



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Asociatividad en Ecuador: Plan de fortalecimiento de la  
Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del  
Rio Mayo ACRIM, año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Rodríguez Delgado, Zaire Mabel

**DIRECTORA:** Villafuerte Escudero, Dayanara Isabel, Econ.

LOJA – ECUADOR

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Asociatividad en Ecuador: Plan de fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Rio Mayo ACRIM, año 2015. realizado por el profesional en formación : Rodríguez Delgado Zaire Mabel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la ejecución del mismo.

Loja, Julio del 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Rodríguez Delgado, Zaire Mabel declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Asociatividad en Ecuador: Plan de fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Rio Mayo ACRIM, año 2015, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo Dayanara Isabel Villafuerte Escudero director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

**Autora:** Rodríguez Delgado, Zaire Mabel

**Cédula:** 1900486349

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis principalmente a Dios, a la Virgen del Cisne por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Esposo, por apoyarme y entenderme en este proyecto. A mi hijo Mateo el cual es mi inspiración y alegría. A mi Madre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo. A mi padre, que está en el cielo sé que este momento será tan especial para ti como lo es para mí. A mis hermanos y sobrinos y a toda mi familia porque de alguna forma supieron manifestarse en este proceso educativo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad de Estudios Presencial, Titulación Administración de Empresas, en la persona de sus docentes y personal administrativo. De manera especial agradezco a mi directora de tesis Econ. Dayanara Isabel Villafuerte Escudero por sus conocimientos impartidos que fueron fundamentales para el desarrollo de la tesis.

De igual manera, con la sencillez que me caracteriza, agradezco a Dios y a la Virgen del Cisne motivo de inspiración y motivación en el término de esta trabajo investigativo. A toda mi familia, que incondicionalmente me han apoyado en cada momento de estudio y sacrificio a lo largo de esta carrera universitaria.

Finalmente agradezco los directivos y personal de la asociación ACRIM, que me colaboraron y me brindaron información para el desarrollo de esta trabajo investigativo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO.....	5
1.1. Asociatividad.....	6
1.1.1. Conceptos de asociatividad.....	6
1.1.2. Características de la asociatividad. ....	8
1.1.3. Objetivos de la asociatividad. ....	9
1.2. Asociatividad en el Ecuador .....	11
1.2.1. Programas de apoyo en el Ecuador. ....	11
1.2.2. Entidades que regulan las asociaciones en el Ecuador.....	14
1.3. Modelos de asociatividad en Ecuador .....	15
1.4. Las asociaciones y su relación con la matriz productiva.....	21
1.5. Las asociaciones y la relación con la Ley de Economía Popular y Solidaria .....	22
1.6. Las asociaciones y la relación con el Ministerio de Industrias y Productividad ...	24
1.7. Cadena de valor del café .....	25
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ACRIM.....	28
2.1. Presentación de ACRIM.....	29
2.1.1. Reseña histórica de la asociación. ....	29
2.1.2. Ubicación. ....	29
2.1.3. Estructura de la asociación.....	30
2.1.4. Filosofía institucional. ....	31
2.1.5. Misión de ACRIM. ....	31
2.1.6. Visión de ACRIM. ....	31
2.1.7. Objetivos estratégicos de la asociación.....	32
2.1.8. Valores organizacionales de la asociación .....	32
2.1.9. Productos y Servicios de oferta ACRIM.....	33
2.2. Situación actual de ACRIM .....	33

2.2.1. Situación financiera de ACRIM.....	34
2.2.2. Proceso de venta de los productos de ACRIM .....	35
2.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	38
2.2.4. Análisis FODA de ACRIM.....	40
2.2.5. Estudio socio-económico a los socios de ACRIM.....	41
2.2.5.1. Metodología aplicada para el presente estudio socio-económico .....	42
2.2.5.2. Presentación de los resultados.....	42
<b>CAPITULO III: PLAN DE FORTALECIMIENTO PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN ACRIM.....</b>	<b>52</b>
3.1. Introducción .....	53
3.2. Propuesta y estrategias para el área administrativa.....	53
3.3. Propuesta y estrategias para el área de producción y ventas .....	56
3.4. Propuesta y estrategias para aumentar el número de socios y potenciar su fidelidad a la asociación.....	58
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
ANEXO 1 BALANCE GENERAL DE ACRIM .....	66
ANEXO 2 ESTADO DE RESULTADO DE ACRIM.....	67
ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA.....	68
ANEXO 4 MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA ACRIM.....	72
ANEXO 5 PROPUESTA DE COMISIONES Y PROMOCIONES.....	83
ANEXO 6 PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE FIDELIZACIÓN A SOCIOS.....	84
ANEXO 7 TRIPTICO Y HOJA DE PRESENTACIÓN DE ACRIM.....	85
ANEXO 8 CLIENTES QUE ADQUIEREN EL PRODUCTO DE ACRIM POR MEDIO DE FAPECAFES .....	88
ANEXO 9 TEMAS DE CAPACITACIÓN SOLICITADOS POR LOS SOCIOS DE ACRIM ...	89
ANEXO 10 FOTOGRAFÍAS DE LA ASOCIACIÓN ACRIM .....	91

## RESUMEN

El presente trabajo de fin de titulación consiste en la elaboración de un plan de fortalecimiento que impulse el crecimiento de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo ACRIM, enfocado en los modelos de asociatividad y su incidencia en los pequeños productores de café orgánico miembros de la mencionada asociación, para ello se utilizaron herramientas de investigación tales como: encuestas, entrevistas, reuniones y observación, de igual forma se utilizó un estudio socio-económico para reconocer la situación de los asociados encargados de la producción de café orgánico.

**Palabras Claves:** Asociatividad, plan, fortalecimiento, productores orgánicos, café.

## **ABSTRACT**

This degree work is to develop a building plan that promotes the growth of Artisan Organic Agricultural Producers Association of Rio Mayo ACRIM Basins, focusing on partnership models and their impact on small producers of organic coffee surveys, interviews, meetings and observation, just as a socio-economic study was used to recognize the situation of the partners responsible for the production of organic coffee: members of that association, to do research tools such as were used.

**Keywords:** Associativity, plan, strengthening, organic producers, coffee

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, constituye un sector relevante a la economía del país, aunque la mayoría se desarrolla en comunidades rurales que se encuentran generalmente marginadas, explotadas, con escasa educación, por lo que es necesario fortalecer integralmente a estos sectores vulnerables para lograr un desarrollo sostenible y alcanzar un mejoramiento socioeconómico de los agricultores.

