comercialización interna, capaz de garantizar la calidad.



- Desarrollar hábitos de consumo de café de calidad en la población ecuatoriana.
- Incrementar las exportaciones y posicionar al café ecuatoriano en el mercado mundial, evitando castigos a la baja calidad.

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO

2.1. Identificación de Oportunidades de Cambio

Como resultado del Análisis Estratégico de la Cadena del Café, se resaltaron los retos o desafíos del sector, y a partir de éstos se identificaron las oportunidades para el sector cafetalero. En el mapa de desafíos, que establece una relación entre el grado de influencia de los actores sobre dichos desafíos y el tiempo necesario de implementación, se identificaron las oportunidades de cambio. La matriz se incluye en el **Anexo No.5** en este documento. Las oportunidades, según plazo de implementación, identificadas por los diferentes grupos de trabajo se resumen a continuación:

- i) Corto plazo. (hasta 2 años).
 - Unificación de la cadena de café.
 - Reforma de la Ley del café.
 - Vigilancia de los compromisos de las partes y actores dentro del plan estratégico.
 - Competencia más transparente.
 - Alianzas con organizaciones nacionales e internacionales.
- ii) Mediano Plazo (hasta 5 años).
 - Promoción del consumo interno de café.
 - Mejorar la productividad.
 - Mejorar la investigación agrícola e industrial.
 - Promover la inversión directa.
 - Aumentar el valor agregado de las exportaciones de café
- iii) Largo plazo. (hasta 10 años)
 - Desarrollo de una cafecultura sostenible y rentable.
 - Reparto equitativo de los beneficios entre los actores.
 - Mejorar la competitividad del sector.
 - Reposicionamiento internacional del café ecuatoriano.
 - Potenciar producción y exportación de cafés especiales.
 - Crear una cultura de producción y consumo

Como resultado del primer análisis se identificaron siete desafíos, estrategias de cambio o bien oportunidades para fortalecer la cafecultura ecuatoriana. Estas se relacionan con:

- Fortalecimiento gremial
- Organización de la cadena del café
- Nuevo marco legal
- Mejoramiento de la competitividad internacional de la cadena
- Captación de recursos e inversiones
- Equidad y rentabilidad para los actores de la cadena
- Promoción del consumo interno del café



Con el objeto de concentrar los esfuerzos de los diferentes gremios y organizaciones, con una visión estratégica, se analizó el contenido y alcance de las propuestas anteriores y se acordó definir cinco grandes oportunidades o desafíos del sector cafetalero. Estos se resumen en los siguientes enunciados:

- Fortalecimiento gremial y organización de la cadena del café.
- Captación de recursos e inversiones para mejoramiento de la competitividad internacional de la cadena.
- Nuevo marco legal.
- Equidad y rentabilidad para los actores de la cadena.
- Promoción del consumo interno de café.

2.2. Análisis de Puntos Críticos del Sector Cafetalero

Los desafíos anteriores se analizaron para identificar los puntos críticos de la caficultura ecuatoriana, considerados como los limitantes del desarrollo de su competitividad en los mercados actuales. Estos constituyen un conjunto integrado, es decir se deben manejar o gerenciar en forma conjunta. La gerencia en consecuencia, debe ser estratégica, su implementación permitirá superar los obstáculos que limitan alcanzar los grandes retos del sector. Dentro de los temas de interés estratégico para la formulación del plan del sector, se definieron los desafíos y los puntos críticos por oportunidad o reto estratégico.

2.2.1 Mejoramamiento de la competitividad internacional de la cadena.

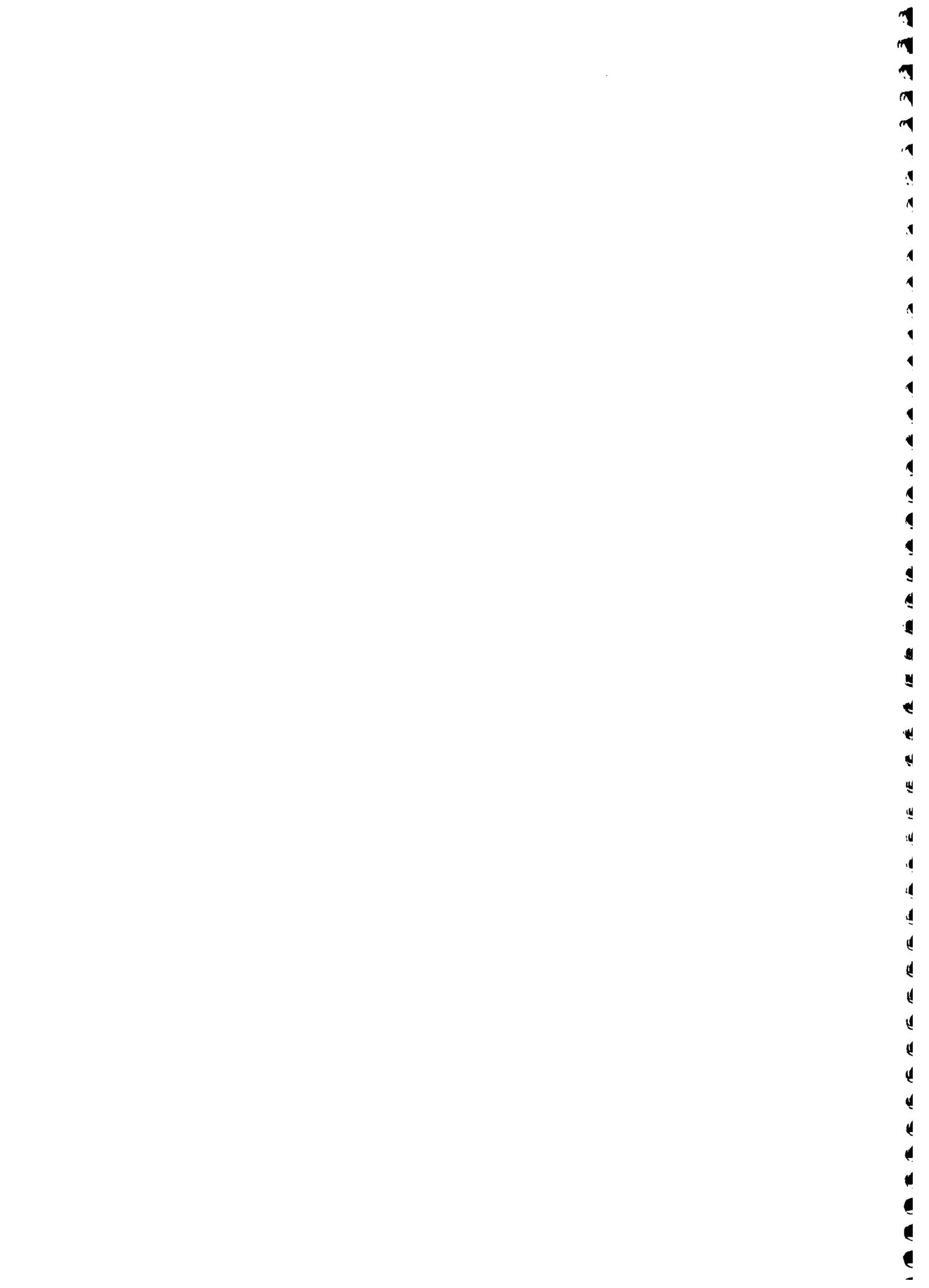
Como parte de los aspectos importantes dentro de este tema se mencionó la necesidad de sistematizar la información del sector, considerando aquella que esta disponible que es la de zonificación de la producción de café en el país y sobre las propuestas para cultivos alternativos a los productores. Se propuso que el tema debería ser retomado por COFENAC, con más fuerza. Por otra parte se mencionó que el proyecto CORACAF-COOPIBO constituye un claro ejemplo de una actividad de apoyo al cambio en el sector, principalmente para productores, y que ha demostrado resultados positivos para el sector. Los desafíos y puntos críticos se mencionan a continuación:

i) Desafíos identificados:

- Mejorar la productividad del cultivo (efectuando la zonificación del cultivo).
- Incremento de las actividades de tecnificación, renovación de cafetales, asistencia técnica y capacitación. Imperativo buscar financiamiento a estas actividades.
- Captación de recursos para el sector, vía proyectos para financiamiento externo.
- Fortalecimiento gremial, buscando la competitividad.
- Promoción del consumo interno del café.

ii) Puntos críticos:

- Baja productividad y mala calidad del café ecuatoriano.
- Ausencia de capacitación y transferencia tecnológica al productor.
- Bajos precios que desestimulan las inversiones.
- Ausencia de una cultura cafetalera en el Ecuador.
- Ausencia de crédito y financiamiento a la producción.



2.2.2 Promoción del consumo interno de café

Este tema colocó sobre la mesa la necesidad de definir una estrategia "hacia adentro", que impulsara mecanismos de promoción de su consumo con productos de exportación. Se mencionó que el consumo interno de café ecuatoriano, en promedio, no llega a una taza diaria; y se sitúa a niveles inferiores de países como Colombia y Brasil, que a su vez son inferiores a los de países importadores. Como ejemplo de la baja competitividad del sector se citó al costo de producción, el que en países productores latinoamericanos duplica al costo de producción de café vietnamita. El consumidor ecuatoriano en su gran mayoría únicamente accede a cafés solubles, y en menor grado a café en grano o molido. Los desafíos y puntos críticos identificados se mencionan a continuación;

i) Desafíos:

- Bajo consumo per cápita de café.
- Bajo nivel de producción interna.
- Bajo nivel de competitividad externa (precio promedio de US\$ 0.30/libra, que en países como Viet Nam es la mitad).
- El entorno de la dolarización genera cierta estabilidad en los ingresos de la población.

ii) Puntos críticos:

- Bajo consumo interno de café (alrededor de 120.000 sacos anuales).
- Baja competitividad de los distintos actores de la cadena.
- Escasa generación de productos que incorporan valor agregado.
- Ninguna actividad de promoción del consumo de café ni a través de los propios gremios relacionados ni a través de las instancias gubernamentales.
- Inexistencia de una oferta de café con calidad de exportación a precios accesibles.

2.2.3 Marco Legal

Como aspecto prioritario se propuso que el proyecto de reformas al marco legal debería plantearse en el Congreso con el carácter de económico urgente. De igual forma se propuso que el COFENAC debe ser el ente rector de la política cafetalera y se debería cambiar la composición de su Consejo Superior, modificando su actual estructura, pero para darle mayor representatividad. Se propuso considerar a 3 representantes de los productores (costa sierra y amazonía) democráticamente elegidos; mantener la representación de los sectores comercial e industrial. Se analizó la posibilidad de realizar las sesiones del Consejo Superior con un sistema rotativo en la que los representantes del MAG y del MICIP participen como facilitadores del sector cafetalero.

i) Desafío:

- Reformar el marco legal en principio la Ley Especial del Sector Cafetalero.
- Fortalecer el Consejo Cafetalero Nacional COFENAC.

ii) Puntos críticos:

- Representación diferencial de los productores en COFENAC. Existe un delegado de los productores de la amazonía y no para los de Manabí, Loja y El Oro.



- Débil representatividad de los productores independientes: sus delegados en realidad pertenecen a las Cámaras de Agricultura y a los Centros Agrícolas.
- Demasiada politización del COFENAC.
- Débil representatividad de la Federación Nacional de Caficultores, .
- Elevada representatividad del sector público en el Consejo Superior del COFENAC, lo cual genera la mencionada politización.
- Carencia de resultados concretos de las actividades de ese organismo.
- Los ingresos de COFENAC disminuyen por la baja de las exportaciones. Su distribución debería ser: mínimo 40% para proyectos de desarrollo, contingencia en zonas cafetaleras y promoción de las exportaciones de calidad; mínimo 5% para investigación; máximo 10% para administración; máximo 10% para fondo de reserva y máximo 35% para mejoramiento de la calidad del café.

2.2.4 Fortalecimiento gremial y organización de la cadena

Como una forma de fortalecer la relación entre los actores y asegurar la continuación del diálogo se propuso crear el Comité Técnico de la Cadena del Café, para coordinar la capacitación gremial; lograr el concurso de aportes de los socios para que subsistan las organizaciones; promover la producción de calidad y orgánica de café por parte de los gremios. Se integraría con los diferentes actores de la cadena de café y sería parte de la acción de COFENAC. En relación con los gremios se propuso asignar en la Ley del Sector Cafetalero un porcentaje para el fortalecimiento de los gremios. Los desafíos y puntos críticos en este tema son los siguientes:

i) Desafíos:

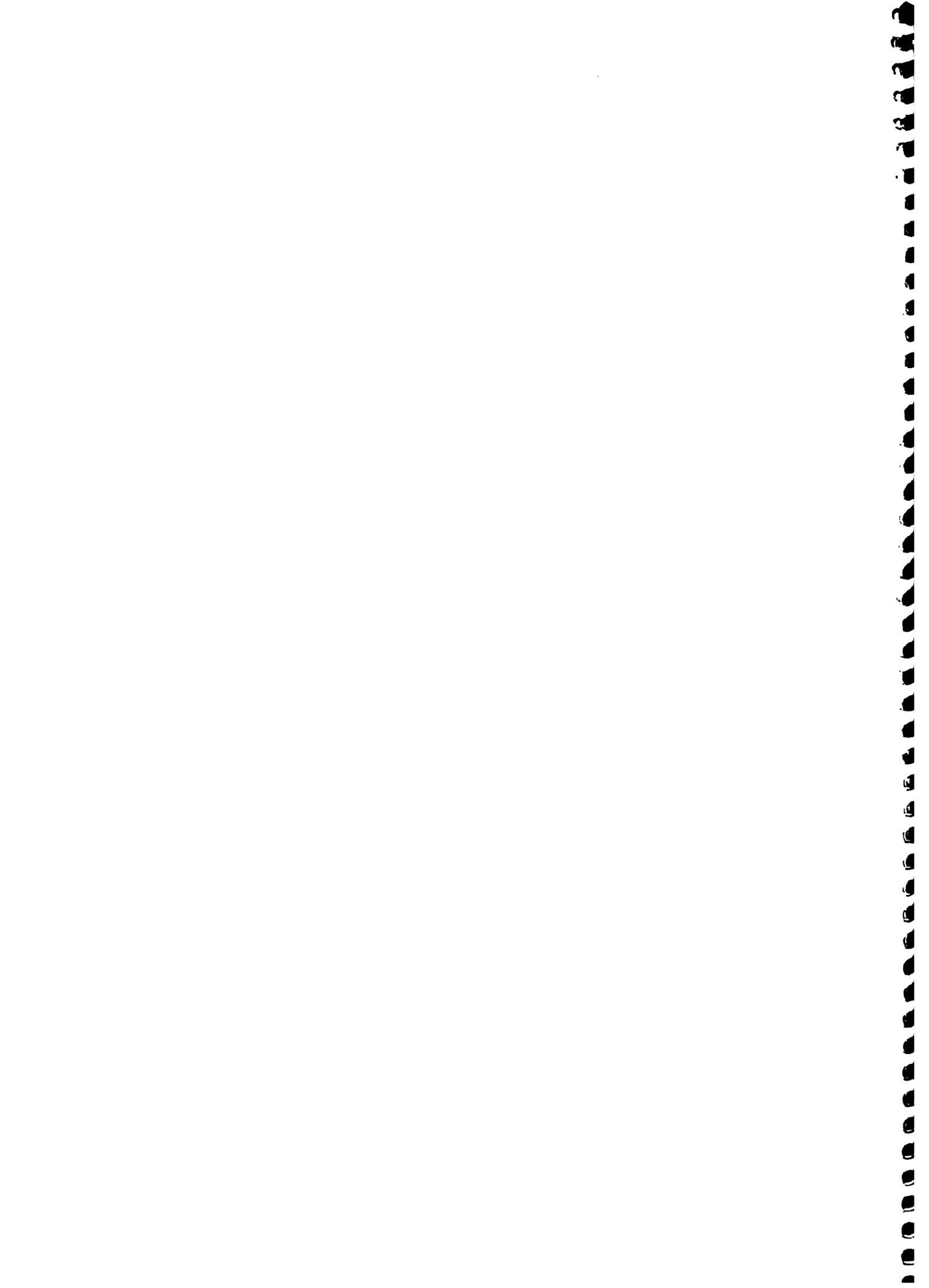
- Lograr la unidad de los distintos actores en torno a objetivos comunes.
- Lograr que las organizaciones existentes tengan una real representatividad.
- Buscar mecanismos de comunicación entre los diversos gremios del sector.
- Buscar que los actores independientes se integren a las organizaciones.

ii) Puntos críticos:

- Desconfianza de los actores ante la posibilidad que se los utilice para otros fines.
- Carencia de capacitación en temas relativos a la organización.
- Poco interés de los actores en agremiarse.
- La politización contagió a las instituciones y gremios.
- Falta de cultura gremial.
- Inexistencia de políticas de Estado que apoyen y promuevan la organización.
- Bajos niveles de preparación de líderes y sus bases.
- No aparecen los piladores de café en ninguna organización que los represente.

2.2.5 Equidad y rentabilidad para los actores

Dentro de los retos que se plantearon en el proceso se mencionó la necesidad de que el "negocio del café" beneficie a todos. Como un mecanismo de implementación se propuso la necesidad de imponer la obligatoriedad del certificado garantizado de calidad del café y la creación de un fondo de compensación, mediante fondos parafiscales, para atenuar los efectos de la volatilidad de los precios sobre los actores de los distintos eslabones. Los desafíos y puntos críticos se presentan a continuación:



i) Desafíos:

- Producir un café de calidad, que es el de mayor demanda en los mercados.
- Superar el desconocimiento existente entre los actores de los eslabones de la cadena.
- Unificar y uniformizar los objetivos de los distintos actores con una visión de futuro.
- Estudiar los costos de producción de los distintos eslabones para determinar márgenes de utilidad a ser repartidos equitativamente.

ii) Puntos críticos:

- Ausencia de mecanismos para efectuar controles de calidad serios en las actividades de producción, poscosecha y transformación.
- Costos de producción demasiado diferenciados e inflados.
- Oferta de café de baja calidad.
- Volatilidad de los precios del café y de sus elaborados en los mercados nacionales e internacionales.

3. DEFINICION DE ORIENTACIONES ESTRATEGICAS

Como resultado del Análisis Estratégico de la Cadena y el de Planificación Estratégica de la Cadena, se realizaron reuniones de las Comisiones Temáticas por área estratégica, denominadas de Marco Legal, Fortalecimiento Gremial e Integración de la Cadena y Mejoramiento de Competitividad, Productividad y Calidad. El objetivo general fue identificar, a partir de los puntos críticos del sector cafetalero, las orientaciones estratégicas. En las comisiones participaron representantes de todos los gremios y organizaciones del sector. Las propuestas de las comisiones permitieron establecer el marco para la preparación del plan estratégico del sector cafetalero. Las orientaciones estratégicas propuestas son las siguientes:

- Reforma al marco legal.
- Mejoramiento de la competitividad de la actividad en su conjunto.
- Fortalecimiento gremial e integración de la cadena.
- Mejoramiento de la producción de café (productividad y calidad) e
- Institucionalidad del COFENAC

Las propuestas anteriores de las Comisiones se consideraron, en principio, como el marco estratégico del sector cafetalero y define las grandes líneas de trabajo para lograr la competitividad del sector. En este escenario se propusieron diferentes actividades, por plazos de implementación, como una guía para el diseño final del Plan estratégico. Las orientaciones estratégicas y las actividades se resumen en el Cuadro No.1:



Cuadro No. 1: Orientaciones Estratégicas

ORIENTACIONES ESTRATEGICAS	ACTIVIDADES		
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Reforma del marco legal	Negociación y aprobación de la ley.	Formulación de reglamentos. Establecimiento de normas de calidad.	Sistematización de las leyes relacionadas.
Mejoramiento de la competitividad	Estudio competitividad. Organización de la comercialización.	Innovación. Aumento del consumo interno.	Cultura de la calidad cafetalera.
Fortalecimiento gremial	Promoción y afiliación de socios.	Oferta de servicios. Titulación de tierras.	Agremiación nacional.
Mejoramiento de la producción cafetalera	Reactivación de la producción cafetalera.	Reactivación. Renovación. Asociación de cultivos.	Calidad en poscosecha.
Institucionalidad del COFENAC	Nuevo perfil y estructura orgánica. Normatividad específica.	Autogestión. Administración de proyectos.	Integración de la cadena.