La organización objeto del presente trabajo de fin de titulación es la “*Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo ACRIM*”, se encuentra ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe en el cantón Chinchipe es una empresa que se dedica a la comercialización de café orgánico de alta calidad, el cual es producido por sus socios, para luego ser entregado a la federación FAPECAFES del sur del Ecuador, para su posterior exportación a mercado extranjeros.

Inicialmente, el presente trabajo investigativo, se basa en la recopilación de información acerca de temas relacionados al cultivo de café y a la asociatividad en el Ecuador, como un marco teórico que servirá de referencia para los siguientes apartados. ACRIM, como cualquier otra organización, presenta virtudes y falencias, las cuales se detallarán en el capítulo dos, dichas características se basan en un análisis personal de los hallazgos encontrados.

De igual forma, en el capítulo dos se hablará acerca del estatus general de los socios productores, esto debido a que la razón de ser de ACRIM son sus socios, para ello se efectuó un estudio socio-económico que ayude a determinar los resultados. Ya en el tercer capítulo se presenta un plan de fortalecimiento con el que se busca poder mejorar las falencias encontradas en los análisis precedentes.

La propuesta tiene como aporte impulsar el desarrollo de la asociación y de sus miembros, lo cual permitió mejorar los procedimientos productivos creando un mayor interés por parte de los productores para incrementar los niveles de calidad a través de controles continuos y un manejo eficiente y eficaz de los recursos con los que cuentan, esto a través de estrategias alineadas a los ejes de desarrollo, que permitieron el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegan al culminar la investigación para ser consideradas por los directivos, socios y colaboradores de la asociación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Asociatividad**

En este apartado iniciaremos conociendo la teoría en la que se fundamentará el estudio.

### **1.1.1. Conceptos de asociatividad.**

La asociatividad se encuentra enmarcada en una gran variedad de conceptos entre ellos sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros, los cuales van encaminados a ser el pilar fundamental en el mundo empresarial, aunque en el Ecuador ésta aún no es una realidad, se considera necesario entablar las siguientes definiciones:

“La asociatividad se da cuando un empresario acompaña a otro u otros en una misión, se entiende competitiva cuando la misión es buscar mejorar su productividad y el posicionamiento en el mercado. La construcción de la relación asociativa está facultada deliberadamente en un interés mutuo que se afecta por variables de tipo de bien o servicio, temporalidad y espacio, así como por los costos y beneficios (economías de escala) asumidos por cada uno de los participantes”. (Enríquez, 2011, p.57)

“Tiene diversas vertientes individuales, como la necesidad al acceso a los bienes y servicios públicos o privados así como el de proveerlos; en el primer caso responde a una lógica de productividad de disponer de insumos de producción en cantidad, calidad y a costo por debajo del individual “integrarse asociativamente hacia atrás” en el segundo caso en relación de acceder a mercados que por su complejidad, exigencia y costo no es posible hacerlo individualmente “integrarse hacia adelante”. (Zambrano, 2011, p.34)

También se la considera “un instrumento de participación social que se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular” (Zamora, 2011, p.45).

Otro concepto indica que “la asociatividad es un proceso que pretende la cooperación inter empresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización” (Julián, 2011, p.43).

Además, según Zabala (2007) la asociatividad:

“comprende todas aquellas acciones previas a la configuración de una asociación humana, entre otras: descubrimiento de las afinidades, entendimiento entre quienes admiten la semejanza, establecimiento de un horizonte común, definición y acuerdo de reglas de juego,

aceptación de responsabilidades individuales y de grupo, comprensión de las jerarquías y abordaje de una estructura interna”. (p.3)

Desde el punto de vista organizativo “la asociatividad es aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común” (Zalazar, 2011, p.36).

“En términos económicos la asociatividad se deriva de la unión o integración de personas o de empresas con fines comunes y bajo la misma normativa e ideología de lucro, en cualquier modelo empresarial bien estructurado” (Andrade, 2011, p.38).

En el libro Mecanismos de Asociatividad, Salas (2011) define la asociatividad como:

“aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las microempresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios. Los principales actores de este cambio de visualización son las tecnologías y los mercados. Dicho cambio se basa en la aplicación de nuevos elementos como la calidad total, la reingeniería, las alianzas estratégicas, las redes, los clusters y la colaboración en cadenas productivas”. (p.34)

Recopilando los conceptos descritos anteriormente se puede llegar a la conclusión que la asociatividad se encuentra establecida a través de varios proyectos, desde el financiamiento hasta la investigación de un determinado problema, además puede abarcar las diferentes fases de todos los procesos básicos de las empresas, como el diseño, la manufactura, comercialización, servicios post venta, etc.

La asociatividad está conformada por un grupo de personas o empresas que mediante la propia voluntad y manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial participan en un esfuerzo en común con objetivos claros y bien definidos, por tal razón se entiende que la asociatividad es la voluntad de las personas, familias o comunidades existentes de unirse para de esta forma poder enfrentar juntos los problemas comunes y dar soluciones ventajosas para todos los asociados. Se fundamenta sobre la propiedad común de los medios de producción y sobre el trabajo comunitario con acceso igualitario a los resultados económicos es decir a las ganancias o pérdidas.

Es importante estar asociado para disminuir la incertidumbre y las debilidades y sobre todo relacionar capacidades específicas, ir reforzando su postura en el mercado y conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y la venta, incrementar la producción y la productividad, mayor poder de negociación, mejorar el acceso a tecnologías de productos o procesos, mejorar la calidad, mejorar la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial, ya que al estar asociados las instituciones públicas y privadas brindaran apoyo a las asociaciones.

### **1.1.2. Características de la asociatividad.**

La asociatividad, se encuentra caracterizada por la acción orientada al entendimiento; esto quiere decir que para definir un comportamiento como asociativo “es necesario conocer si este está orientado de modo primario a la obtención de un acuerdo básico basado en el reconocimiento de las partes involucradas que permita el desarrollo de una actividad determinada” (Barcos, 2012, p.79).

Esta abarca las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, como diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. “No existen restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe el empresario participante. Este mecanismo de cooperación inter-empresas comprende una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción” (Coveña & Villacrés, 2012, p.33).

La característica principal es que presenta una independencia jurídica por parte de los participantes, incluyendo una autonomía gerencial de cada una de las empresas; siendo su principal objetivo aprovechar y reforzar las fortalezas de cada uno de los socios, el modelo asociativo posibilita desarrollar planes más eficientes, minimizando los riesgos individuales y los costos elevados.

Según Coveña & Villacrés (2012) se puede resumir que las características más resaltantes son:

- Mantienen un proceso de carácter voluntario o mutuo, ya que ningún ente es obligado a participar.
- Conservan una estrategia colectiva
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el que opera
- Resuelven problemas conjuntamente, manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.

- Adoptan diversas formas jurídicas y organizacionales, entre ellas alianzas estratégicas, franquicias, pools de compra, entre otros.

En cambio para Maratuech (s/f), las características principales son:

- Es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas y medianas empresas.
- Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores y no existe por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad
- **Incorporación voluntaria.** Ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- **No hay exclusión**
  - No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan, estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa sin importar a qué industria pertenecen.
  - Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas
- **Conservamos la autonomía**
  - Se mantiene la autonomía general de las empresas no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás.
  - En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- **Tiene flexibilidad legal.** Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

### 1.1.3. Objetivos de la asociatividad.

Los principales objetivos de la asociatividad según Coveña & Villacrés (2012) son:

- Supervivencia y posterior crecimiento sustentable.
- Expandir mercados para amortizar gastos de investigación y desarrollo.
- Evitar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por las empresas, y mejorar la rentabilidad de los sectores a partir de su etapa madura, dentro de lo posible.
- Evitar el sobre dimensionamiento de la oferta, ajustando en función de la conquista de nuevos mercados

En cambio para Iguera (2013) se mencionan diversos tipos de objetivos que se diferencian de acuerdo a la finalidad que estos tienen dentro de la organización como son:

- **Objetivos financieros**

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

- **Objetivos organizacionales**

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de formación productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o actividades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

- **Objetivos de comercialización**

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución
- Consorcios de exportación

Para que estos objetivos se cumplan Maratuech, (s/f) afirma que:

“Lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades que se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir que no dispongan otros socios; además en función al objetivo que persigue el grupo pueden generarse relaciones más o menos duraderas”. (p.7)

## **1.2. Asociatividad en el Ecuador**

Luego de algunos años de luchas individuales los gobiernos seccionales, están llegando a la conclusión de las acciones aisladas y sin coordinación no conducen a grandes logros en sus territorios, como refiere Solórzano (2012) antes de que se crearan las asociaciones, los avances en el área política, legal y financiero administrativa fueron sumamente lentos, y en algunos países, casi nulos (p.8).

Fundamentalmente con la asociatividad en el Ecuador se persigue, entre otros aspectos, contar con entidades gremiales y democráticas que los representen como una sola fuerza frente a los organismos del estado, con enfoque reivindicativo de sus derechos para impulsar la descentralización en favor de sus agremiados, fomentar la capacitación y asistencia técnica y apoyar la defensa de la autonomía.

El asociativismo aparece como una estrategia para enfrentar los retos de los procesos de descentralización como en los procesos de liberalización e interconexión económica que exige un nuevo papel de los gobiernos seccionales en la promoción del desarrollo local (SENPLADES, 2012)

La asociatividad en el Ecuador, en algunos casos ha contribuido a la superación de la administración tradicional y al desarrollo de un nuevo enfoque de administración local con roles, principios y valores renovados.

### **1.2.1. Programas de apoyo en el Ecuador.**

En el Ecuador existe una gran cantidad de programas de apoyo para las Asociaciones indistintamente de su naturaleza o actividad que desarrollen entre estos se pueden destacar el Ministerio del Ambiente con el Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos en Ecuador (PNGIDS), en donde se basan las estrategias en las posibles asociaciones, tomando como referencia la inversión privada, trabajo, y gestión comunitaria

que serán esenciales a la hora de desarrollar el modelo por parte de los gobiernos locales, de conformidad con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Otro de los programas de apoyo es el que realiza el MAGAP (2014) mediante el Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional fino de aroma que:

“Mediante los incentivos que se han otorgado a través del apoyo del ministerio al sector caficultor, el acceso a la tecnología, las perspectivas de mercado y los accesos al financiamiento todo esto se logrará con la instalación de macro viveros, viveros comunitarios y viveros individuales y 300 técnicos a nivel nacional que aportan al productor con lo necesario para cultivar café”.

Este ministerio también aporta con la creación de una reserva nacional de leche lo cual incrementará el consumo de lácteos en el programa de alimentación escolar, para ayudar a los pequeños productores (Asociación de Ganaderos de la sierra y el oriente, 2015).

Es uno de los ministerios entre otros que ofrecen una gran variedad de programas para el desarrollo productor a través de las asociaciones constituidas en las regiones del Ecuador, mediante el ingreso de estrategias y actividades en su beneficio además de los mencionados están los productores arroceros, cárnicos, de comercio justo entre otros.

La Red de Agricultura Sostenible permite a través de los programas otorgar “eco-etiquetas a las fincas que cumplen con sus estándares, además de transformar las condiciones ambientales y sociales de la agricultura tropical, a través de la agricultura conservacionista, entre otras actividades que desarrollan en beneficio de las asociaciones” (RAS, s/f).

La Corporación Financiera Nacional ofrece el programa de Fomento Productivo dirigido para incentivar la producción y el desarrollo socio económico del Ecuador, apoyando a los productores, asociaciones y sectores de menor desarrollo relativo con potencial a través de la cooperación interinstitucional entre la Corporación y los Promotores de Programas de Desarrollo (CFN, 2015).

De igual forma el gobierno de Ecuador apoya e impulsa a las asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas en consorcios de exportación, para hacer hoy más competitivas y facilitar la inserción de sus productos en el mercado local e internacional.

Por último también se consideran los talleres, seminarios, que el estado facilita para los productores según CAIZ, MIPRO, MIPYMES & PROECUADOR (2011) se enmarcan:

“Los proyectos de ONUDI entre ellos el apoyo a la promoción de consorcios de exportación y origen del Ecuador que conjuntamente con el MIPRO y bajo la dirección del MIPYMES y Cámara de la Agricultura de la primera zona (CAIZ) se trataron temas de gran importancia como es la asociatividad herramienta para el desarrollo sostenible, entre otros en beneficio de las Asociaciones de pequeños productores”.