TERCERA PARTE PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA CAFE EN ECUADOR

1. DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD.

1.1. Objetivos Estratégicos

Las orientaciones estratégicas que se identificaron durante el proceso de planeamiento estratégico, permitieron definir como gran objetivo el **mejoramiento de la competitividad de la cadena del café**. Esto involucraba un cambio en el enfoque del desarrollo del sector, primero incorporar a todos los actores y segundo, iniciar un proceso participativo, permanente y de largo plazo. Para lograrlo se requiere que, en principio COFENAC se fortalezca, mediante una nueva funcionalidad.

Como secuencia del proceso, una vez definidos los grandes temas del sector, los objetivos estratégicos establecen en forma concreta el compromiso de los actores. Estos se fijaron en función de cada uno de los grandes temas estratégicos. Estos son:

- Reformar la Ley Especial del Sector Cafetalero en función de la realidad actual de la actividad cafetalera ecuatoriana e internacional.
- Mejorar la competitividad del sector cafetalero, mediante acciones dirigidas a estimular el rendimiento técnico y económico de los distintos actores.
- Fortalecer los gremios y organizaciones existentes y promover la creación de otras, de acuerdo con parámetros de representatividad, organización y generación de servicios a sus asociados.
- Mejorar la producción cafetalera imprimiéndole un nuevo sello de calidad de café ecuatoriano, a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas en las actividades rehabilitación y renovación de plantaciones, de manejo, cosecha y poscosecha.
- Diseñar e implementar una nueva estructura para el Consejo Cafetalero Nacional, transformándolo en un ente integrador de la cadena agroindustrial del café, así como en un administrador, gestor y facilitador eficiente.

1.2. Visión de Futuro del Café Ecuatoriano

Como parte del proceso de planeamiento estratégico se generó una propuesta de Visión del Café Ecuatoriano, con la participación de representantes de los diferentes gremios y organizaciones cafetaleras del país. El objetivo fue evaluar el interés, posición o criterios sobre el futuro del café ecuatoriano. El resultado se presenta a continuación:

“PRODUCTO DE ALTA DEMANDA Y CALIDAD, CON NUEVOS PRODUCTOS, GENERADOS CON LA COLABORACIÓN DE LOS SECTORES Y LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA, MEDIANTE LA INCORPORACIÓN DE MAYOR VALOR AGREGADO, TECNIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y AUMENTO DEL CONSUMO INTERNO, QUE PERMITA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y EL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PAÍS Y SU RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL”



1.3. Definición de Acciones Estratégicas

La definición de las acciones estratégicas constituye un momento clave del proceso de planificación, ya que los actores definen y acuerdan su futuro. Estas acciones deben permitir cumplir con los objetivos estratégicos acordados. Como parte del mismo se definieron los plazos y recursos en los que los actores estiman que las acciones podrían implementarse. En el Anexo No.5 se presentan las matrices del plan.

En el plan se definieron como horizontes temporales para realizar las acciones, corto plazo, de 6 hasta 12 meses, como mediano plazo, hasta 3 años y largo plazo, de 5 hasta 10 años. Las actividades de corto plazo tendrán que ser objeto de una planificación operativa inmediata. En forma resumida se presenta en el Cuadro No. 2, las principales acciones estratégicas.

Cuadro No. 2: Acciones Estratégicas:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de la producción cafetalera. - Organización de los productores para la comercialización. - Implementación de técnicas post cosecha. - Negociación y aprobación de un nuevo marco legal e institucional. - Formulación de un estudio de competitividad. - Implementación de un sistema de información tecnológica y económica del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de innovaciones tecnológicas. - Apoyo a sistemas de asistencia técnica profesional. - Estrategia de afiliación de socios a los gremios. - Promoción del consumo nacional de cafés de exportación del Ecuador. - Programa de mejoramiento de la calidad del café - Programa de fomento de la exportación de cafés de calidad. - Integración de la cadena agro industrial del café. - Realización de reuniones regionales de actores. - Desarrollo de la autogestión del COFENAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de leyes relacionadas con el sector cafetalero. - Promoción de la cultura cafetalera de calidad. - Programa de titulación de tierras.



1.4 Matriz de Acciones Estratégicas

Como resultado del proceso de planeamiento estratégico se formularon los Planes de Acción por temas estratégicos en el que se definieron objetivos, actividades y resultados; quedando determinados además los responsables y los mecanismos de apoyo. Se integraron planes de acción para las tres áreas temáticas: Marco Legal, Fortalecimiento Gremial e Integración de la Cadena y Mejoramiento de Competitividad, Productividad y Calidad. En el **Anexo No. 5** se presentan los compromisos y responsabilidades de los actores, por área temática y acción estratégica.

2. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

2.1. Organización de los Actores

Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos tomados es fundamental que los diferentes actores de la cadena agroindustrial del café continúen dentro de un proceso de comunicación y colaboración, con un enfoque estratégico, para ejecutar las acciones y realizar su seguimiento. Para cumplir con este compromiso se propuso la integración de Comisión Coordinadora y Comisiones Técnicas, que funcionen en forma continua y por área temática, en las que participen en forma equitativa los diferentes gremios y organizaciones. En el **Anexo No.6** se presenta el esquema general para la implementación y los participantes de las Comisiones por Componentes.

Es importante establecer un fondo de implementación del Plan Estratégico del Sector Cafetalero, que apoye el funcionamiento de las comisiones, y de las acciones iniciales del proceso de implementación. Se considera como un fondo de preinversión para el sector. Para la coordinación general de este proceso se consideró que el Consejo Superior del COFENAC, realice el seguimiento y facilitación del trabajo de las diferentes comisiones. En el **Anexo No. 7** se detallan los costos estimados y el valor total de la fase de implementación.

Este fondo debe ser financiado por aportes de los miembros (actores de la cadena) y por aportes oficiales o de cooperación internacional. Para su ejecución, el COFENAC, con la Comisión Coordinadora establecería una priorización de las acciones, por plazo de ejecución y determinaría los recursos de apoyo logístico a las comisiones y para la promoción del plan estratégico.

2.2. Compromisos de las Comisiones Estratégicas

Las comisiones, de coordinación y técnicas, deben promover la participación de los diferentes gremios y organizaciones, y lograr la ejecución de las acciones definidas en el plan estratégico. Como funciones generales se propusieron las siguientes:

- Coordinar, regular y facilitar el funcionamiento de la cadena agroindustrial del café, integrando a los distintos actores y apoyando sus actividades hacia el logro de los objetivos y acciones definidos en el Plan Estratégico.
- Realizar el seguimiento de la planificación operativa y evaluaciones periódicas relacionadas con el logro de sus metas y objetivos.
- Apoyar a los gremios y organizaciones de actores para que se fortalezcan institucionalmente y a los actores para que formen parte de ellos.



- Realizar propuestas de programas y proyectos de desarrollo y de mejoramiento tecnológico que optimicen el rendimiento de los actores privados.
- Presentar las propuestas y negociarlas con organizaciones no gubernamentales y con organismos de crédito nacionales y extranjeras, para gestionar su financiamiento y ejecución.
- Realizar alianzas con ONG's nacionales y extranjeras, universidades, organismos de cooperación técnica y organismos financieros, para ejecutar proyectos y otras acciones que permitan el logro de los objetivos de la organización.
- Negociar en el seno del COFENAC y con las instancias gubernamentales decisorias, las políticas que posibiliten el cumplimiento de las objetivos y metas del Plan Estratégico y todas aquellas que beneficien directa o indirectamente a la actividad cafetalera nacional.
- Brindar servicios de apoyo a las actividades productivas que realizarán sus miembros, los cuales deberán ser concebidos y sistematizados en función de la agilidad y oportunidad, para que sean de una real utilidad práctica.

2.3. Integración de Comisiones para la Implementación del Plan Estratégico.

La integración de las Comisiones, se presenta en el **Anexo No.8**

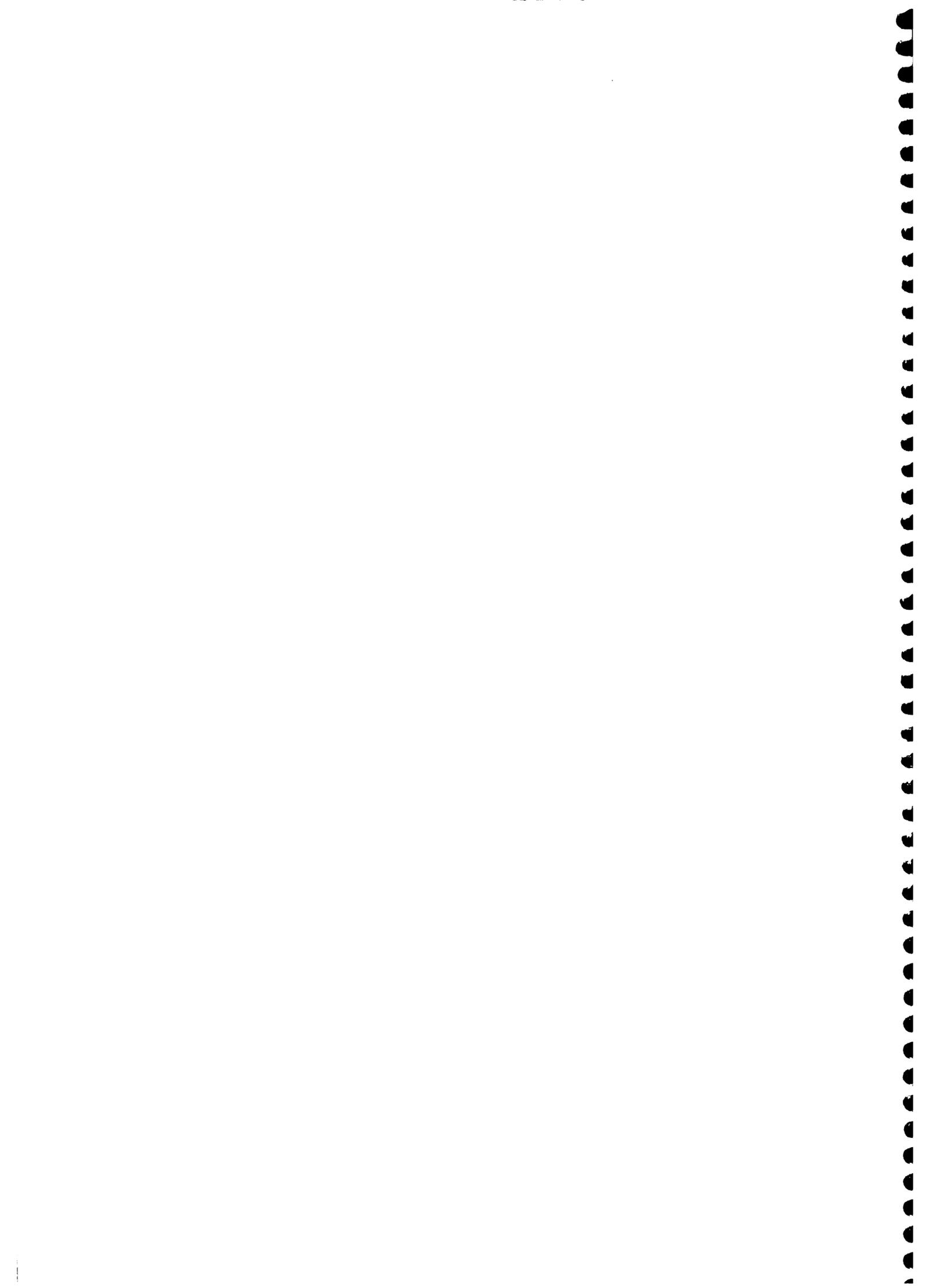
3. AGENDA DE COMPETITIVIDAD PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL CAFE

Como resultado de la firma del "Acuerdo Manta 2001 Por la Competitividad, Sostenibilidad y Equidad de la Cadena Café del Ecuador", que fija los compromisos, objetivos y acuerdos estratégicos para mejorar la competitividad del sector cafetalero, se integraron las comisiones por área, las cuales serán las facilitadoras de la implementación del plan.

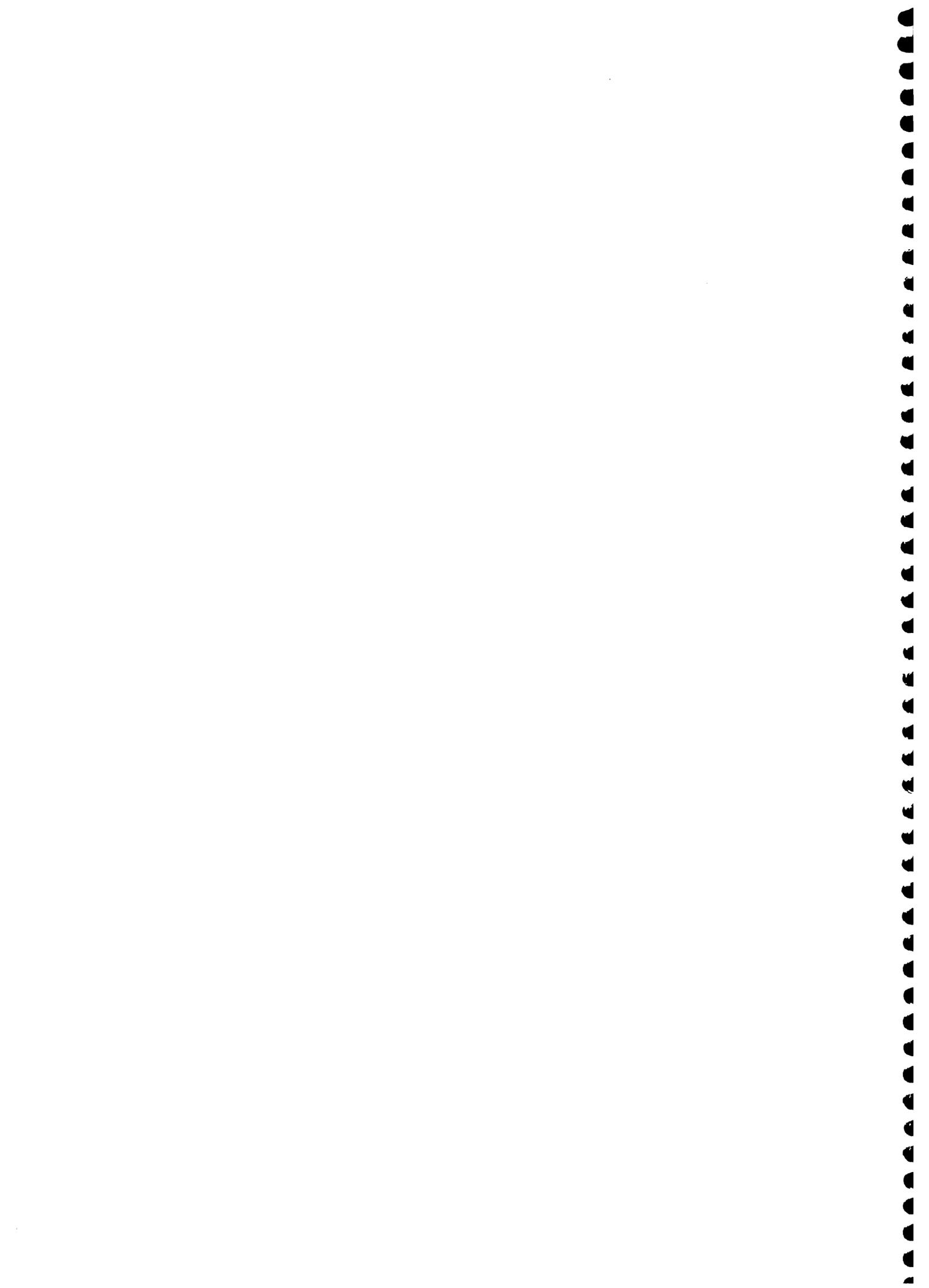
3.1. Compromisos Estratégicos del Acuerdo Manta 2001

Como marco de referencia para la implementación del Plan Estratégico se mencionan en esta sección los compromisos estratégicos firmados en el Acuerdo Manta 2001 por todos los participantes del proceso participativo y de encuentro del sector cafetalero.

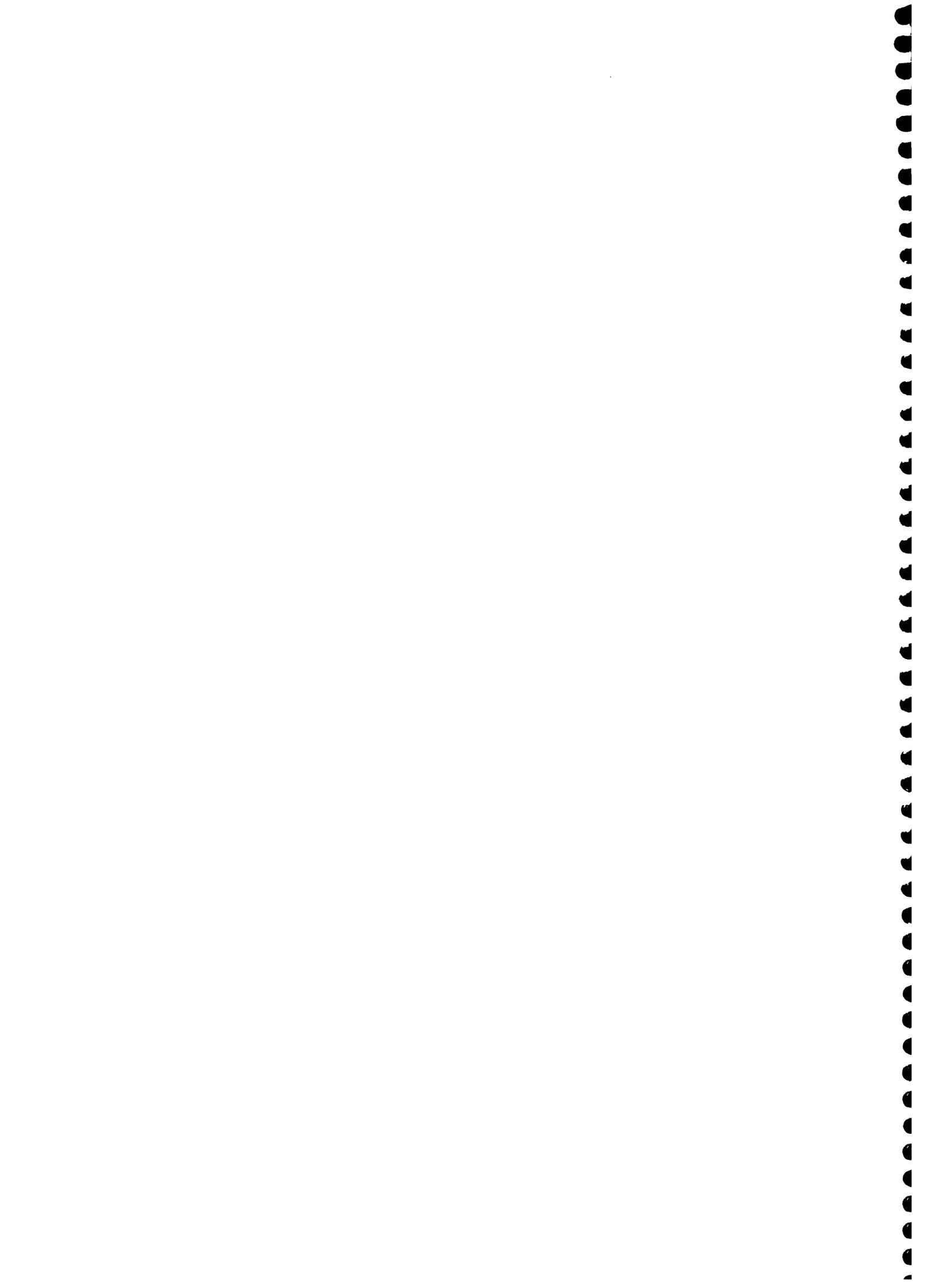
- Formulación y aprobación de un nuevo marco legal e institucional para el sector cafetalero, que permita integrar un ente que oriente a los actores de la cadena y favorezca su crecimiento.
- Fortalecer la agremiación y la alianza entre los gremios como medio de fortalecer la representatividad de la cadena a nivel nacional.
- Realizar el estudio de las ventajas competitivas de la cadena café, mediante la participación de todos los actores, facilitando la información necesaria, así como colaborando con la investigación a realizarse.
- Mejorar la producción y productividad de las plantaciones de café mediante la ejecución de programas de rehabilitación y renovación, así como implementación de servicios profesionales de asistencia técnica.