Adicional a esto se puede citar la Alianza para el Emprendimiento e Innovación la cual es una red de actores públicos, privados y académicos que buscan fomentar el emprendimiento e innovación a nivel nacional como base del desarrollo productivo, generando continuidad en procesos y proyectos mediante la articulación de esfuerzos entre aliados (tabla 1) de manera que se generen sinergias y apoyar a que los emprendedores e innovadores tengan acceso a:

- Información de emprendimiento e innovación
- Financiamiento de capital de riesgo
- Acceso a educación emprendedora

**Tabla 1.** Empresas de la Alianza para el emprendimiento e innovación

No	EMPRESA		Finalidad	Programa de apoyo mediante
	Siglas	Significado		
1	CCAP	Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción	Entidad privada sin fines de lucro que agremia a cámaras y asociaciones productivas a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de diálogos, nacionales como provinciales.</li> <li>• Conformación espacios para la creación de una ciudad-región productiva.</li> <li>• Promueve la libre empresa y defiende la libre competencia.</li> </ul>
2	CONGOPE	Comercio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador	Entidad pública de carácter asociativo que representa a todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la articulación de actores.</li> <li>• Asesoría, servicios técnicos de calidad</li> <li>• Concursos. Innovación productiva.</li> </ul>
3	CARANA	Empresa de Consultoría	Diseña, dirige y ofrece las estrategias de crecimiento económico para el gobierno, las empresas privadas y los organismos donantes internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, nutrir y promover liderazgo</li> <li>• Colabora con los exportadores y diseñadores de alta demanda</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Regulación de programas adopción,</li> <li>• Apoyo a los sectores productivos</li> </ul>
4	CGPF	Corporación de Integridad	Entidad privada que busca contribuir al bienestar de la comunidad, proveyendo servicios y productos de calidad.	Ofrece espacios para comercializar productos en diversas líneas de acción.
5	UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja	Institución autónoma, con finalidad social y pública, imparte enseñanza, desarrolla investigaciones, y participa en los planes de desarrollo del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas</li> <li>• Soporte y asesoría</li> <li>• Redes y convenios</li> <li>• Congresos y eventos</li> </ul>
6	Observatorio Pyme	Observatorio de la pequeña y mediana empresa	Centro de generación y análisis de información relacionada al sector productivo ecuatoriano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del proceso</li> <li>• Toma de decisiones empresariales</li> <li>• Diseño y ejecución de políticas de mejoramiento del clima de negocios</li> <li>• Generador de insumos</li> <li>• Proceso de investigación</li> </ul>

Fuente:AEI (2014)

### **1.2.2. Entidades que regulan las asociaciones en el Ecuador.**

En el Ecuador son varias las entidades que se encargan de regular las asociaciones entre ellos están las asociaciones y organizaciones civiles que están registradas, acreditadas y controladas por el Sistema Unificado de Información de las organizaciones sociales (SUIOS), cuya rectoría ejercerá la Secretaría Nacional de Gestión Política. Este se encuentra descrito en el decreto presidencial número 16, publicado el 4 de junio de 2013, donde se establece un severo control en la conformación y actividades de todas las asociaciones ciudadanas que deseen tener una personalidad jurídica. Según Hidalgo (2013):

El reglamento, en su artículo segundo, dice que rige para las organizaciones sociales y demás ciudadanos y ciudadanas, que en un uso de su derecho de libertad de reunión y asociación, participan voluntariamente en manifestaciones de organización lícita en la sociedad. También deberán someterse al reglamento las organizaciones no gubernamentales que realicen sus actividades en el país (párr.4).

El decreto establece una serie de normativas y requisitos para la conformación de las sociedades. El organismo encargado de emitir la certificación de existencia es el SUIOS y el Registro Único de Organizaciones Sociales RUOS. El Estado, a través de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política, será el encargado de ejercer la rectoría del SUIOS, entidad responsable de velar por el cumplimiento de objetivos y actividades de las asociaciones (párr.5).

Según Piedras (2012) otra entidad encargada de organizar el sistema de control de las cooperativas y asociaciones es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador quien ha realizado los procesos de adecuación de los estatutos sociales, además supervisa el sector de la economía popular y solidaria solicitando la información de balances financieros, listado de socios y visitas de control a todas estas organizaciones.

De igual forma se encuentran los Ministerios de Inclusión Económica y Social; el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, entre otros quienes también regulan la actuación de las asociaciones.

Adicional a los puntos mencionados según SEPS (2013) esta entidad se encarga de las siguientes regulaciones relacionadas a las asociaciones:

- Regulación para determinar la forma de pago del capital social inicial de las Asociaciones
- Regulación para la transformación de organizaciones del sector comunitario y asociativo en cooperativas de la Economía Popular y Solidaria
- Regulación por la que se fija el capital social y el fondo social iniciales para la Constitución de asociaciones EPS y organizaciones comunitarias.
- Regulación para la Reserva o denegación de denominación de las organizaciones de los sectores asociativos y cooperativistas.

Además es importante recalcar que el marco jurídico del Derecho de Asociación se encuentra regulado por el Título XXIX del Libro Primero del Código Civil en el cual se encuentran establecidos las formas de asociarse, los requisitos para la aprobación, la normativa para las aprobaciones y disoluciones y los reglamentos donde se identifican las obligaciones tributarias de las Asociaciones (Peralta, 2006).

Así como también por la Ley Orgánica de Participación Ciudadana que dentro de sus artículos “garantiza el derecho a la libre asociación y a sus formas de expresión, y genera mecanismos que promuevan a la capacidad de organización y el fortalecimiento de las organizaciones existentes” (MIES, 2012).

### **1.3. Modelos de asociatividad en Ecuador**

Fiallos (2010) asegura que el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados, fundamentalmente, por falta de crecimiento económico (p.75). Es decir, la insuficiencia del tamaño de las microempresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

El modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales, de forma general sin dejar de lado la autonomía de las microempresas, posibilita la resolución de problemas comunes, según Cobeña & Villacrés (2012) trae como ventajas las siguientes:

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de los participantes.
- Mejora la competitividad y la productividad, ya que permite:
  - Economía de recursos

- Incorporación de tecnología
- Aumento del poder de negociación con clientes y proveedores
- Amplia la cobertura de la negociación
- Reducción de costos
- Mejora el posicionamiento en los mercados
- Promueve el uso y el desarrollo de la complementariedad
  - Amplia la cobertura de la promoción
  - Más oportunidades
  - Aprendizaje de experiencias
- Se generan varios efectos secundarios
  - Mentalidad más abierta
  - Mayor confianza
  - Una Visión a más largo plazo
  - Mayor integración
  - Mayor positivismo
  - Más dinamismo

Los modelos asociativos no son nuevos en muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores del país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en Ecuador, no es algo común, esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- La falta de incentivo por parte del Estado
- La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las Pymes

Los agentes que tienen un papel importante en la proliferación de los modelos asociativos en Ecuador son:

- El Estado
- Los gremios empresariales
- Las asociaciones o cámaras de comercio e industria
- Las universidades
- Los entes que establecen estándares

Estos últimos además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, pueden brindar servicios específicos:

- Promoción de la asociatividad
- Financiamiento

- Asesoramiento
- Capacitación
- Generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce, cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades, de acuerdo a Iguera (2013) se establecen los siguientes modelos en el Ecuador:

**Subcontratación:** son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor, en varios casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

**Alianzas estratégicas:** son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

**Distritos industriales:** son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

**Núcleos empresariales:** son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

**Redes de servicios:** son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

**Pools de compra:** son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

**Grupos de exportación:** varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto

exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

En cambio para Brivio (s/f) los modelos de asociatividad son de acuerdo a las siguientes agrupaciones:

- Subcontratación
- Alianzas estratégicas
- Redes de servicios
- Unión temporal
- Cadenas productivas
- Consorcio
- Federaciones

Para Coveña y Villacrés (2012) los modelos de asociatividad en Ecuador se rigen de acuerdo a los distintos tipos de empresas, las cuales se pueden agrupar atendiendo los siguientes criterios:

### ***I. Según las fases del proceso empresarial.***

Independientemente del tamaño y naturaleza de las microempresas en todas ellas se lleva a cabo un proceso que tiene por objeto la creación de un producto y/o servicio, que abarca tres fases:

***Fase de diseño producto/servicio.*** Para las pequeñas y medianas empresas que existen en el Ecuador y que operan en redes horizontales, así como para aquellas independientes, la asociatividad en algunas de las actividades de esta fase inicial del proceso empresarial puede resultar atractiva. Por ejemplo, varias empresas pueden constituir una empresa dedicada a gestionar, directamente o mediante subcontratación con otras organizaciones -universidades- la ejecución de algunas actividades propias de la fase: los ensayos, la elaboración de prototipos, la identificación de nuevos materiales, procesos, entre otras.

### **a) Fase de diseño.**

Puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales. Una forma organizativa que puede adoptar la asociatividad en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

Esta fase de diseño de los productos en las empresas comprende tres etapas:

- Investigación que conduce a una innovación,
- Desarrollo de esta innovación que puede requerir la elaboración de pruebas y ensayos
- El diseño definitivo del producto o servicio.

### **b) Fase de producción.**

Durante las fases de producción de los bienes y servicios se pueden establecer dos tipos de oportunidades para la asociatividad: una alrededor del producto y otra sobre el proceso. La dimensión volumen de la asociatividad alrededor del producto es el caso típico de integración virtual de las diferentes capacidades de producción. Las ventajas de la consecución de la economía de escala virtual, lograda por todos los participantes, sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción, debe contrastarse con los costos asociados en la corresponsabilidad asumida ante el cliente común por el despacho oportuno y con la misma calidad por parte de todos.

En el proceso productivo también existen diferentes tipos de asociatividad que se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo, en la parte correspondiente al proceso productivo, la asociatividad se puede dar en torno a los servicios básicos que generalmente se necesitan, como son los de mantenimiento, inspecciones especiales, remodelaciones y pequeñas ampliaciones. También en la parte final del proceso productivo existen oportunidades para la asociatividad empresarial en actividades como la inspección final de productos, particularmente cuando se requieran ensayos y pruebas especiales que demanden equipos especializados y costosos.

### **c) Fase de comercialización.**

En la comercialización las actividades que pueden ser sometidas a procesos de asociatividad son:

- Recepción de los pedidos o las solicitudes.
- Despachos o entregas de productos.
- Transporte de los productos.
- Servicio post-venta.
- La investigación de mercados.

La recepción coordinada y eficiente de los pedidos o las solicitudes de servicios en las empresas pequeñas, así como los despachos y entregas, suele ser una debilidad que les afecta su credibilidad como proveedores, particularmente cuando los clientes están dispersos en una extensa área geográfica, dificultándose a las pequeñas y medianas empresas la asignación de recursos a esta actividad. La debilidad se hace mayor cuando existe un potencial exportador que para explotarlo se requeriría de la dedicación de significativos recursos.

El servicio post-venta cuando requiera ofrecerse en un amplio radio de acción geográfica y que posea características susceptibles de alcanzar economías de escala constituye una oportunidad para la asociatividad, particularmente cuando este tipo de servicio sea un requisito para entrar a los mercados.

La investigación de mercados es prácticamente inexistente en las pequeñas y medianas empresas, dentro de un área en la cual es deseable y posible instrumentar formas de asociatividad que pueden permitirle a las empresas participantes un manejo más directo y confidencial que cuando lo realizan a través de alguna subcontratación o alianza estratégica.

## **II. Según las funciones básicas que existen en cada empresa.**

Se reconocen las seis funciones básicas, en los procesos empresariales como son:

- El financiamiento de las actividades.
- El aprovisionamiento de los recursos físicos, principalmente la materia prima.
- La gestión de recursos humanos.
- La administración y control de los recursos.
- La gestión de calidad.

- La gestión tecnológica

### ***III. Según el alcance de la asociatividad.***

Estos modelos pueden ser basados en los aspectos:

- GeoFigura
- Sectorial
- Especializado
- Diversificado
- Integral

#### **1.4. Las asociaciones y su relación con la matriz productiva.**

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Por ello, la SENPLADES (2012) indica que el cambio de la matriz productiva busca superar este modelo por uno más democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos (p.5).

El MAGAP (2012), al tornar esta realidad ha visitado asociaciones de pequeños productores de café y productores alternativos de varias provincias del Ecuador, con el propósito de conocer experiencias que sirvan de modelo para la transformación productiva.

Con lo cual pudieron determinar los principales problemas y que han sido más controversiales en torno a la matriz productiva convencional; como resultado están la incidencia de plagas, la dotación de riego debido a las constantes sequías que afectan varias zonas y los altos costos de inversión para la implementación de sistemas alternativos para el riego. Como medida de intervención éste ministerio presenta una alternativa para el primer problema como es la renovación de semillas mejoradas resistentes a las plagas.

Uno de los principales puntos que se abordó en la reunión sostenida por la SENPLADES (2014) es:

“Como las asociaciones a pesar de estos problemas, han buscado aprovechar las oportunidades que se dan en el mercado a través del incremento de sus fortalezas, y dejando los obstáculos a un lado para accionar de manera eficiente con los recursos que dispone”.

Es importante resaltar cómo las instituciones del Estado, la sociedad civil y/o cooperación internacional, se han ido involucrando en los procesos de desarrollo autosustentable y auto sostenible. A su vez se requiere que a nivel sectorial se pueda intervenir en forma planificada y cohesionada, para poder solventar las demandas y requerimientos de la comunidad productora en el país (SENPLADES, 2014, párr.9)

La SENPLADES (2014) a través de este tipo de experiencias en el país, busca:

“Alimentar el diseño de estrategias que incidan en el desarrollo de políticas dirigidas hacia la transformación de la matriz productiva. Este cambio permitirá generar riqueza basados no solamente en la explotación de los recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población”. (párr.10)

### **1.5. Las asociaciones y la relación con la Ley de Economía Popular y Solidaria**

El Ministerio de Coordinación y Desarrollo (s/f) indica que:

“La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

La cual se encuentra regida por la Ley Orgánica según decreto No. 1061 en el Registro Oficial, suplemento 648 del 27 de febrero del 2012, en donde hace referencia a las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, esta incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.1)

Para ver la relación con las asociaciones en particular el MIES (2012) toma los siguientes artículos que determinan como se constituye una asociación. Según el art. 2 literal c.

“Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y

distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo”. (p.9)

Otro referente es la libertad de denominación en las Organizaciones económicas del sector comunitario para referencia se toma el art. 19 que indica: “Las organizaciones económicas del sector comunitario, podrán adoptar la denominación que convenga a sus intereses, pero no podrán denominarse asociaciones, fundaciones, corporaciones ni cooperativas” (p.10).

Para referirse particularmente a las organizaciones económicas del sector asociativo se indica el art. 24:

“Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación...”. (p.12)

Para su Constitución se establece en el art. 25 que:

“Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia. También es referente considerar el fondo social para lo cual se toma el art. 27 donde se indica que el fondo social de las asociaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, que tienen el carácter de no reembolsables; por las cuotas ordinarias y extraordinarias; y por los remanentes del ejercicio económico, que no serán susceptibles de distribución entre los asociados”. (p.13)

Otro aspecto importante es la integración que en el art. 29 se considera “como las formas y objetivos de la integración serán determinadas libremente por las asociaciones de acuerdo con sus intereses y necesidades y en el marco de los valores y prácticas de la economía popular y solidaria” (p.14). Y finalmente para la disolución se consideran dos aspectos la voluntaria y la forzosa que relacionan dos artículos:

“art. 31 La disolución voluntaria de las asociaciones productivas será resuelta en Asamblea General Extraordinaria, con el voto secreto de, al menos, las dos terceras partes de sus asistentes, en la misma que se designará él o los liquidadores. Y la segunda se establece en el art. 32 La disolución forzosa será resuelta por la Superintendencia, cuando la asociación incurra en una o más causas diferentes de las establecidas anteriormente”. (p.15)

En lo referente a las disposiciones transitorias se considera la cuarta que indica:

“Que las asociaciones productivas que, actualmente, se encuentren debidamente constituidas y en funcionamiento, podrán acogerse a los beneficios contemplados en la presente Ley, y al control de la Superintendencia, previa expresión de voluntad de su registro, reforma de estatutos y cumplimiento de los requisitos que el Consejo dicte para el efecto”. (p.72)

## **1.6. Las asociaciones y la relación con el Ministerio de Industrias y Productividad**

El Ministerio de Industrias y Productividad como refiere Cabezas (2012) permite:

“El registro de artesanos interesados en obtener los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal y ser considerados como tales, ya sean personas particulares o asociaciones para lo cual se deben cumplir algunos requisitos en primera instancia se considera a un artesano como la persona que hace sus propios productos y les agrega algún valor”

Además el MIPRO (2014) en su Plan Anual Comprometido, en lo que se refiere a las asociaciones se encuentra especificado en el objetivo 11 denominado Incrementar la asociatividad para fortalecer su capacidad de gestión y negociación, en donde establece las metas a considerar y su comportamiento como son:

- Relación de divisas generadas por las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) y Ecoparques industriales respecto al total de dichas organizaciones con un comportamiento discreto.
- Relación de ventas generadas por las asociaciones del sector industrial respecto del total de ventas industriales con un comportamiento continuo.
- Participación de ventas de las MIPYMES en el sector industrial respecto a las ventas totales del sector industrial su comportamiento es discreto.

Sus estrategias son:

- Crear incentivos para promover la formulación de negocios industriales.

- Fomentar el acceso a los mercados que posibilitan el crecimiento de las MYPIMES del sector industrial
- Fomentar el desarrollo de las áreas geográficas con condiciones favorables para la insatisfacción de empresas industriales
- Incentivar la creación y fortalecimiento de asociaciones para potencializar la creación de redes y cadenas productivas.

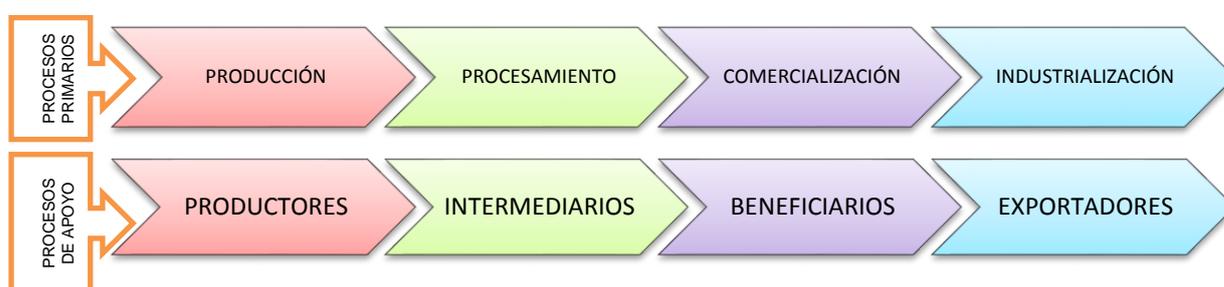
Y sus riesgos considerados son que por la falta de interés del sector industrial por la asociatividad causaría dificultades para fortalecer la capacidad de gestión y negociación.

### 1.7. Cadena de valor del café

Kotler & Armstrong (2003) en el libro Fundamentos de Marketing, determinan que la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen:

- **Las actividades de valor:** Son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.
- **El margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Este puede ser medido en una variedad de formas.

La cadena de valor permite tener una ventaja competitiva, ya que al definirla le indica como competir en un sector industrial, iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en un producto en particular (Guerras & Navas, 2007). Para entender la cadena de valor del café, se va a describir el proceso de producción en donde se determinan los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.



**Figura 1.** Procesos primarios y de apoyo  
**Fuente:** MAGAP, MIPRO, otros.

Para desagregar más los proceso claves del café, es necesario identificar los subprocesos para lo cual se establecen los siguientes antecedentes en lo referente a la producción y comercialización del café en el Ecuador.

Según el Censo Nacional Agropecuario (2002) en el país existen 105.271 unidades de producción cafetalera donde se ocupan similar número de familias en las actividades de producción y varios miles adicionales, en las labores de transportación, comercialización, procesamiento, industrialización y exportación del grano del café.