- Establecer esquemas de comercialización interna que mejoren la calidad del grano mediante centros de acopio y la aplicación de un sistema de normas mínimas.
- Desarrollar nuevos productos para consumo nacional e internacional, mediante la formulación de proyectos sobre cafés selectos y cafés orgánicos.
- Promover el mejoramiento de la exportación de granos y elaborados de calidad, mediante la negociación de precios en los mercados mundiales, para lograr consolidar la posición del país.
- Incentivar el consumo nacional de café de calidad, mediante la promoción de cafés de exportación por medios de comunicación masiva y ejecución de campañas de promociones.
- Realizar el estudio sobre mecanismos de autogravamen que permita que la cadena logre sus sostenibilidad económica y técnica, con la participación de los diferentes actores.
- Apoyar la integración de una red nacional de información cafetalera en la que se considere la información económica y técnica sobre los avances nacionales y mundiales.
- Gestionar la obtención de los recursos necesarios para la ejecución y seguimiento de las actividades definidas en conjunto por los actores dentro del Plan General del Sector Cafetalero del Ecuador.
- Designar a COFENAC como coordinador general para la implementación del Plan Estratégico de la Cadena del café, con la participación de todos los actores.



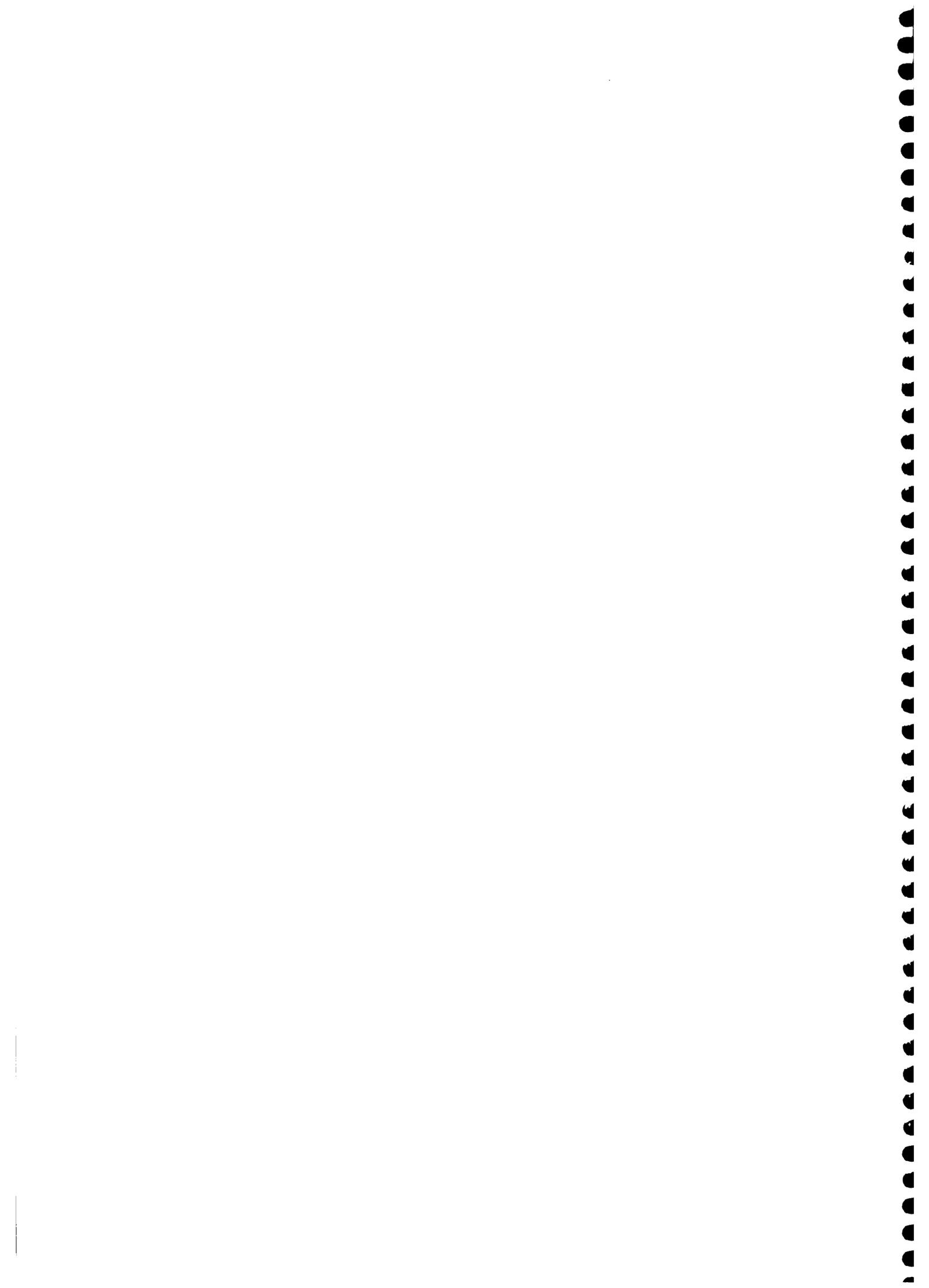
ANEXOS





ANEXO No.1

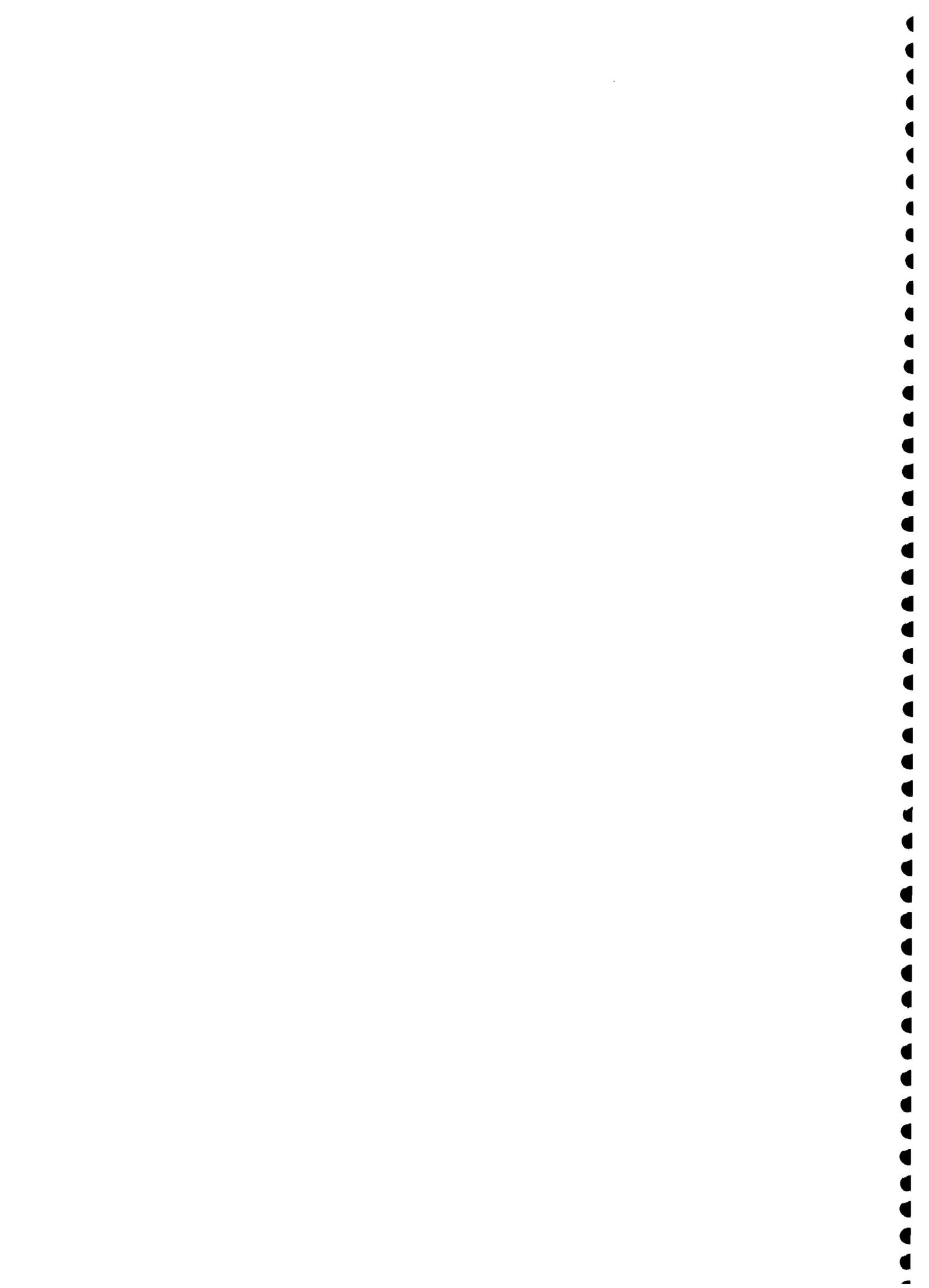
Cuadros Estadísticos





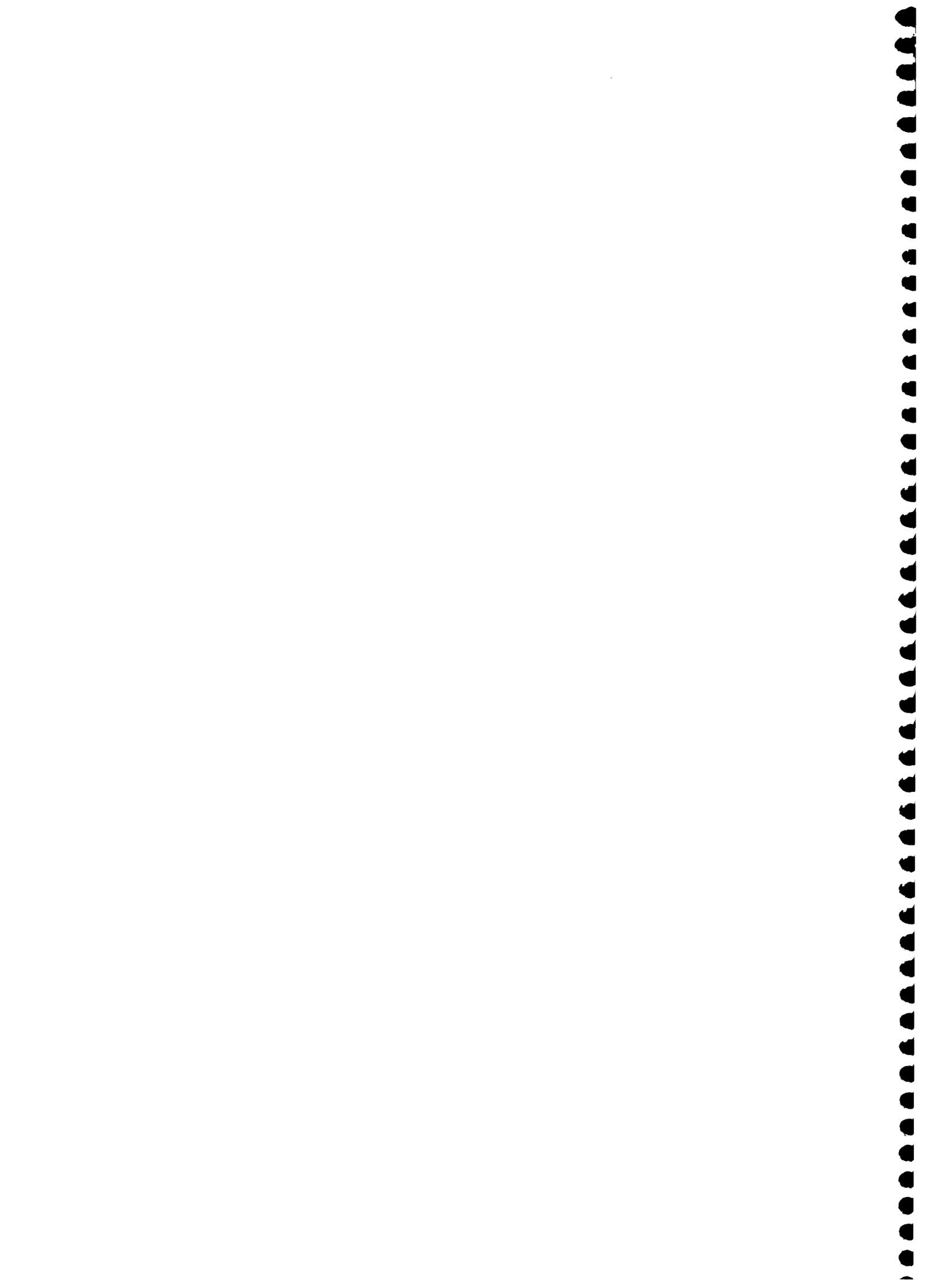
PRODUCCION MUNDIAL DE CAFÉ EN GRANO POR PAISES

PAISES	2000		1999		1998		1997		1996		1995		1994		1993		1992		1991		1990	
	Area (Ha)	Produccion (TM)																				
TOTAL MUNDIAL	11 519 978	7 056 026	11 342 242	6 729 007	10 752 218	6 537 244	10 904 253	5 975 248	10 376 829	6 205 856	10 356 418	5 545 014	10 548 408	5 769 246	10 555 433	5 562 445	10 851 319	5 972 750	11 065 503	6 086 189	11 300 406	6 061 018
Angola	90 000	3 960	90 000	3 960	120 000	5 100	110 000	3 840	90 000	2 820	90 000	3 300	90 000	2 160	100 000	4 620	100 000	5 000	100 000	6 000	150 000	5 000
Benin	1 000	20 000	1 000	20 000	1 000	20 000	1 000	20 000	1 000	20 000	2 000	20 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	1 000	1 000
Bolivia	25 000	2 000	24 795	24 043	24 333	24 333	24 333	24 043	23 666	23 035	23 522	20 309	19 216	19 216	28 050	18 716	27 503	20 733	27 422	20 456	27 547	24 378
Brazil	2 348 700	1 825 260	2 207 720	1 833 950	2 070 410	1 886 366	1 886 190	1 228 511	1 920 250	1 389 196	1 889 880	830 135	2 097 850	1 307 286	2 259 330	1 278 759	2 500 330	2 384 375	2 765 440	3 200 960	2 800 960	4 484 856
Burundi	29 000	32 000	30 000	29 000	19 500	16 500	17 820	17 820	34 000	24 512	35 000	25 516	41 250	28 000	28 000	22 981	40 000	37 215	38 000	34 204	38 000	35 854
Cabo Verde	300	300	360	300	360	280	350	280	300	250	255	200	255	180	250	180	220	180	180	10	180	50
Cameroon	300 000	70 000	300 000	64 500	300 000	72 300	300 000	53 340	270 000	52 648	250 000	63 417	250 000	58 700	270 000	75 988	290 000	76 200	290 000	115 000	300 000	100 980
Central African Republic	25 000	12 800	25 000	13 200	25 000	12 840	25 000	12 840	25 000	18 000	18 117	9 000	17 847	14 500	22 174	18 000	9 038	9 038	25 412	17 625	24 087	14 314
China	5 000	4 500	5 600	4 500	5 600	4 500	3 573	3 573	5 500	3 023	3 196	8 200	3 250	3 250	7 000	3 600	3 600	8 500	8 500	3 500	12 000	6 300
Colombia	750 000	630 000	868 000	648 000	810 000	766 980	1 006 000	642 239	1 006 000	871 407	1 008 000	821 828	1 006 000	721 860	1 000 000	818 220	984 000	1 100 000	868 000	870 740	1 000 000	845 000
Comoros	620	620	820	620	820	820	620	820	820	620	620	820	620	820	620	820	620	820	620	616	810	610
Congo, Rep. Dem del	145 000	36 000	150 000	45 800	155 250	57 446	188 987	70 289	232 511	86 029	230 000	94 714	250 000	88 346	250 000	90 109	290 000	92 400	290 000	85 000	290 000	101 594
Congo, Republica del	3 400	1 400	3 400	1 400	3 200	1 300	1 300	1 300	3 400	1 400	1 606	1 606	3 500	1 553	3 500	1 501	3 481	1 450	1 401	1 401	3 200	1 354
Costa Rica	109 000	187 840	88 000	147 540	83 000	138 000	81 000	127 680	63 000	173 400	108 000	156 330	188 286	148 700	108 000	148 000	108 000	188 000	108 000	108 000	118 000	151 000
Cuba	75 000	17 000	85 000	21 000	85 000	15 500	85 000	15 500	85 000	17 000	85 000	17 000	85 000	17 000	85 000	17 000	85 000	17 000	85 000	85 000	85 000	24 900
Cuba, Rep. del	2 050 000	385 000	2 050 000	385 000	1 850 000	332 354	1 850 000	279 319	1 250 000	185 486	1 415 000	199 590	1 385 000	1 47 960	1 225 000	138 371	1 220 000	125 500	1 215 000	198 260	1 323 800	266 164
Dominicana, Republica	415	370	415	370	370	300	300	300	410	368	400	400	360	400	360	370	370	370	370	300	300	300
Dominicana, Republica	200 000	48 860	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682	136 373	54 682
Ecuador	270 000	86 000	250 000	71 700	260 000	48 196	280 000	87 259	384 645	148 205	384 010	148 205	384 645	148 205	384 645	148 205	384 645	148 205	384 645	148 205	384 645	148 205
El Salvador	165 000	136 305	165 000	160 782	162 028	117 214	164 220	134 236	183 840	168 859	163 101	168 424	163 840	163 840	163 840	163 840	163 840	163 840	163 840	163 840	163 840	142 986
Estados Unidos	2 750	3 300	2 580	3 830	2 470	3 450	2 270	3 260	2 140	2 320	2 196	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 860	1 016
Etiopia	250 000	229 880	251 310	232 026	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	229 880	250 000	210 000	290 000	204 000
Filipinas	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	121 260	137 000	133 336	143 161	134 074
Gabon	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	120	500	258
Ghana	21 000	8 000	21 000	8 000	20 830	8 370	7 200	2 880	15 000	6 330	10 000	3 000	10 000	3 000	10 000	3 000	10 000	3 000	10 000	10 000	10 000	1 000
Guatemala	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23
Guatemala	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	202 400
Guinea	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	20 888	50 000	30 000
Guinea Ecuatorial	9 500	3 500	9 500	3 500	9 200	3 300	9 400	3 400	9 200	3 500	9 200	3 500	9 400	3 400	9 200	3 500	9 200	3 500	9 200	9 200	9 200	6 500
Guyana	350	136	350	136	350	136	350	136	350	136	350	136	350	136	350	136	350	136	350	350	350	500
Haiti	55 000	30 000	54 000	28 000	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	27 238	54 000	54 000	54 000	37 200
Honduras	240 000	196 272	240 927	189 452	172 772	193 555	182 658	209 639	183 830	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	183 891	118 764
India	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	285 200	280 000	118 764
Indonesia	800 000	432 000	800 000	417 600	844 172	455 119	831 782	453 959	836 621	459 078	846 078	459 078	846 078	459 078	846 078	459 078	846 078	459 078	846 078	846 078	846 078	412 787
Jamaica	5 000	2 580	5 000	2 400	4 000	1 740	5 300	2 887	5 600	2 580	5 500	2 580	5 500	2 580	5 500	2 580	5 500	2 580	5 500	5 500	5 500	1 568
Kenya	170 000	85 000	165 000	70 020	159 000	82 920	176 907	86 642	181 100	87 000	180 500	95 400	159 700	79 800	180 200	75 100	153 900	85 300	153 400	86 400	153 100	103 800
Lesoto	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	2 800	42 300	42 300	42 300	3 300
Liberia	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	3 000	15 000	15 000	15 000	15 000	1 800
Madagascar	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	65 000	193 000	193 000	193 000	65 000
Malasia	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	10 000	14 000	14 000	14 000	7 215
Malawi	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	4 000
Maldivas	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Marquesas	1 000	1 000	1 000																			