De acuerdo al Concejo Cafetalero Nacional COFENAC (2011) los lugares de producción en el Ecuador se localizan según las zonas cafetaleras, estas vienen desde alturas cercanas al nivel del mar hasta aproximadamente la costa de los 2000 m.s.n.m.

Es así que las principales zonas de producción son:

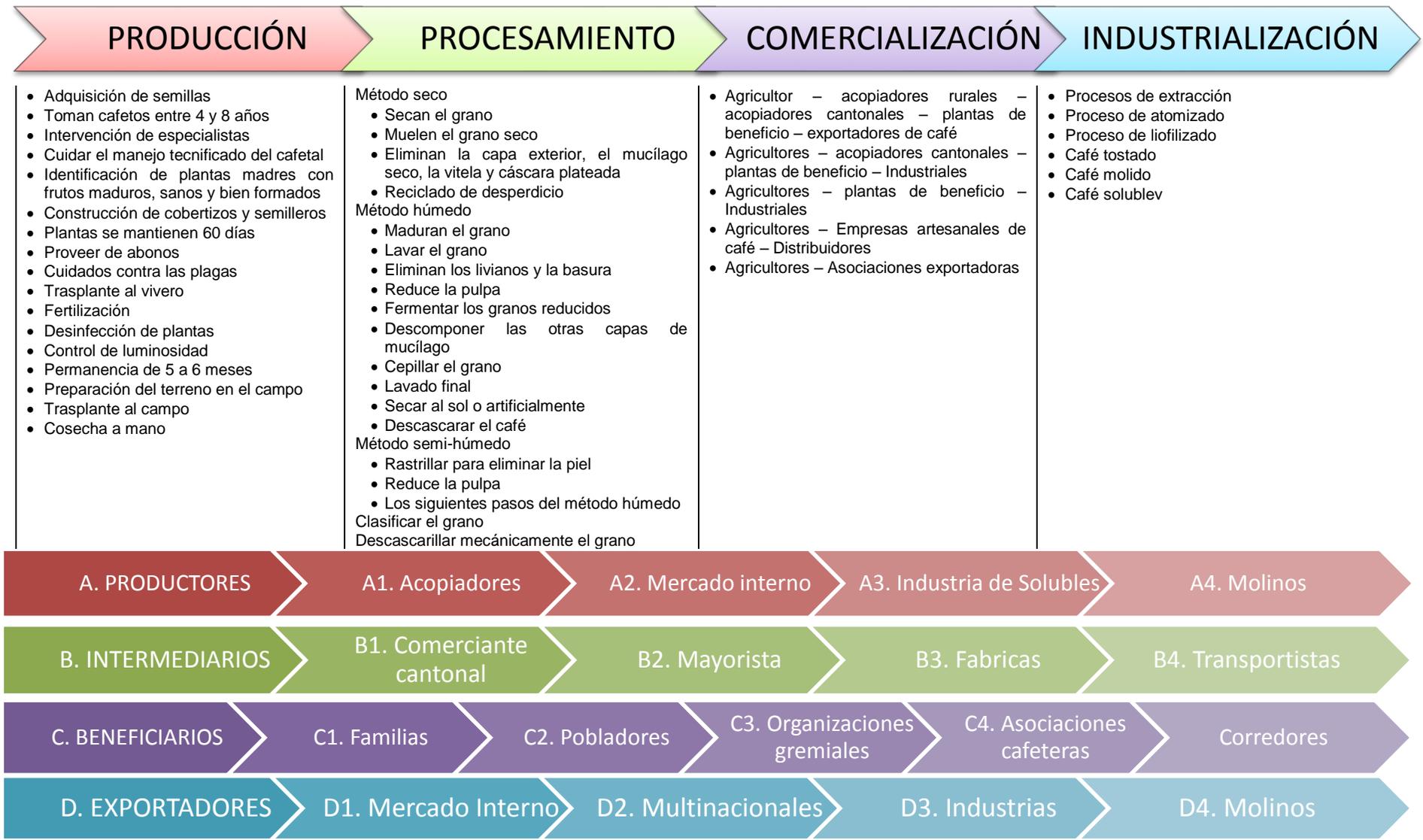
- **Arábigo Lavado:** El Oro, Manabí, Loja, Guayas y Zamora Chinchipe
- **Arábigo Natural:** Loja, Manabí, El Oro, Los Ríos y Guayas
- **Robusta:** Pichincha, Orellana, Sucumbíos, Guayas, Los Ríos y Napo

La importancia de la producción del café de acuerdo a COFENAC (2010) radica en:

“Generar empleo directo a más de 105.000 familias de productores, es una fuente de trabajo no solo en producción, sino en actividades relacionadas con el comercio, transporte y exportación; y con las industrias artesanales, agrarias y solubles, además contribuyen a la captura de carbono, regulan el balance hídrico de los ecosistemas y no requieren de una alta dependencia de agroquímicos”.

Los procesos que se desarrollan en el producto café como son el cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación son importantes en la economía del Ecuador, es por esto que sectores tanto privados como públicos trabajan mancomunadamente para lograr un desarrollo sostenido y alcanzar el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores.

El café ecuatoriano se exporta actualmente a cerca de cincuenta países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, España, Chile, Alemania, Italia, Francia, Polonia, Japón, Bélgica, Canadá, Países Bajos, Argentina y Suiza. (Anecafe, 2014)



**Figura 2.** Cadena de Valor del café en Ecuador  
**Fuente:** MIPRO, MIPYMES, MAGAP, entre otras.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE ACRIM**

## **2.1 Presentación de ACRIM**

En este apartado se estudiará la situación actual de la asociación ACRIM.

### **2.1.1 Reseña histórica de la asociación.**

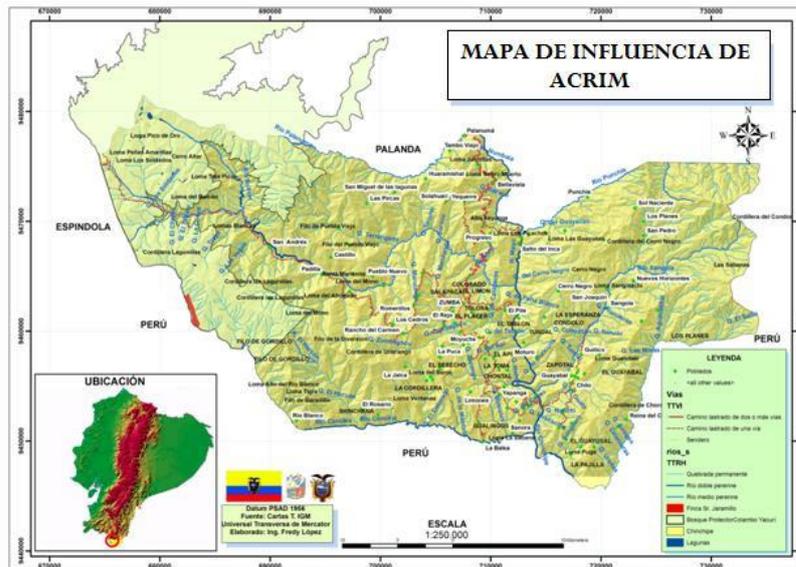
La Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur FAPECAFES existe desde el 2002 en el Ecuador, la cual mantiene socios que provengan de Asociaciones sin fines de lucro y con características de servicio social, es así que en el cantón Chinchipe, en el año 2000 se crea la Cooperativa de Productores Orgánicos “San Antonio de Chito”, con la finalidad de poder comercializar la producción de café a través de FAPECAFES, legalmente. Esta institución no les permitió ingresar como socios, ya que no se constituían como Asociación aunque si les permitían comercializar su producto sin recibir los beneficios que les amparaba a las organizaciones socias.