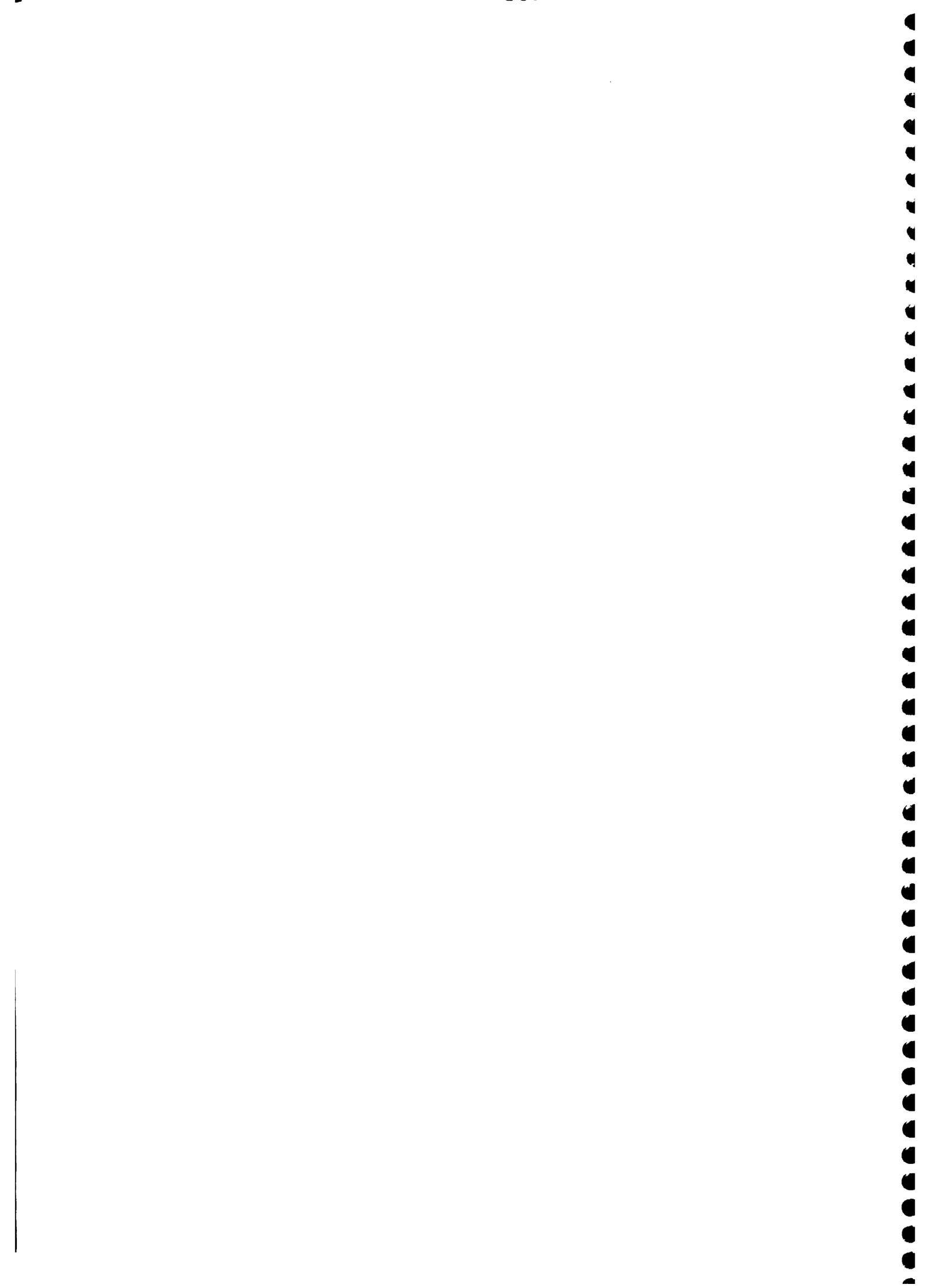
EXPORTACIONES MUNDIALES DE CAFE VERDE EN GRANO POR PAISES

PAISES	1996		1996		1997		1996		1995	
	TM	MM US\$	TM	MM US\$	TM	MM US\$	TM	MM US\$	TM	MM US\$
TOTAL MUNDIAL	5.173.622	9.678.203	4.954.395	12.020.205	4.922.218	13.260.562	4.625.915	10.472.297	4.231.666	12.336.241
Alemania	112.360	279.149	116.613	361.648	106.667	369.183	88.480	262.247	70.441	274.146
Angola	3.000	2.700	3.200	3.800	3.000	3.500	3.100	3.900	2.460	4.100
Antillas Neerlandesas	20	50	36	45	20	40	14	38		
Arabia Saudita	80	175	276	602	111	195	247	636	30	86
Argentina							14	37	1	5
Armenia	19	55	0	0	1	4	0	0		
Australia	2.399	11.599	943	4.967	1.222	5.554	601	4.155	905	5.373
Austria	525	1.134	1.199	2.816	1.085	3.040	1.986	5.399	4.467	13.968
Belarus	50	275	54	129	0	0	0	0		
Bolivia	7.500	14.100	5.841	14.952	6.725	26.040	7.473	16.454	5.738	16.743
Brasil	1.271.772	2.230.844	995.212	2.330.874	868.439	2.745.289	777.909	1.718.593	721.305	1.969.869
Bulgaria	433	147	433	147	359	158	762	573	6.016	9.326
Burundi	23.685	42.156	22.303	51.042	31.870	76.844	13.400	25.342	28.500	81.003
Bélgica-Luxemburgo	75.108	148.827	78.792	213.317	74.388	217.108	66.114	174.301	55.072	198.956
Cabo Verde					3	18	0	0		
Cameroon	69.300	92.000	53.453	86.526	58.971	80.966	74.039	128.878	62.734	138.771
Canada	7.342	23.817	7.960	30.765	6.808	28.636	6.163	21.859	4.896	21.331
Centroafricana Rep.	11.700	13.000	6.120	9.200	12.200	19.000	5.023	7.000	13.698	28.470
Checa República	236	581	404	1.243	404	1.408	276	846	342	1.082
China	4.611	8.640	3.475	8.450	15.732	25.008	1.137	3.121	778	3.064
Chipre	6	3	6	20	36	88	40	88		
Colombia	568.469	1.324.406	636.753	1.892.570	617.102	2.259.575	600.026	1.577.148	558.745	1.837.243
Congo, República Dem del	23.000	31.000	38.183	68.000	23.039	39.000	49.263	69.000	80.661	100.000
Congo, República de					180	300	800	900	1.686	1.811
Corea, República de	1	3	3	29	24	74	3	28		
Costa Rica	114.000	247.000	134.258	409.453	128.897	417.091	157.816	384.099	128.495	417.434
Cuba	4.600	12.000	9.100	27.000	6.400	24.000	6.700	18.000	7.300	26.000
Côte d'Ivoire	132.000	188.000	239.000	339.000	254.000	362.000	144.327	231.384	134.659	339.337
Dinamarca	21	52	0	2	2	6	151	515	24	101
Dominica	2	14	2	14	2	14	1	2	3	18
Dominicana, República	10.000	24.000	20.865	63.835	18.199	66.434	27.502	63.006	27.655	81.622
Ecuador	40.378	56.897	39.901	71.200	39.506	86.298	70.094	128.984	77.585	185.318
El Salvador	113.813	244.401	85.766	321.740	165.612	514.764	138.159	338.918	113.195	369.770
Emiratos Arabes Unidos	90	180	60	90	150	350	1.387	3.802	746	1.785
Eslovaquia	3	57	14	62	4	36	1	9	80	331
Eslovenia	112	373	112	373	66	220	115	314	63	230
España	9.144	21.321	13.212	34.616	16.209	43.012	14.474	44.289	10.728	47.446
Estados Unidos	42.105	109.124	68.969	203.434	63.256	189.535	53.661	147.409	61.133	207.330
Estonia	12	45	32	119	1.118	681	121	970	28	176
Etiopia	109.000	264.000	115.000	378.000	119.000	384.000	110.294	278.485	76.567	275.642
Federación de Rusia	1	1	962	1.696	215	2.065	291	701	34	223
Filipinas	214	462	729	1.454	543	1.222	502	1.288	2.422	7.142
Finlandia	1.193	2.637	1.748	5.670	1.747	6.628	1.235	3.675	816	3.585
Francia	38.318	97.179	39.647	127.222	36.588	112.856	38.895	111.948	35.994	113.104
Gabón	180	270	120	180	0	0	101	152	191	360
Georgia	200	1.000	200	1.000	270	1.100	272	1.105		
Ghana	5.736	5.550	6.049	4.369	3.427	4.073	1.478	2.498	2.300	4.800
Grecia	3.990	6.009	5.335	13.165	3.890	10.966	1.853	5.002	6.115	20.609
Guatemala	266.300	587.100	213.123	586.620	249.929	589.455	241.296	472.433	206.791	539.288
Guinea	6.500	8.500	22.000	31.500	20.000	25.600	8.315	13.806	18.880	31.000
Guinea Ecuatorial					60	40	88	103	180	180
Haití	6.100	9.800	7.800	17.400	6.100	14.700	9.400	18.400	9.100	22.000
Honduras	119.000	256.000	135.885	419.317	93.000	263.000	114.699	237.488	106.557	335.641
Hungría	2.061	3.603	2.156	4.271	1.871	3.247	1.251	2.855	1.525	4.768
India	137.000	198.000	179.605	334.292	136.183	344.797	146.772	308.935	143.795	369.386
Indonesia	351.047	459.139	356.904	581.058	312.960	510.694	366.473	594.913	230.066	605.655
Irlanda	20	192	34	252	2	17	1	25	2	9
Israel	730	1.522	500	1.056	1.700	3.627	170	347	450	915
Italia	5.058	12.441	3.966	13.336	3.827	13.509	3.251	11.307	2.219	9.799
Jamaica	1.500	26.600	1.000	18.000	1.719	34.092	1.631	30.387	1.522	26.264
Jordania	977	1.695	960	2.242	1.142	2.740	361	939	1.838	6.014
Kenya	69.742	167.521	50.826	243.600	68.242	286.553	114.170	292.678	88.447	299.493
Kuwait	62	115	18	44	12	21	66	175	2	4
Laos	6.206	16.000	14.748	19.321	6.605	9.600	8.650	13.105	9.914	25.100
Letonia	13	64	25	227	14	79	5	17	28	191
Lituania	5	31	32	54	31	180	516	2.382	266	1.897
Madagascar	13.067	15.287	30.277	40.238	25.896	32.838	40.113	57.364	35.240	81.380
Malasia	302	846	366	790	430	915	430	915	383	1.076
Malawi	4.300	8.600	3.592	11.122	4.203	12.754	5.100	10.686	5.228	15.421
Malta	14	188	0	0	0	0	0	0		
México	238.144	622.846	189.650	700.305	242.243	913.676	262.432	743.721	187.171	766.410
Nepal	2	5	2	5	4	11	5	12	15	34
Nicaragua	27.826	134.825	33.340	84.688	40.301	123.513	53.153	123.735	37.585	118.734
Nigeria	750	1.700	750	1.700	750	1.700	786	1.200	773	1.193
Noruega	87	231	39	115	170	747	203	556	53	130
Nueva Caledonia	18	35	18	35	0	0				
Nueva Zelanda	41	90	1	5	0	0	1	4	39	167
Omán	77	336	77	338	77	338	41	168	11	45
Panamá	7.895	18.542	8.465	23.933	7.538	22.425	8.345	18.706	10.945	33.401
Papua Nueva Guinea	66.400	136.511	83.500	230.101	59.200	227.152	62.300	144.438	55.100	166.170
Paraguay	93	93	313	688	748	1.948	271	716	235	717
Países Bajos	6.888	12.419	4.233	10.066	8.930	29.339	8.687	22.801	11.181	40.000
Perú	144.306	265.111	115.295	281.631	98.853	401.340	100.970	224.560	105.628	278.430
Polonia	3.033	5.234	5.837	15.293	4.421	18.824	4.389	11.853	202	702
Portugal	197	475	218	870	83	353	11	105	5	50
Qatar			40	50	20	40	10	20	1	3
Reino Unido	4.277	12.537	5.610	21.619	4.745	18.490	6.932	20.896	5.865	22.837
Rumania	56	77	640	957	38	129				
Rwanda	16.839	29.979	14.304	25.900	14.307	35.000	17.727	40.000	8.248	29.922
Santo Tomé y Príncipe	40	100	40	100	10	50	1	7	5	30
Sierra Leona	1.350	1.850	2.500	4.400	2.900	6.500	1.600	2.600	4.700	9.300
Singapur	20.222	30.114	29.763	50.155	52.087	81.027	46.798	84.721	85.493	243.863
Sri Lanka	816	1.052	1.504	1.953	928	1.156	634	902	1.206	2.347
Sudáfrica	1.721	3.257	5.905	13.768	3.656	10.844	914	2.213	628	2.193
Suecia	282	793	6	47	855	4.409	194	614	58	277
Suiza	157	534	262	868	215	813	171	533	152	750
Tailandia	28.294	34.011	53.467	84.543	71.249	88.773	60.964	96.489	76.104	185.042
Tanzania, Rep Unida de	38.050	61.000	44.680	108.740	47.270	119.280	61.690	136.110	47.970	142.600
Togo	19.300	25.000	10.000	13.000	18.613	24.824	5.008	9.234	12.545	20.881
Trinidad y Tabago	4	32	3	25	4	34	7	76	4	19
Turquia	6	53	16	101	4	26	7	70	3	23



IMPORTACIONES MUNDIALES DE CAFÉ VERDE EN GRANO POR PAISES

PAISES	1999		1998		1997		1996		1995	
	TM	MIL US\$								
TOTAL MUNDIAL	5 001 887	10 225 935	4 851 714	13 069 448	4 864 346	14 359 043	4 720 044	11 588 648	4 328 036	14 476 873
Albania	1 750	2 150	157	391	90	192	617	1 400	2 200	9 500
Alemania	804 626	1 672 029	787 246	2 223 959	782 348	2 501 211	764 189	1 936 680	736 452	2 678 457
Antillas Neerlandesas	20	100	4	29	0	0	1	10	2	23
Arabia Saudita	17 000	37 000	17 270	60 968	9 268	28 356	13 989	42 342	14 861	59 193
Argelia	70 000	87 000	85 000	110 000	87 832	117 841	71 874	132 325	52 273	188 532
Argentina	35 311	59 332	35 471	88 764	41 537	105 711	40 170	100 099	35 057	109 529
Armenia	8 811	12 204	3 800	6 400	3 425	5 037	1 849	5 085	523	2 493
Aruba	800	2 400	800	2 400	800	2 400	800	2 400	800	2 400
Australia	51 517	97 540	43 000	105 119	50 000	122 090	46 944	106 334	74 300	134 222
Austria	69 790	161 968	66 358	215 735	68 841	218 741	62 914	170 182	62 295	228 043
Azerbaiján	1	18	3	0	40	72	68	154	40	135
Bahrein	0	120	135	328	0	0	0	0	0	0
Bangladesh	20	60	5	22	5	27	5	10	25	33
Barbados	19	110	8	49	27	107	22	96	10	49
Belarus	384	2 417	508	2 548	807	5 144	822	2 608	0	0
Bermudas	40	40	5	10	5	15	150	400	0	0
Bosnia y Herzegovina	110	410	130	560	60	220	260	930	35	130
Botswana	271	284	271	284	271	284	160	436	42	201
Brasil					252	491	1 046	2 112	15	115
Brunei Darussalam	35	100	35	100	42	94	30	62	20	70
Bulgaria	13 000	4 400	17 718	7 476	16 615	5 398	14 665	4 205	26 982	15 675
Bélgica-Luxemburgo	152 000	307 287	186 859	517 287	168 298	437 014	183 333	409 521	93 555	326 643
Cabo Verde	230	780	310	1 400	275	1 033	344	1 138	253	999
Cambaya	5	20	10	10	15	20	39	62	0	0
Canada	121 638	290 439	137 888	388 688	123 320	392 788	122 256	307 688	107 345	371 224
Centrosur de África, República							1 015	1 518	0	0
Chad							69	273	15	14
Checa, República	27 034	43 087	27 470	67 892	30 593	69 393	28 538	66 783	25 973	86 319
Chile	9 549	15 900	10 905	22 253	12 835	27 174	14 461	28 325	11 708	34 979
China	11 895	22 784	12 575	32 094	9 121	21 912	18 049	30 857	6 005	19 928
Chipre	1 843	2 999	1 852	5 123	1 393	3 684	1 912	5 267	1 934	5 923
Corea, Rep. Pop. Dem.	1 100	4 300	1 300	5 800	3 700	1	2 100	8 400	1 300	4 600
Corea, República de	68 588	122 194	83 122	165 382	87 656	16 000	57 385	136 825	63 253	222 271
Costa Rica	85	50	51	29	0	199 084	17 135	1	19	5
Croacia	18 804	39 310	14 928	40 950	21 332	62 947			18 221	69 909
Dinamarca	90 637	128 458	55 659	162 687	51 981	176 389	54 820	144 414	47 242	167 151
Ecuador	77	42	77	56	2	1	13	9	1 512	1 297
Egipto	7 212	11 814	5 758	11 388	6 233	12 006	6 880	14 015	6 849	17 702
El Salvador	44	87	60	151	23	88	18	19	19	92
Emiratos Arabes Unidos	3 200	6 300	6 300	17 000	3 200	10 300	5 105	14 258	4 573	15 445
Etiopía	9 823	20 103	9 885	26 564	9 355	25 567	11 547	28 736	11 504	42 858
Eslovenia	9 216	25 296	9 216	25 288	8 861	25 827	9 154	26 126	7 852	27 280
España	211 781	376 508	204 397	470 418	206 536	501 187	197 124	441 584	175 899	587 341
Estados Unidos de América	1 233 637	2 628 353	1 139 895	3 147 872	1 130 883	3 662 620	1 078 141	2 573 549	853 138	3 067 091
Estonia	925	1 958	1 782	6 137	1 986	8 393	1 178	5 659	1 365	5 525
Federación de Rusia	5 371	9 081	2 967	4 645	10 000	15 000	8 859	14 595	4 507	13 755
Islas Fiyi	100	100	50	50	50	100	50	100	50	100
Filipinas	5 289	7 759	12 744	19 814	2 891	4 395	0	0	0	0
Finlandia	68 802	159 524	67 262	222 680	62 251	248 599	63 216	173 423	44 282	158 069
Francia	305 686	570 000	299 548	796 260	313 461	885 130	313 421	743 240	293 993	964 788
Gabón	10	10	10	10	5	10	4	18	6	24
Georgia	3 000	6 200	3 000	9 000	3 500	10 800	3 808	11 829	0	36 370
Grecia	17 853	29 556	17 767	45 687	25 532	69 570	24 656	63 032	11 015	0
Guadalupe									821	2 142
Guatemala	41	129	41	129	32	89	25	87	6	13
Honduras	81	140	14	33	5	18	283	1 828	3	5
Hungría	38 440	67 395	34 810	69 458	32 578	63 948	30 273	65 350	27 220	86 608
India	1 900	1 900	1 057	1 315	1 681	2 374	751	822	2 338	1 120
Indonesia	2 770	3 080	2 872	4 048	10 115	13 731	273	481	325	1 120
Irak	800	800	600	900	29	59	600	500	500	750
Irlanda	2 826	10 718	1 852	7 778	1 953	8 300	1 258	5 622	1 599	5 312
Irán, Rep. Islámica de	123	128	107	148	0	2 319	0	0	0	0
Islandia	595	1 499	725	2 617	564	49 158	678	2 042	805	3 306
Israel	21 725	42 000	24 000	51 412	19 000	858 366	20 800	62 637	34 000	71 338
Italia	335 819	675 000	334 152	867 343	324 294	30	317 512	809 684	309 442	1 051 585
Jamaica	25	60	680	1 700			262	749	182	760
Japón	363 418	853 918	332 386	1 023 562	325 233	11 490	326 914	901 092	300 563	1 098 444
Jordania	6 721	11 409	7 332	14 840	5 490	43	230	612	4 289	13 399
Kazajistán			87	172	24	0	25	164	100	523
Kirguistán	100	180	100	180	96	150	4	17	0	1
Kuwait	2 759	6 165	2 481	6 103	1 615	5 490	2 167	5 818	1 592	6 756
Lesotho							210	518	0	0
Letonia	1 784	5 992	1 704	6 098	1 849	4 237	1 513	3 821	1 031	3 591
Liberia					110	160	0	0	0	0
Libia, Jamahiriya Árabe	3 300	13 000	1 300	8 400	3 700	19 000	2 550	4 256	2 999	9 559
Lituania	64	232	139	356	258	766	708	2 653	897	2 431
Líbano	17 000	38 000	18 000	62 500	12 100	40 700	18 000	46 000	18 000	67 000
Macedonia, La ex Rep. Yug.	500	750	1 500	2 900	2 695	6 300	2 864	5 783	3 825	7 148
Malasia	17 082	22 256	14 292	22 168	14 000	16 000	21 897	28 094	15 836	39 790
Malta	78	299	89	367	95	390	81	322	85	453
Marruecos	26 441	41 002	27 535	49 344	26 991	45 112	22 478	43 545	20 015	58 967
Martinica									478	1 725
Mauricio	57	174	52	177	52	188	32	180	42	193
México	8 083	13 105	9 002	16 787	10 689	24 974	734	1 678	1 180	4 081
Nicaragua	1 930	2 190	2 500	6 200	45	79	0	0	1	2
Nigeria	162	450	162	450	0	0	162	450	90	81
Noruega	41 814	93 252	37 805	117 550	37 288	140 285	39 790	106 217	37 202	133 039
Nueva Caledonia	260	350	398	1 108	296	811	345	1 093	244	850
Nueva Zelanda	4 866	10 419	7 357	19 652	6 704	16 592	6 717	18 479	6 137	23 749
Omán	1 000	2 000	3 200	7 700	2 492	5 909	2 139	5 909	2 844	9 632
Pakistán	29	175	43	262	14	74	41	145	21	70
Panamá	7	20	70	1 400	1 400	3 900	1 100	2 500	140	270
Paraguay	620	1 497	620	1 497	3	26	912	2 139	503	1 800
Países Bajos	113 846	238 194	87 110	249 276	96	2 305	146 230	397 798	137 633	517 605
Perú	612	471	75	203	132 728	430 697	0	0	0	0
Polinesia Francesa	130	580	200	2 200	120	710	160	600	126	558
Polonia	111 317	181 518	109 331	215 118	107 452	232 998	97 056	213 011	90 647	282 473
Portugal	41 815	90 305	38 733	108 722	37 039	109 592	39 490	107 882	32 852	120 008
Qatar		270	1 000	110	110	380	50	150	376	1 103
Reino Unido	122 434	253 477	133 000	372 348	123 922	379 521	122 084	294 533	108 423	371 970
Reunión								1 614	5 893	
Rumania	22 008	38 761	22 699	26 836	25 025	12 821				



**ECUADOR: SUPERFICIE, PRODUCCION Y RENDIMIENTO DEL CAFE
1990-2000**

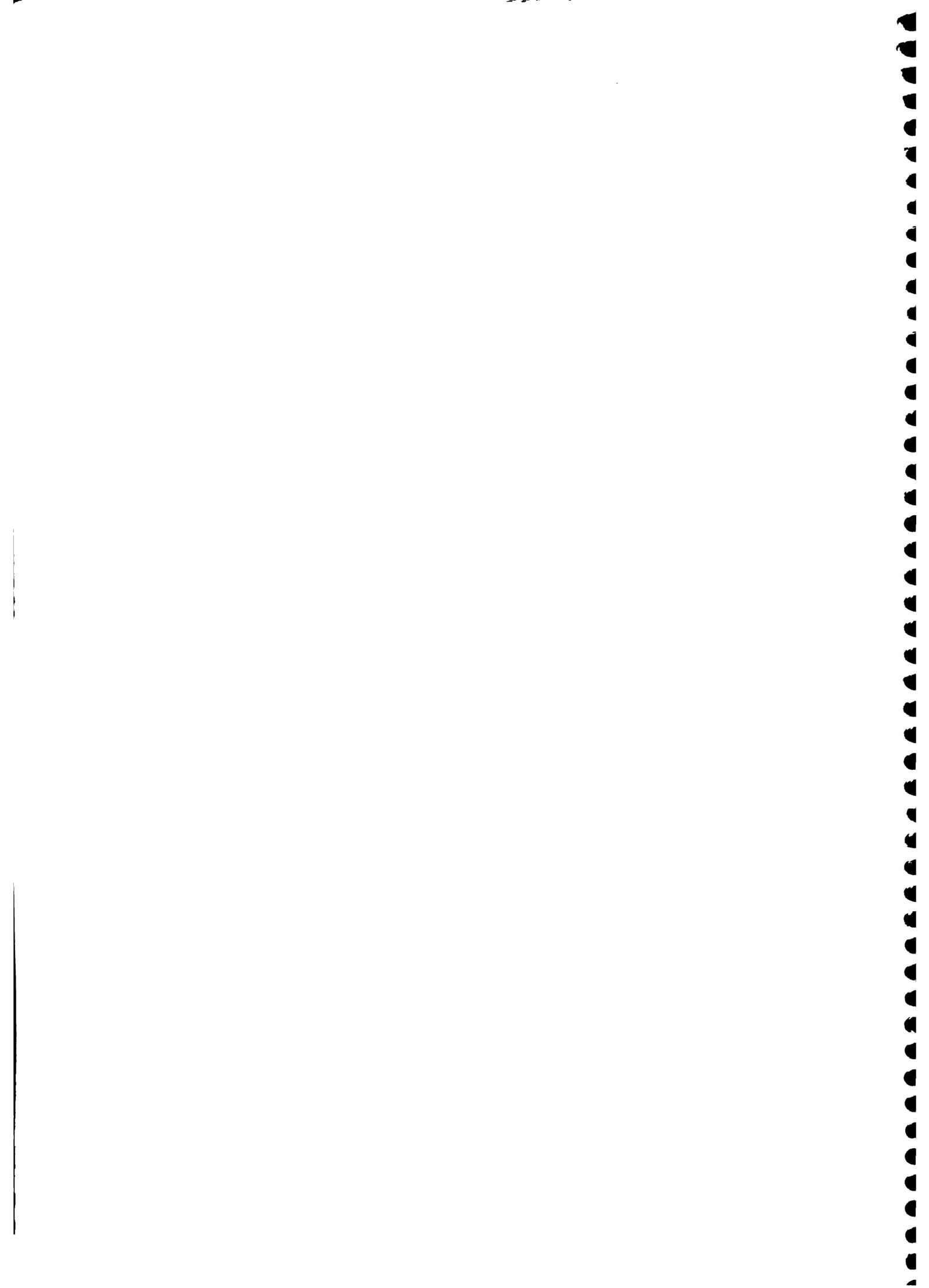
Años	Superficie Cosechada (ha)	Producción (TM)	Rendimiento (TM/ha)
1990	406.880	134.980	0,33
1991	403.870	138.578	0,34
1992	400.460	137.671	0,34
1993	396.770	137.003	0,35
1994	399.880	186.797	0,47
1995	384.010	148.204	0,39
1996 *	397.283	190.720	0,48
1997 *	348.119	87.350	0,25
1998 *	389.782	48.190	0,12
1999 *	374.633	80.000	0,21
2000 *	350.000	76.000	0,21

Fuente: INEC-SEAN/MAG-DIA Direcciones Provinciales (Datos Estimados)
Elaboración: Proyecto SICA/MAG-Ecuador (www.sica.gov.ec)



ANEXO No.2

**Propuesta General del
Proceso de Planeamiento Estratégico de la
Cadena Agroalimentaria del Café en el Ecuador**





PROPUESTA GENERAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DEL CAFÉ EN EL ECUADOR

1. MARCO METODOLOGICO

La metodología utilizada visualiza la capacitación como un instrumento útil para el proceso de construcción de la cadena agroalimentaria. Este se complementa con otros instrumentos de desarrollo y fortalecimiento institucional.

La capacitación es el instrumento que permite el desarrollo de destrezas, habilidades y el aprendizaje de conceptos y métodos por parte de las personas que participarán en el proceso, quienes son los actores principales de su desarrollo organizacional.

Existen dos tipos de actividades de capacitación: genéricas y específicas. Las primeras cubren temas de interés general, relativos a las personas, los procesos de desarrollo organizacional, y el aprendizaje de habilidades de uso común. Las actividades específicas de capacitación comprenden campos de interés individual o grupal.

Las acciones del grupo consultor estarían destinadas a potenciar los esfuerzos realizados por los equipos de trabajo que se constituyan para integrar la cadena agroalimentaria del café en Ecuador.

2. RESULTADOS ESPERADOS

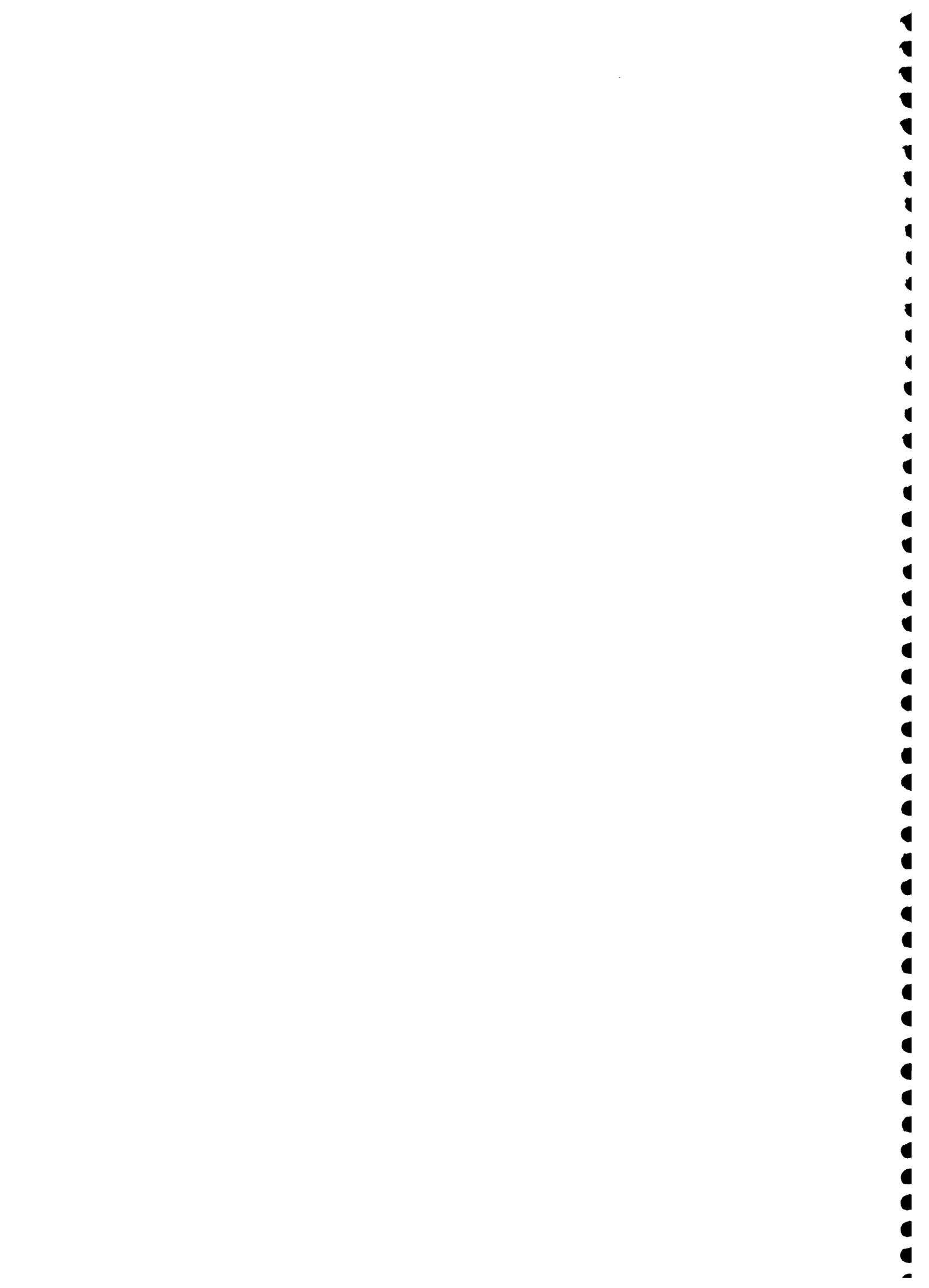
2.1. En el ámbito institucional (Cadena Agroalimentaria)

La organización por cadena agroalimentaria cuenta con:

- a) Un plan estratégico de desarrollo institucional.
- b) Un proceso de planeamiento estratégico iniciado y continuo.
- c) Equipos de trabajo constituidos que desarrollan conductas y actitudes de pensamiento y acción estratégica; y
- d) Un clima de confianza y colaboración, que estimula la creatividad y el desarrollo personal, en beneficio de la organización.

2.2. En el ámbito de las personas que participan en el proceso:

- a) Han internalizado los conceptos básicos de la nueva concepción del liderazgo y han establecido procesos individuales y grupales de perfeccionamiento y actualización permanente, para ellos y el personal que labora en sus respectivas unidades.



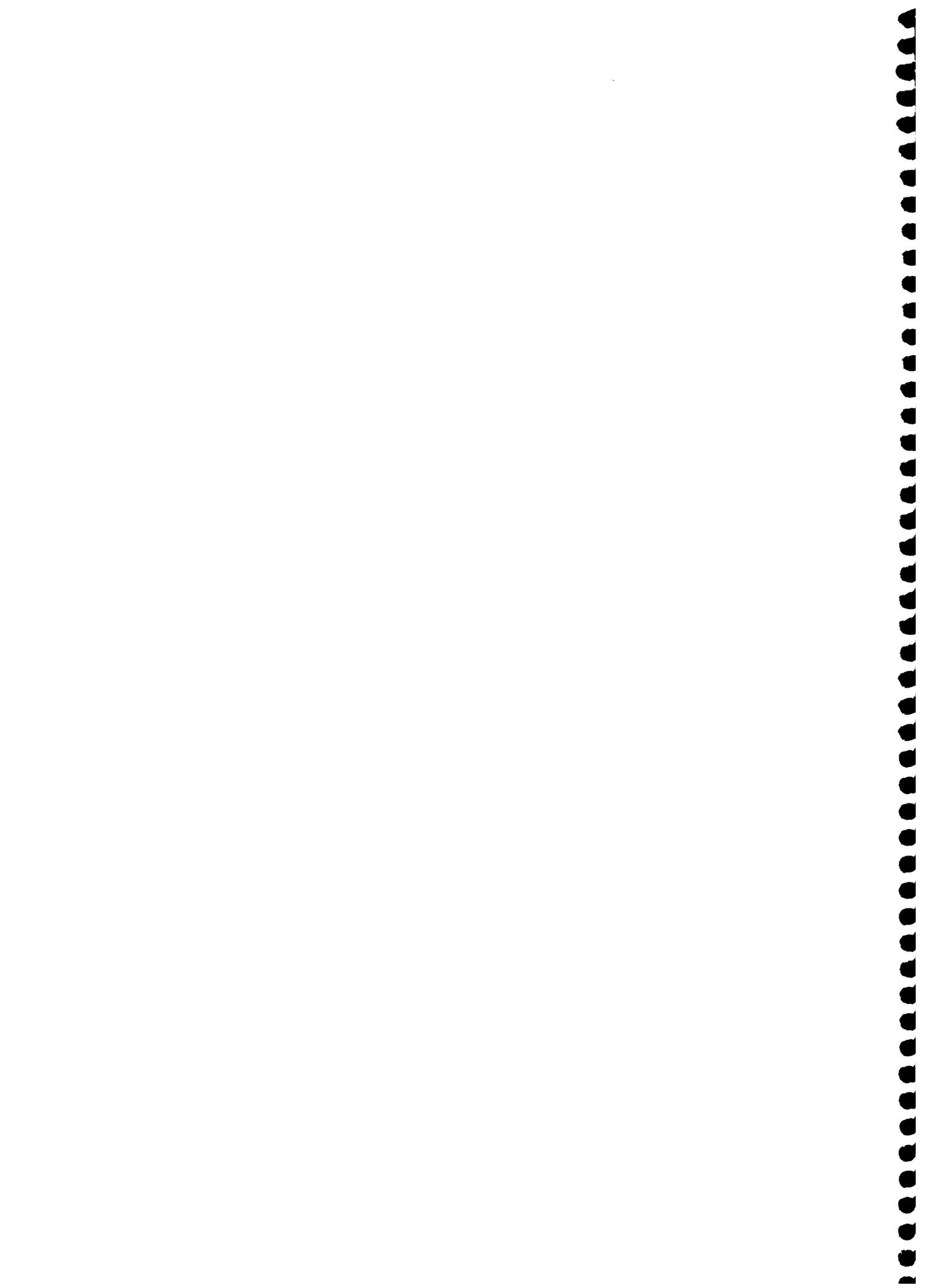
- b) Han reforzado sus conocimientos y habilidades de planeamiento estratégico, incluyendo el pensamiento prospectivo y el logro de resultados tácticos, así como sus capacidades de dirección y control de las unidades a su cargo.
- c) Han reforzado su capacidad para trabajar en equipo y delegar funciones.

3. PROCESO PARTICIPATIVO

El proceso general de planeamiento estratégico a desarrollar con todos los actores de la cadena agroalimentaria del café se realizará en dos talleres. El primero a ser desarrollado del 16 al 18 de julio y considera la siguiente secuencia:

- a. Se realizará un primer taller de tres días de duración. Este taller se concibe como uno de los aspectos principales del proceso de planeamiento estratégico y como mecanismo de aprendizaje de nuevos conceptos, habilidades y destrezas, motivación y desarrollo de equipos.
- b. El taller será plenamente participativo y empleará una serie de conceptos pedagógicos y dinámicas de grupo, especialmente diseñados para personas adultas.¹ En el cual se busca utilizar y motivar el esfuerzo creativo de los participantes, para identificar oportunidades y problemas, analizar cursos alternativos de acción, y ejecutar acciones que permitan alcanzar resultados medibles y concretos. Se prioriza la adopción de soluciones que valoren las capacidades propias del personal, promuevan el autodesarrollo de las personas participantes en los procesos, y que multipliquen el impacto de los recursos disponibles de financiamiento. Complementando el desarrollo de temas técnicos, en cada uno de los taller se empleará una diversidad de dinámicas destinadas a dar movilidad y mantener el interés permanente de los participantes.
- c. En el taller, los consultores facilitarían y orientarían un proceso de desarrollo grupal e individual, para apoyar a los ejecutivos y técnicos de la organización en la identificación, análisis, diseño y ejecución de acciones para abordar los asuntos críticos identificados.
- d. La secuencia de los diferentes temas es totalmente flexible y podrá ser modificada o cambiada de acuerdo a los intereses y necesidades de los participantes.

¹ Durante los últimos cinco años el IICA ha desarrollado este tipo de talleres en más de 20 países de América Latina y el Caribe. En el Perú hemos trabajado en procesos de fortalecimiento organizacional y Planeamiento Estratégico con el Proyecto PRONAMACHS, con la CTAR del Departamento de Piura y el Departamento de Ica, con el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) con la Red de Agroindustria Rural (REDAR), con la Comisión Multisectorial de la Frontera Nor Oriental, con la Asociación de Empresarios Agrarios (AEA) y con la Oficina de Información Agraria del Ministerio de Agricultura (OIA- MINAG). En Bolivia, hemos realizado talleres con una serie de instituciones, incluyendo: el Instituto Nacional de reforma Agraria, la Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería, el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria, y los Proyectos de Desarrollo Rural apoyados por el FIDA.



4. PROGRAMA:

Día 1

Durante el desarrollo del primer día del taller, por la mañana, se revisarán los diagnósticos y análisis del entorno (FODA), realizado para diferentes organizaciones cafetaleras, incluyendo la Asociación de Exportadores de Café del Ecuador, el cual será complementado con la participación de los asistentes.

A partir de consensos sobre los grandes temas resultantes de la evaluación del entorno, los asistentes identificarán las Áreas de Concentración Estratégica para la conformación de grupos de trabajo. Estas áreas son aquellas en las cuales los participantes consideran que el sector cafetalero debe establecer posiciones futuras.

Sesión nocturna: presentación de un video o temas de aprendizaje acelerado.

Día 2

Durante la mañana se realizarán dinámicas grupales de integración, para desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

En la sesión de la tarde, a partir de la identificación de las Áreas de Concentración Estratégica y conformados los grupos de trabajo se procederá a la identificación de los Asuntos Críticos.

Sesión nocturna: presentación de un video o temas de aprendizaje acelerado

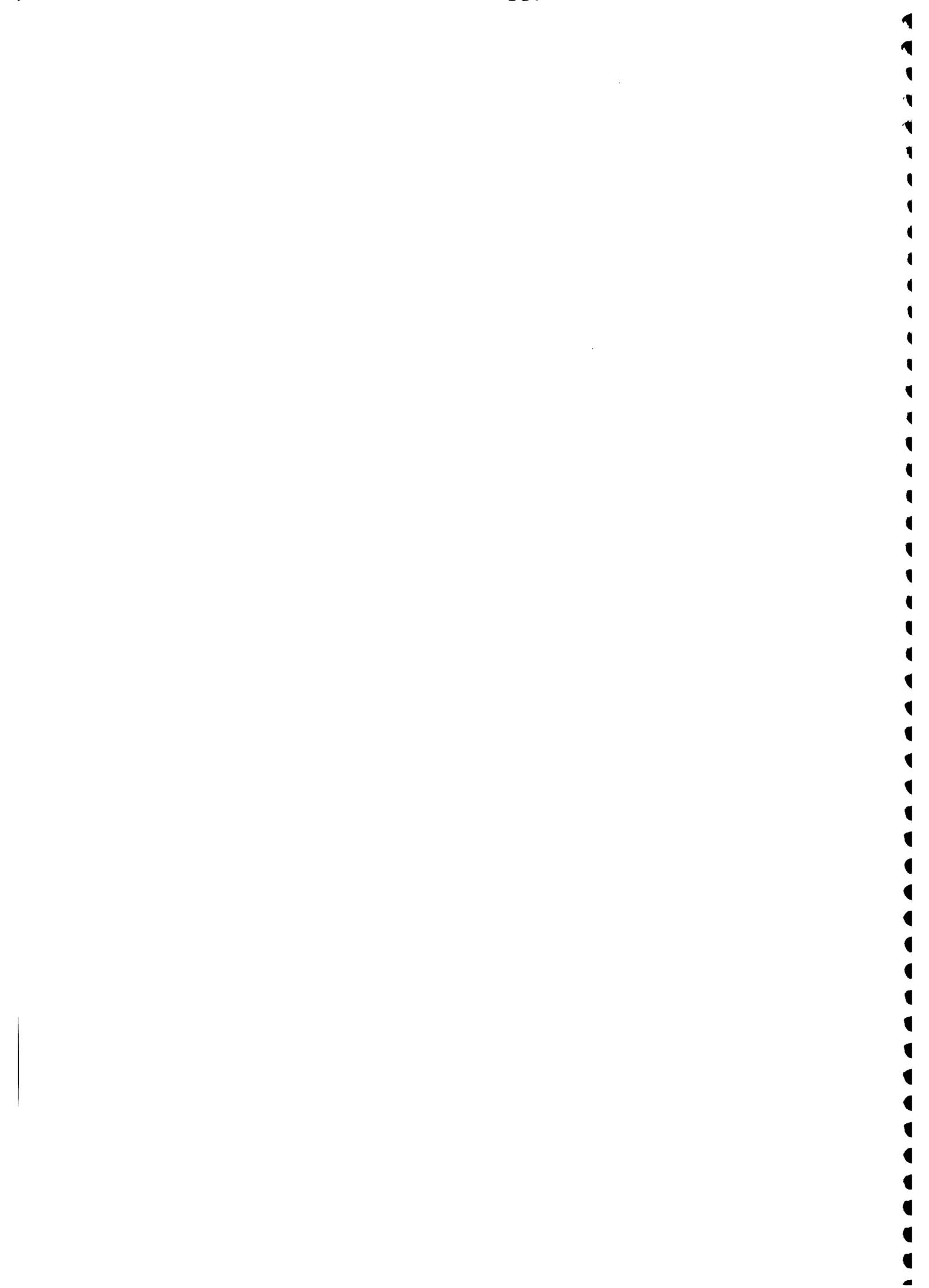
Día 3

Durante todo el tercer día, los grupos de trabajo se concentrarán en la realización de propuestas y medidas concretas de política para la elaboración del Plan Estratégico(PE) a efectuar. El Plan Estratégico deberá contar con medidas directrices, actividades estratégicas y específicas, un cronograma y el presupuesto necesario para cada una de ellas.

5. METODO DE TRABAJO

Los métodos de capacitación empleados por los consultores se basan en conceptos pedagógicos especialmente diseñados para adultos, enfatizando el aprendizaje grupal y lúdico, el fomento de un curriculum visible y uno "invisible", a través de los cuales se induce a la actualización permanente y búsqueda de la excelencia profesional. El método empleado busca generar un cambio de actitud de los participantes en los procesos de capacitación, para promover el desarrollo de una "personalidad estratégica", dotada de valores, deseos de trascendencia, capacidad de análisis, disposición al trabajo grupal y el apalancamiento de recursos, espíritu de liderazgo, y orientación al logro de resultados.

En estos procesos, los facilitadores se visualizan como los orientadores y guías del proceso, en el cual los actores principales y protagonistas son los propios participantes. Por ello que se desincentiva la presentación de conferencias magistrales y se promueve el diálogo y la discusión. Se parte del principio que quienes mejor conocen la ... y tienen mayor compromiso con su futuro son sus



ANEXO No.3

Agenda Café



propios funcionarios y, por lo tanto, deben ser ellos, quienes lideren el proceso de consolidación institucional.

El proceso busca promover en cada uno de los participantes la motivación no solo para ser un miembro activo en el seno de cada uno de los grupos de trabajo, sino también convertirse en el motor de su propio desarrollo personal y de las personas que se encuentran en su entorno inmediato. En este respecto, cada una de las personas se convierte en "socio" o "co-responsable" del desarrollo profesional del personal de las organizaciones cafetaleras del Ecuador.

IICA / Agencia en Ecuador



DIALOGO CAFÉ



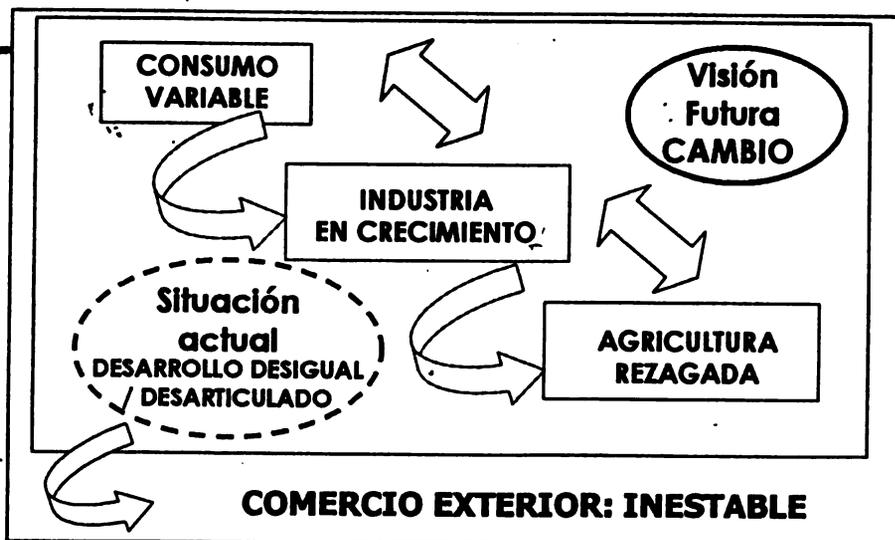
**Propuesta para promover la competitividad,
Sostenibilidad y equidad de la cadena
cafetalera en el Ecuador.**

AGENDA ESTRATEGICA DE ACCION

FACILITADOR
INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

NOVIEMBRE del 2001
ECUADOR

Tendencias del sector café a nivel nacional /internacional

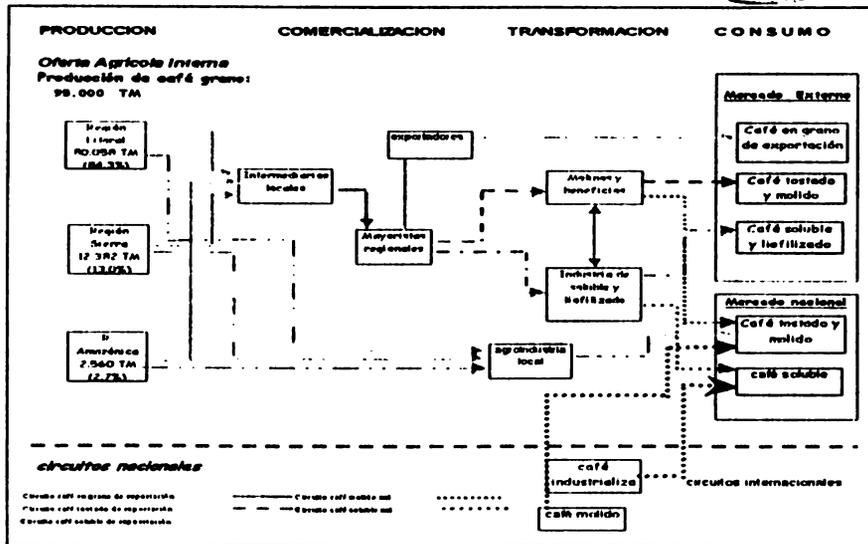


AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN ECUADOR





Cadena Agroindustrial cafetal - molino cafetería



AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN ECUADOR

Agenda café Cronograma de actividades



ACTIVIDADES	MESES					
	1ero.	2do.	3ero.	4to.	5to.	6to.
Análisis de competitividad del sector cafetalero						
Plan estratégico / Construcción de escenarios - Sector - ANECAFE						
Integración de la agenda de competitividad						

AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN ECUADOR



**Elementos estratégicos de la propuesta
Enfoque sistémico de la agricultura**

COMPETITIVIDAD



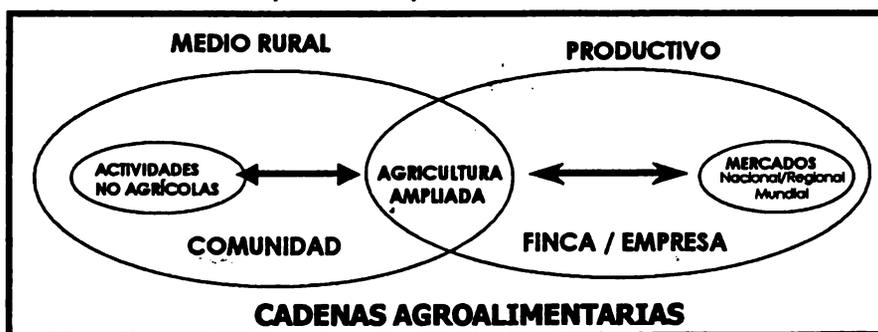
SOSTENIBILIDAD

EQUIDAD

**Elementos estratégicos de la propuesta
Relacionamiento público / privado
cadenas agroalimentarias**



**ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL
PÓLITICAS MACRO, SOCIALES, TECNOLÓGICAS Y AMBIENTALES**



AGENCIA DE COOPERACION TÉCNICA EN BOLIVIA



Elementos estratégicos de la propuesta Competitividad agropecuaria



Se define como ...

PROCESO
SISTEMICO
INTEGRAL
DINAMICO
INCREMENTAL

SE CONSTRUYE DURANTE EL TIEMPO

FORTALECE RELACIONES INTER E INTRA SECTORIAL

INVOLUCRA A TODOS LOS ACTORES DE LA CADENA

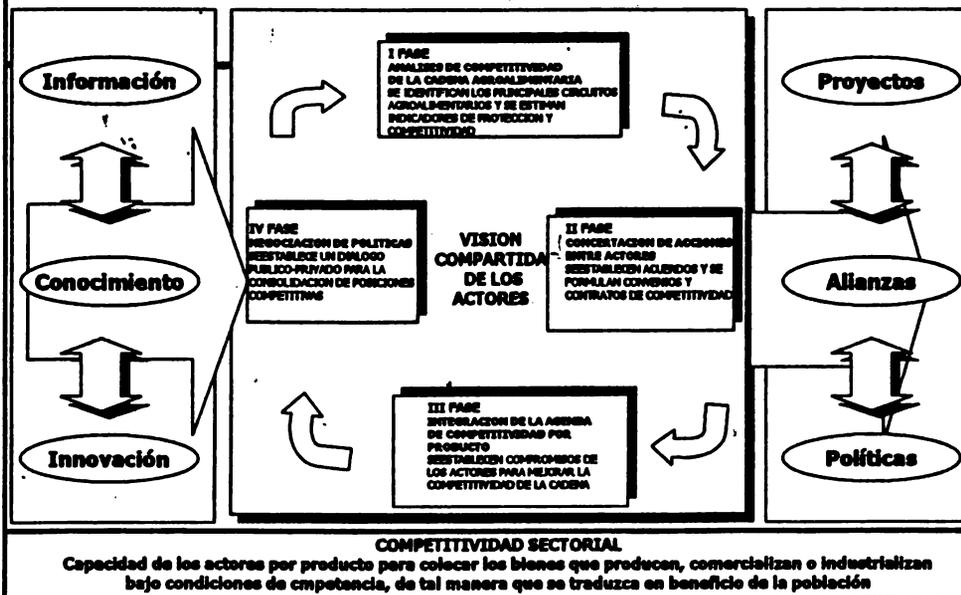
ACCION PERMANENTE

PROMUEVE EL MEJORAMIENTO DE LOS RENDIMIENTOS
DE LOS ACTORES

PRIORIZA LA DEMANDA

**SE ORIENTA POR CALIDAD, SERVICIOS
TECNOLOGIA Y MERCADOS DIFERENCIADOS**

Cadena cafetal – molinos - cafeterías proceso de construcción de posiciones competitivas





**Visión concertada de los actores
Ecuador 2010**



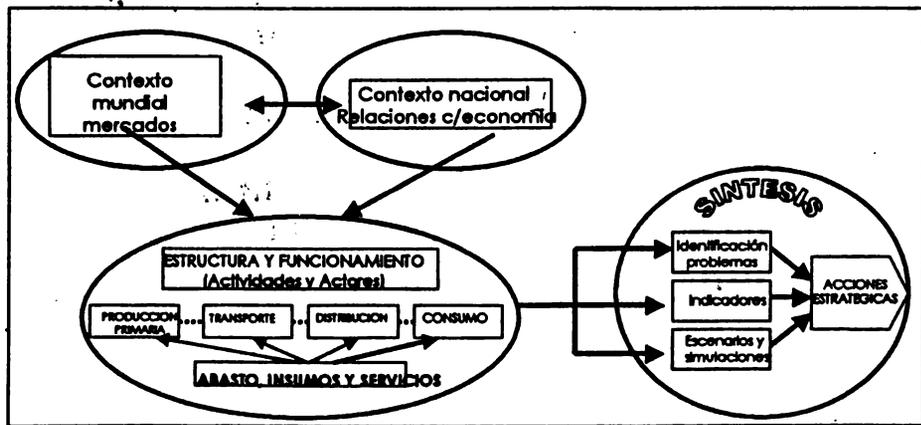
**PRODUCTO DE ALTA DEMANDA Y CALIDAD,
CON NUEVOS PRODUCTOS GENERADOS POR LA
COLABORACION DE LOS SECTORES Y LA
INTEGRACION DE LA CADENA, MEDIANTE LA
INCORPORACION DE MAYOR VALOR AGREGADO,
TECNIFICACION DE LA PRODUCCION Y AUMENTO
DEL CONSUMO INTERNO, LO QUE PERMITE OBTENER
UNA MAYOR RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD,
INCREMENTANDO EL PODER DE NEGOCIACION
DEL PAIS Y EL RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL**

AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN ECUADOR

**Enfoque CADIAC
Marco conceptual sistémico**



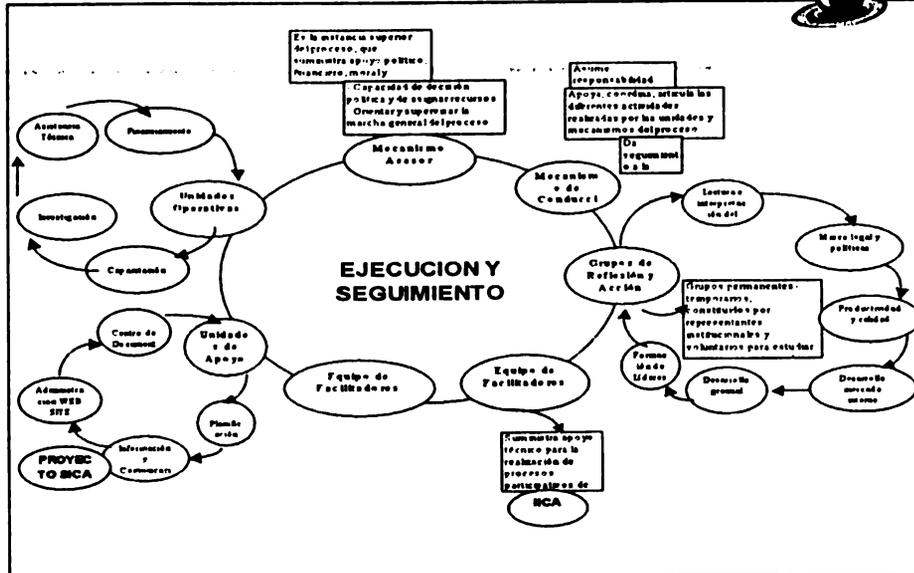
**LA CADENA ARTICULA: Producción Primaria; Industrialización; Transporte y
Comercialización y Distribución y Consumo.**



AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN ECUADOR



CONSEJO CAFFETALERO NACIONAL
 PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFFETALERO
PLAN DE ACCION PARA LA EJECUCION Y SEGUIMIENTO



Formulado por NCA, Ecuador 1991



LA UNION
 HACE LA FUERZA

café de calidad
 para ganar competitividad



Anexo No. 4

**Acuerdo de Manta 2001
Por la Competitividad, Sostenibilidad y
Equidad de la Cadena Café del Ecuador**

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
POR LA COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD Y EQUIDAD
DE LA CADENA CAFÉ DEL ECUADOR

ENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO

El café ha representado una importante fuente de divisas y de empleo. En los actuales momentos, la situación cafetalera a nivel mundial y nacional, esta atravesando por desajustes ocasionados por las variaciones en la oferta y demanda de grano a nivel mundial. El Ecuador se encuentra en una situación de crisis que afecta a la cadena, es decir desde los productores hasta los exportadores, pasando por los piladores, intermediarios e industriales.

En este marco, los actores han iniciado un proceso de planeamiento estratégico con el fin de lograr el cambio en el sector, mediante el diálogo y concertación para lograr el posicionamiento del café ecuatoriano. Como elemento para lograrlo se han analizado las grandes orientaciones estratégicas que constituyen la política para el sector.

COMPROMISOS

Con el fin de ratificar este esfuerzo y como muestra del interés y compromiso de todos los actores, se han definido objetivos y acuerdos estratégicos para lograr el cambio y consolidar el sector mediante la firma del presente.

OBJETIVOS

- Promover y lograr el mejoramiento de la calidad del café ecuatoriano, en todos sus productos y formas, para posicionarlo entre los consumidores nacionales y en los mercados internacionales.
- Lograr la sostenibilidad y equidad de la cadena café, mediante la realización de alianzas y consorcios entre productores y exportadores, industriales y comercializadores.
- Promover la integración de la cadena café con la participación de los diferentes actores, como son los abastecedores de insumos, productores, comercializadores, industriales, exportadores y los consumidores.



ACUERDO MANTA 2001

- Asegurar la participación y apoyo del sector público en las iniciativas del sector, mediante mecanismos de concertación que permitan el desarrollo sostenible y bienestar de los actores.
- Apoyar la ejecución del Plan Estratégico del Café por parte de todos los actores de la cadena café, mediante su participación en los mecanismos definidos para su dirección, ejecución y supervisión.

ACUERDOS ESTRATÉGICOS

- Formulación y aprobación de un nuevo marco legal e institucional para el sector cafetalero, que permita integrar un ente que oriente a los actores de la cadena y favorezca su crecimiento.
- Fortalecer la agremiación y la alianza entre los gremios como medio de fortalecer la representatividad de la cadena a nivel nacional.
- Realizar el estudio de las ventajas competitivas de la cadena café, mediante la participación de todos los actores, facilitando la información necesaria, así como colaborar en la investigación a realizarse.
- Mejorar la producción y productividad de las plantaciones de café, mediante la ejecución de programas de rehabilitación y renovación, así como implementación de servicios profesionales de asistencia técnica.
- Establecer esquemas de comercialización interna que mejoren la calidad del grano, mediante centros de acopio y la aplicación de un sistema de normas mínimas.
- Desarrollar nuevos productos para consumo nacional e internacional, mediante la formulación de proyectos de negociación de precios en los mercados mundiales, para lograr consolidar la posición del país.
- Incentivar el consumo nacional de café de calidad, mediante la promoción de cafés de exportación por medios de comunicación masiva y ejecución de campañas de promociones.
- Realizar el estudio sobre mecanismos de autogravamen que permita que la cadena logre su sostenibilidad económica y técnica, con la participación de los diferentes actores.
- Apoyar la integración de una Red Nacional de Información Cafetalera en la que se considere la información económica y técnica sobre los avances nacionales y mundiales.
- Gestionar la obtención de los recursos necesarios para la ejecución y seguimiento de las actividades definidas en conjunto por los actores dentro del Plan Estratégico del Sector Cafetalero del Ecuador.



- Designar a COFENAC como Coordinador General para la implementación del Plan Estratégico de la cadena del café, con la participación de todos los actores.

Manta, Ecuador 21 de septiembre del 2001

ACTORES DE LA CADENA


ING. JOSÉ CUEVAS
POR CORECAF

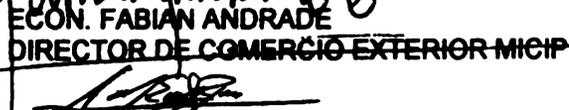

SR. FREDDY BUSTAMANTE
POR ANECAFE


ECON. LUCIANO PONCE
POR FENACAFE


ING. JUAN CARLOS VILLACIS
POR CAMARA DE INDUSTRIAS

POR SECTOR PUBLICO


SR. GALO PLAZA PALLARES
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA


ECON. FABIAN ANDRADE
DIRECTOR DE COMERCIO EXTERIOR MICIP


ING. XAVIER ELIZALDE
JEFE USE-CAFÉ CORPEI

ORGANISMOS DE APOYO


DR. HUGO TORRES
IICA - ECUADOR



PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	FIRMA
Jorge Salcedo B.	Anecafe	
FRANCISCO HUIL	ANECAFE	
Pedro Alejandro Vera H.	MAG.	
ROBERTO GUSTAVO P	COMERCIO INTERNO	
Elvira Mercedes de Acuña	FENICAFE	
Hilipolito Acuña Hino	FENICAFE	
Blanca Solís C. y Fuencafe	Fuencafe	
Luis Duicela	COFENAC	
Cristóbal Quimis	FENICAFE	
FERNANDO BUSTAMANTE	COMERCIO INTERNO	
Plinio R. Bastos B	BOLEAT	
ESRA CONFORUNG CHAVEZ	CAMARAS CONGRESO S.P.J.U.P.A	
DGAR VERA R.	MAG-SICA	
ENRIQUE SABANDO	FENICAFE	
Emilio Cedeño Robles (Agricultor)	CÉPROCBFE	
Esthonian Marín	VECO/CORECAF	
WILSON A. GONZALEZ T	EXPIGO	



PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

NOMBRE

ORGANIZACIÓN

FIRMA

Juan Alberto Vera

COFENAC

Edier Muñoz M.

CO FIDA DE

Base Cuova V

CO RECAP

Francisco Enciso

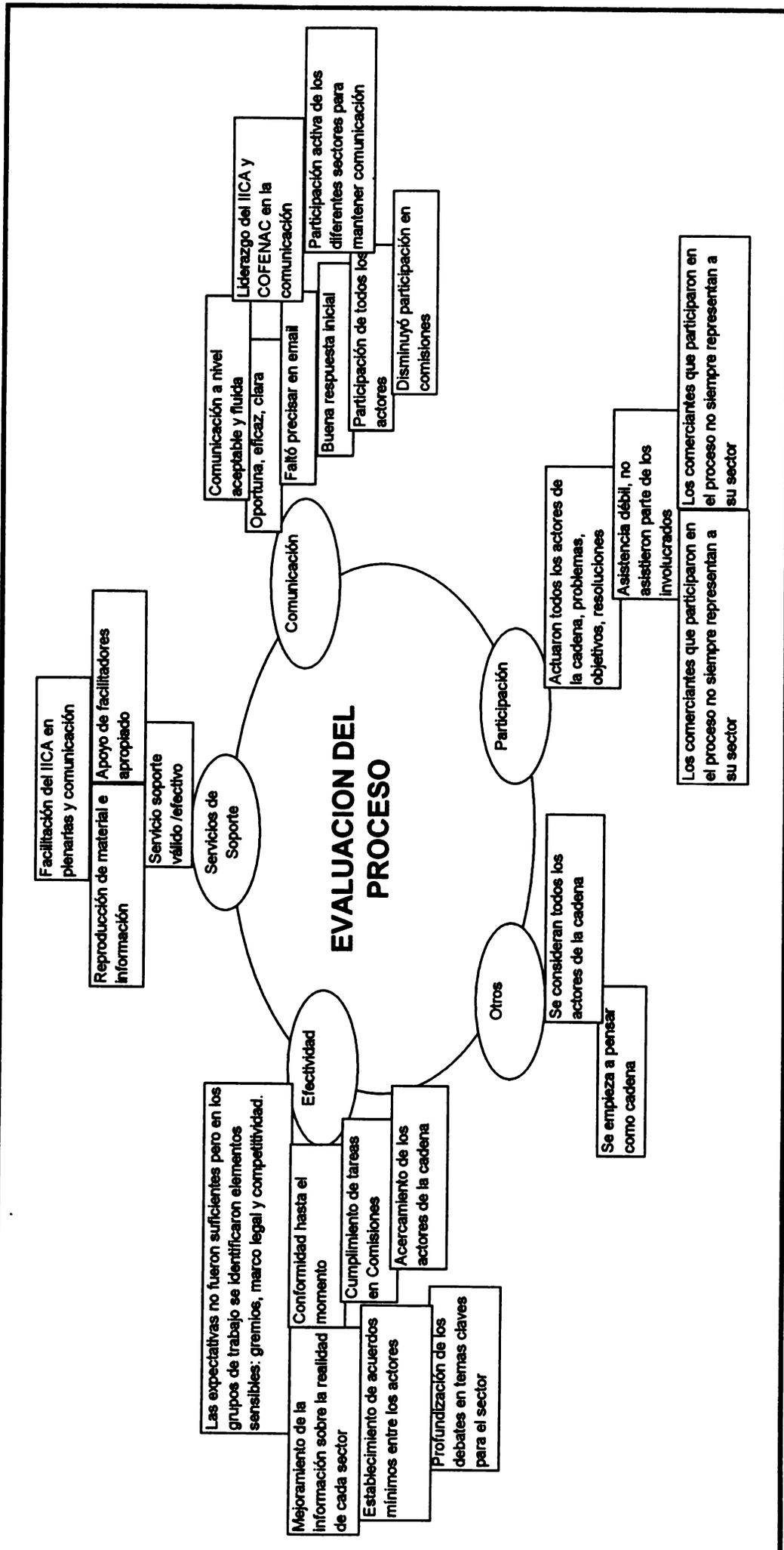
UNION

Handwritten signatures corresponding to the names in the table. From top to bottom: Juan Alberto Vera, Edier Muñoz M., Francisco Enciso, and a fourth signature that is partially obscured or illegible.



CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO

Cuadro No.6 RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



ANEXO No.5

**Matrices de Orientaciones Estratégicas y
Plan de Acción por Componente**

**CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO**

Cuadro No. 1A ORIENTACIONES ESTRATEGICAS DEL COMPONENTE MARCO LEGAL

OBJETIVOS	LIMITANTES	ORIENTACION ESTRATEGICA	RESULTADOS
Desarrollar una política cafetalera con la participación de los actores representativos de la cadena y con la facilitación del Estado	Debilidad de los gremios Ingerencia negativa del sector político Existencia de leyes contrapuestas	Organización de los gremios Campaña nacional estratégica sostenida de información para difundir la propuesta del marco legal definida en la planificación estratégica Codificación de leyes existentes vinculadas al sector café	Ley del sector cafetalero reformada de acuerdo a los intereses de la cadena cafetalera Sector incluido en la Política de Estado
Desarrollar un marco institucional eficiente para la reactivación de la caficultura nacional	La actual ley no otorga los recursos económicos para el desarrollo de la caficultura Escasez de recursos para financiar la ejecución del Plan Estratégico. COFENAC nació como organismo político	Definición de mecanismos responsables de la ejecución de la política café Cadena cafetalera consolidada y cohesionada.	Plan Estratégico ejecutado / Organizada institución para manejo del sector

FORMULADO POR IICA AC Ecuador 11/01

**CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO**

**Cuadro No. 2A ORIENTACIONES ESTRATEGICAS DEL COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO
E INTEGRACIÓN DE LA CADENA**

OBJETIVOS	LIMITANTES	ORIENTACION ESTRATEGICA	RESULTADOS
<p>Promover y fortalecer los gremios de la cadena cafetalera</p>	<p>Falta de recursos financieros Falta de credibilidad en los gremios Falta de cultura gremial Falta de comunicación de los gremios Deficiente capacitación en gestión gremial Falta de decisión política del Gobierno Falta de propuestas de los actores Edad avanzada de los productores</p>	<p>COFENAC, órgano asesor y conductor del Plan Estratégico Sectorial Funciones claves: seguimiento del plan, Apalancamiento de recursos, viabilidad política, orientación estratégica Estimular y fortalecer la integración gremial de la cadena cafetalera Prestaciones de servicios: conferencias, seminarios, asistencia técnica, asesoramiento Autogestión y aporte de los socios Promoción de las relaciones gremiales Gravamen el 0.5% de las exportaciones totales para el fortalecimiento gremial De los ingresos del COFENAC se destine un 5% para el fortalecimiento gremial Incentivar a los jóvenes en la actividad cafetalera.</p>	<p>Estructura de la cadena cafetalera autosostenible/ funcionando Marco político actualizado y funcionando para los gremios de la cadena cafetalera El sector cuente con mecanismos para la formación y perfeccionamiento de líderes gremiales El número de socios cotizantes de los gremios de la cadena cafetalera se vaya incrementando</p>

FORMULADO POR IICA AC Ecuador 1/01

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO
Cuadro No. 3A ORIENTACIONES ESTRATEGICAS DEL COMPONENTE DE
COMPETITIVIDAD Y PRODUCCION CAFETALERA

OBJETIVOS	LIMITANTES	ORIENTACION ESTRATEGICA	RESULTADOS
Lograr el incremento de la productividad y calidad del café ecuatoriano	<p>Bajo nivel tecnológico aplicado</p> <p>Bajos precios</p> <p>Insuficiente infraestructura instalada para beneficio</p> <p>No hay diferenciación y calidad</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Falta cultura de consumo de café de calidad</p> <p>Limitación de recursos financieros</p> <p>Falta de política cafetalera coherente y de largo plazo</p>	<p>Identificación de ventajas competitivas</p> <p>Asistencia técnica e investigación</p> <p>Identificación de zonas productoras de café de calidad</p> <p>Renovación y rehabilitación de cafetales en zonas aptas</p> <p>Apoyo financiero del estado</p> <p>Alianzas internacionales</p> <p>Autogestión</p> <p>Elaborar marco legal adecuado con actores de la cadena</p> <p>Implementación de sistemas de beneficio para obtener calidad</p> <p>Producción de cafés especiales</p> <p>Diversificación productiva</p> <p>Alianzas productor /exportador</p> <p>Comercialización directa por los productores</p> <p>Promover y difundir el consumo de café nacional de alta calidad</p>	<p>Oferta de café con calidad incrementada para consumo interno y externo</p>
Desarrollar un sistema eficiente de comercialización interna para garantizar calidad	<p>Deficiente infraestructura vial y servicios</p> <p>Falta cultura cafetalera y ética</p> <p>Comercio informal</p> <p>Mala calidad del café que se vende a nivel nacional</p>	<p>Difundir política cafetalera a nivel internacional</p> <p>Ofertar productos diferenciados</p> <p>Establecer nuevos nichos de mercado</p>	<p>Incremento de los índices de calidad del café comercializado internamente</p>
Incrementar las exportaciones y lograr el posicionamiento del café ecuatoriano en el mercado mundial, evitando el castigo	<p>No existe imagen del café ecuatoriano</p> <p>Mala calidad de la materia prima</p> <p>Escasa materia prima</p>		<p>Incrementar las exportaciones y lograr el posicionamiento del café ecuatoriano en el mercado mundial, evitando el castigo.</p>

FORMULADO POR IICA AC Ecuador 11/01

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO

Cuadro No. 1B PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE MARCO LEGAL

Objetivo Contar con un marco legal que permita el desarrollo de una caficultura competitiva v sostenible.

ACTIVIDADES	DURACION			RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	3 años	5 a 10 años				
Proyecto de Ley del sector cafetalero	Xx			Reunión de la Comisión del Marco Legal para redactar proyecto por presentar al Consejo Superior	US\$ 5.000,00	Texto redactado y aprobado por el COFENAC	Actas del Consejo Superior.
Aprobación del ante proyecto de ley por COFENAC	Xx						
Aprobación de la Ley en el Congreso (carácter económico – urgente)							
Modificación inmediata al reglamento a la ley del sector cafetalero							

Objetivo Desarrollar una política cafetalera con la parte de los actores representativos de la cadena y con la facilitación del Estado

ACTIVIDADES	DURACION			RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	3 años	5 a 10 años				
Presentar diagnóstico y marco estratégico del sector cafetalero al Gobierno				COFENAC, Ministerio de Economía y Finanzas y Ministerio de Agricultura	US\$ 5.000,00	Documento elaborado y suscrito por los actores de la cadena	Documento respectivo
Formulación de Política Cafetalera y Negociación de Financiamiento							

Objetivo Desarrollar un marco institucional eficiente para la reactivación de la caficultura nacional.

ACTIVIDADES	DURACION			RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	3 años	5 a 10 años				
Propuesta para realizar análisis comparativo de experiencias institucionales de países competidores.				Grupo Gremial / Actores del Plan Estratégico	US\$ 23.000,00	Presentación sistematizada de otras experiencias. Diseño del nuevo rol culminado 100%	Documento de sistematización Texto de nueva ley del café publicada en el registro oficial en plena ejecución
Reestructuración COFENAC							
Reorientar funcionamiento de COFENAC							
Establecer convenios con instituciones y gremios afines							

**CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO**

Cuadro No. 2B PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE FORTALECIMIENTO GREMIAL

Objetivo Promover y fortalecer los gremios de la cadena cafetalera.

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5º 10 años				
Convenio con la Federación de Cafetaleros de Colombia y otras afines.					COFENAC	US\$ 10.000,00 15 Personas	1 Convenio Firmado	Documento de convenio
Sistema de Información para la cadena cafetalera (REDICAFE)					COFENAC, COREACAF, ANECAFE, FENACAFE, MAG - SICA, CORPEL, MICIP, otros.	US\$ 5.000,00 anuales	Red de información diseñada y funcionando	Publicaciones.
Constitución del Comité de Desarrollo Gremial permanente de sostenibilidad y desarrollo gremial					COFENAC	US\$ 6000,00	Comité constituido	Acta de conformación
Estudio de auto - gravamen					COFENAC, COREACAF, ANECAFE, FENACAFE, MAG - SICA, CORPEL, MICIP, otros.	US\$ 5.000,00 el estudio	Estudio (1)	Documento aprobado
Propuesta de Política de Fortalecimiento gremial					COFENAC Comité permanente	US\$ 1.000,00 reuniones anuales	Propuestas de política formulada y aprobada	Publicación en el Registro
Programa para la formación líderes gremiales					COFENAC	US\$ 2.000,00	Programa constituido	Registros y actas
Propuesta de servicios a los agrimiados y difusión de los beneficios gremiales					COFENAC	US\$ 3.000,00 anuales, radio prensa boletines	10% crecimiento anual por gremio	Registros.
Reuniones regionales y nacionales de la cadena café.					COFENAC	US\$ 15.000,00 anuales	4 reuniones anuales	Memorias Actas Documentos

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR CAFETALERO

Cuadro No. 3B PLAN DE ACCION DEL COMPONENTE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Objetivo Lograr el incremento de la productividad y calidad del café ecuatoriano

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Plan de rehabilitación del café					Comité de Competitividad Cadena	Económicos Humanos especializados	60.000 has	Sistema de Monitoreo
Plan de Renovación del café					Comité de Competitividad COFENAC	Económicos Organismos calificados	40.000 has. Renovadas/ nueva siembra	Cosecha café de calidad
Realización de un estudio de zonificación					COFENAC Ente competitividad	Económicos Humanos	Informe final	Aprobación estudio por la cadena.
Implementación Programa Nacional de Asistencia Técnica y Capacitación					COFENAC	Económicos/ Organismos especializados	Actores de la cadena capacitados y actuando estratégicamente	Sistema de monitoreo
Programa de equipamiento para pequeños productores					COFENAC	Económicos/Técnicos	Adopción de tecnologías de beneficio del café.	Equipos instalados y funcionando.

Objetivo Desarrollar un sistema eficiente de comercialización interna para garantizar calidad

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Revisar y definir las normativas de calidad para café					Comité de Competitividad COFENAC	Económicos Organismos calificados	Norma revisada	Norma aprobada
Crear estructuras de comercialización de los productores					Comité de Competitividad Gremios	Económicos /Técnicos	Empresa funcionando	Balances de Empresas
Conformar redes de expendio de café ecuatoriano					Comité de Competitividad	Económicos y Humanos	Red Conformada	Datos estadísticos de consumo interno.

Objetivo Desarrollar un sistema eficiente de exportaciones que apoyen la calidad de café ecuatoriano

ACTIVIDADES	DURACION				RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION
	6 meses	1 año	3 años	5 a 10 años				
Plan Nacional de Investigación Agrícola, Agroindustrial y Comercial del Café					COFENAC Comité de competitividad	Económico / Técnicos Especializados	Generación de tecnologías	Satisfacción de la demanda de tecnologías
Plan de Promoción de Exportaciones del Café Ecuatoriano.					Comité de Competitividad	Económicos y Humanos	Incremento de oferta de cafés diferenciados por calidad	Exportación a nichos de mercado
Cafés especiales / Cafés orgánicos								

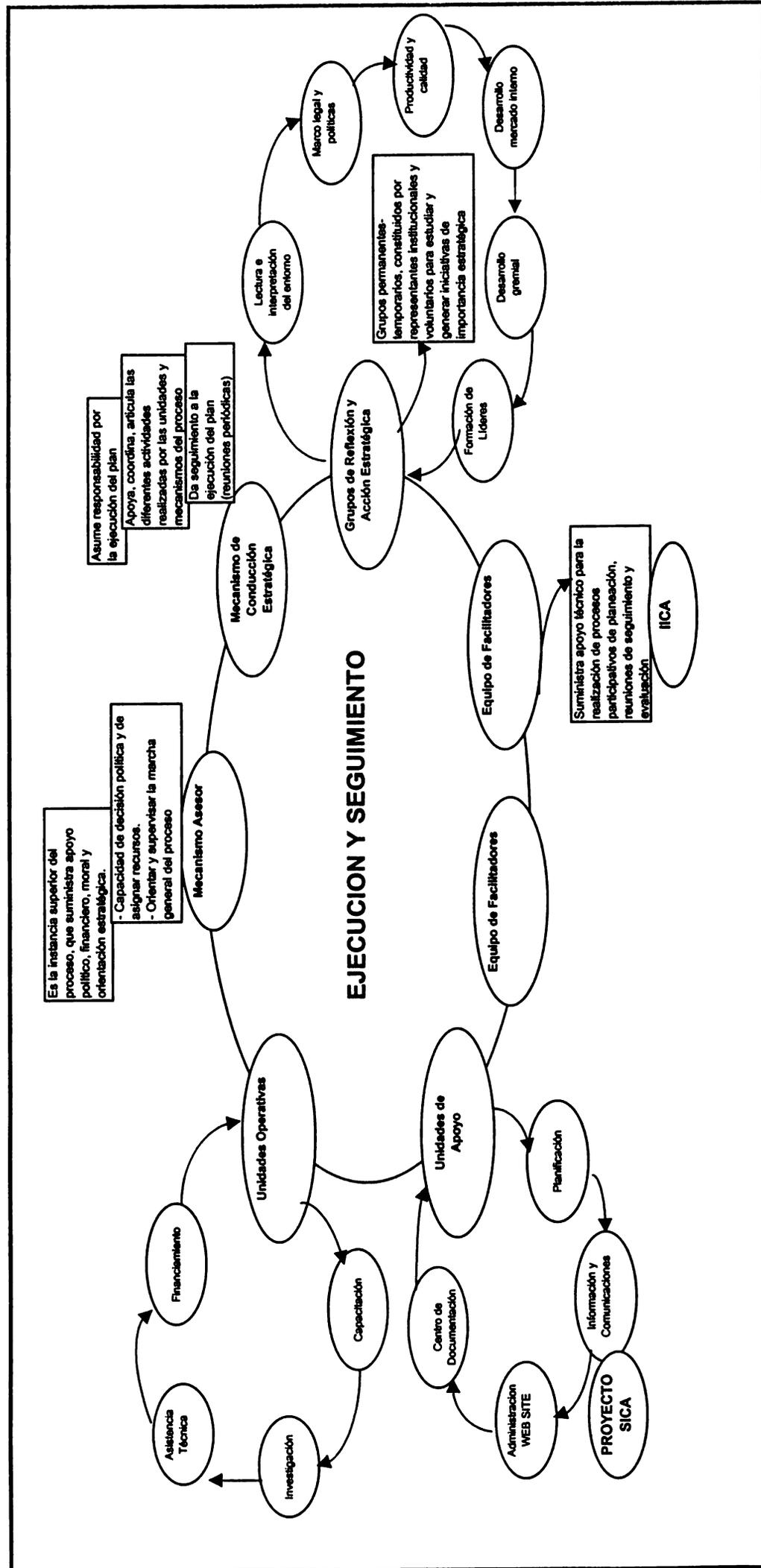


ANEXO No.6

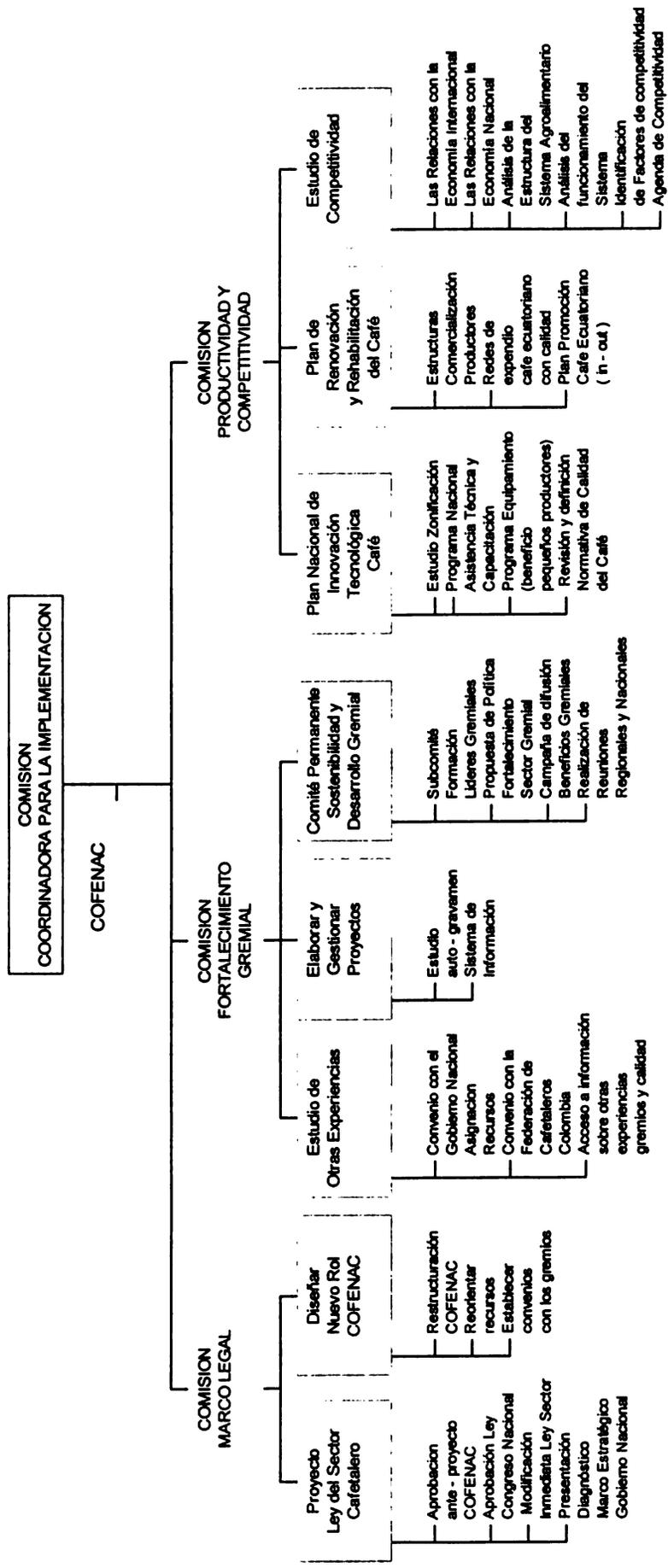
**Esquema General para la Implementación
del Plan Estratégico**

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO

PLAN DE ACCION PARA LA EJECUCION Y SEGUIMIENTO



ESQUEMA GENERAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO





ANEXO No.7

**Fase de Implementación
(Estimación de Costos)**

**PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO ECUATORIANO
FASE DE IMPLEMENTACION / ESTIMACION DE COSTOS**

COMISIONES	RESULTADOS	VALOR US\$
Comisión Marco Legal		33,000.00
1 Proyecto de Ley del Sector Cafetalero	Consultoría	5,000.00
2 Diseño e implementación del nuevo rol COFENAC	Documento elaborado Sistemas Administrativos y Operativos	23,000.00
3 Negociación Marco Legal	Actores de la Cadena	5,000.00
Comisión Fortalecimiento Gremial		50,000.00
1 Análisis de experiencias y negociación de convenios	4 giras anuales / firmas convenios	14,000.00
2 Formulación y elaboración de proyectos	2 proyectos	15,000.00
3 Creación del Comité permanente de sostenibilidad y desarrollo gremial	Reuniones anuales, movilización comité	6,000.00
4 Realización de reuniones nacionales y regionales	4 reuniones anuales	15,000.00
Comisión Productividad y Competitividad		89,000.00
1 Formulación del Plan Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología del Café	Recursos humanos especializados	13,000.00
2 Formulación de Estrategias para la comercialización interna del café	Económicos / Técnicos	4,000.00
3 Formular Plan de Promoción del Café Ecuatoriano en el Exterior	Económicos / Técnicos	8,000.00
4 Formulación de Proyecto de Renovación y Rehabilitación de Cafetales	Económicos / Técnicos	20,000.00
5 Revisión, definición y verificación de la Normativa de Calidad del Café	especializados	4,000.00
6 Estudio de Competitividad	Económicos / Organismo capacitado especializado	40,000.00
Implementación del Plan Estratégico		48,000.00
1 Apoyo a las comisiones		9,000.00
2 Asistencia Técnica		24,000.00
3 Coordinación Directiva		15,000.00
TOTAL		220,000.00

Elaborado por: Oficina IICA/Ecuador
Fecha de Elaboración: 14 de noviembre del 2001

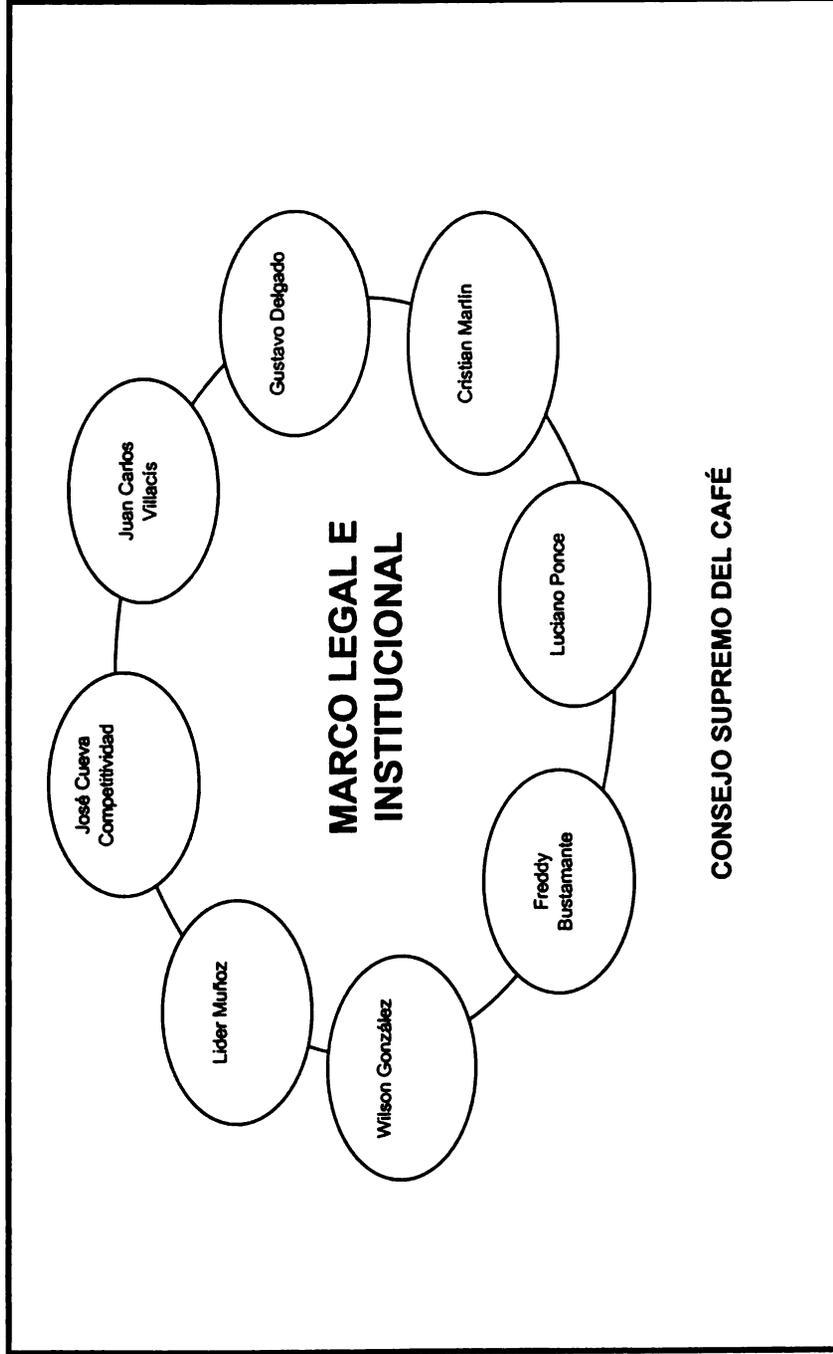
ANEXO No.8

Integración de Comisiones



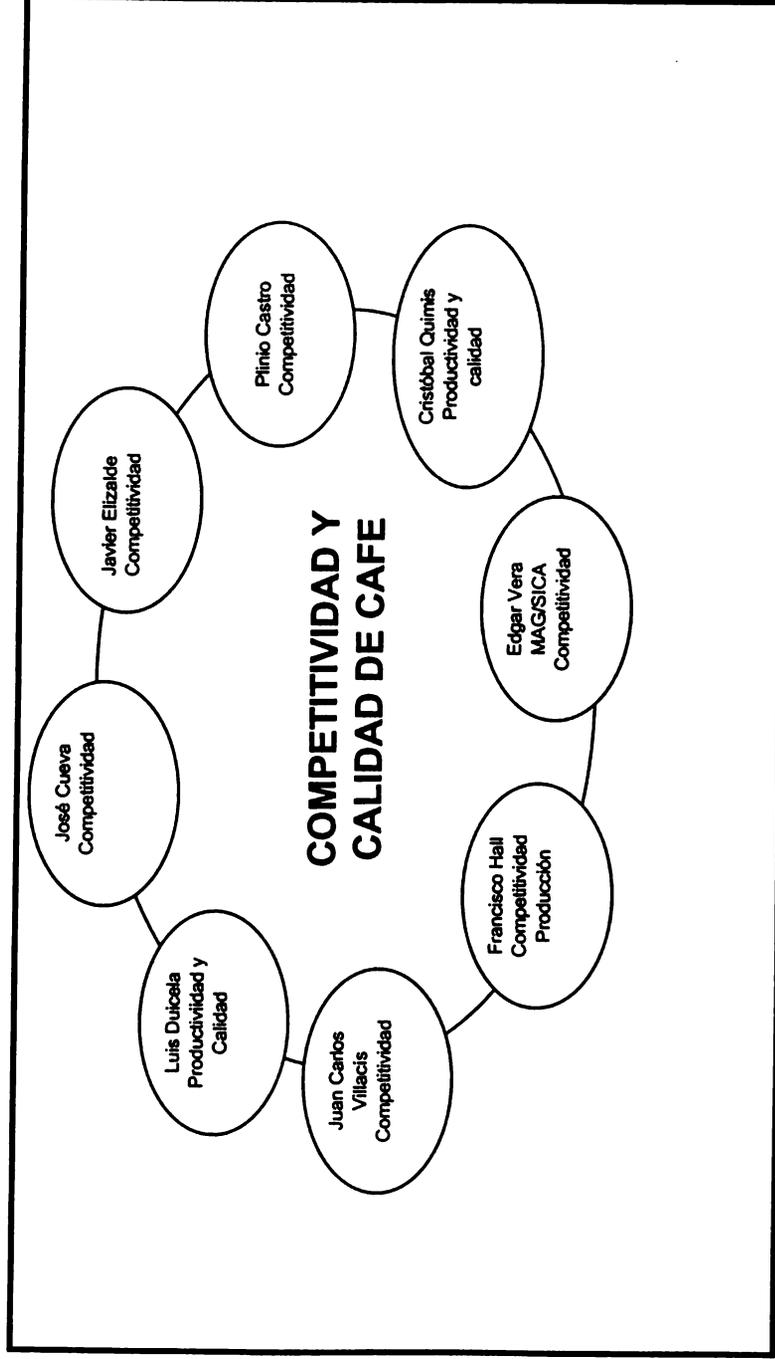
**CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO**

Cuadro No.5a COMISION DE TRABAJO INTERINSTITUCIONAL



CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO

Cuadro No.5b COMISION DE TRABAJO INTERINSTITUCIONAL





CONSEJO CAFETALERO NACIONAL
PLAN ESTRATEGICO DEL SECTOR CAFETALERO

Cuadro No.5c COMISION DE TRABAJO INTERINSTITUCIONAL