Luego de analizar dichos antecedentes, y al observar el posicionamiento de FAPECAFÉS después de varios intentos por acceder como socios, se procede a liquidar la Cooperativa en el año 2005 y a constituir la Asociación de Productores Ecológicos de Café Orgánico “Cuencas del Río Mayo” de la parroquia de Chito, aunque en primera instancia no lograron ingresar por el número de socios, consideraron adecuado pertenecer a la Asociación Agroartesanal de Productores Ecológicos de Palanda y Chinchipe (APECAP) lo cual se mantuvo hasta el 30 de abril del 2009.

Finalmente para este año se procede a plantear estrategias que mejoren y fortalezcan la organización por lo cual cambian el nombre según Acuerdo Ministerial No. 09 y queda constituida como “Asociación Agropecuaria – Artesanal de Productores Orgánicos “Cuencas del Río Mayo” ACRIM y se hace las reformas respectivas del estatuto en los artículos 8 y 9, lo cual finalmente les permite en el año 2010 ingresar a FAPECAFÉS y alcanzar los objetivos deseados.

### **2.1.2 Ubicación**

La Asociación Agropecuaria- Artesanal de Productores Orgánicos “Cuencas del Río Mayo” ACRIM se encuentra ubicada en el cantón Chinchipe de la provincia de Zamora Chinchipe, más específicamente, en la parroquia Zumba, barrio belén calles 24 de Mayo s/n y Manuela Saenz; a media cuadra del Colegio Técnico Manuela Saenz.



**Figura 3.** Mapa de Influencia de ACRIM  
**Fuente:** ACRIM, 2010

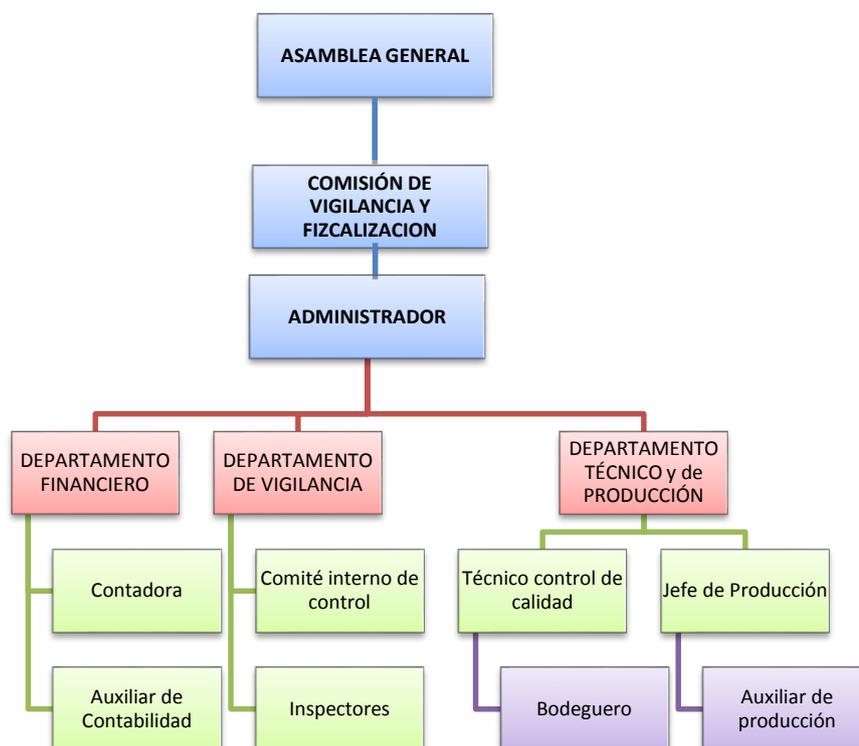
### 2.1.3 Estructura de la asociación.

ACRIM se encuentra constituida bajo niveles jerárquicos que mantienen una estructura orgánico funcional (Figura 5) es así que como máxima autoridad se encuentra la Asamblea de Socios, continúan en jerarquía los grupos de base quienes conforman la Comisión de Vigilancia y Fiscalización.

La máxima autoridad administrativa de ACRIM es el administrador, quien es designado por los socios en la asamblea general, a su cargo se encuentran tres departamentos:

- ❖ Financiero, encargado de la gestión de tesorería, tributación, ventas.
- ❖ De Vigilancia, encargado de vigilar que las gestiones y transacciones se cumplan.
- ❖ Técnico y de producción, encargado de la clasificación de la materia prima y del proceso de tostado y envasado de café.

A continuación se presenta el organigrama de ACRIM:



**Figura 4** Organigrama Estructural de ACRIM

**Fuente:** ACRIM, 2010

**Elaborado por:** la autora

#### 2.1.4 Filosofía institucional.

La asociación ACRIM mantiene una filosofía institucional regida por una misión, visión, objetivos, valores, directrices éticas y políticas organizacionales las cuales se encuentran establecidos en el Plan Estratégico de ACRIM 2010 – 2015.

#### 2.1.5 Misión de ACRIM.

ACRIM es una asociación de producción agropecuaria – artesanal de productos orgánicos, para mercados especiales de calidad certificada, ubicada en la Cuenca del Río Mayo, cantón Chinchipe, provincia de Zamora Chinchipe, República del Ecuador; ofrece a sus socios servicios efectivos de: asistencia técnica, comercialización, créditos, maquinaria e insumos; administra y auto gestiona responsablemente los recursos humanos y financieros a su cargo, promoviendo el equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

#### 2.1.6 Visión de ACRIM.

ACRIM en el año 2015 es una institución sólida y competitiva, entrega a sus clientes café y otros productos alternativos de calidad orgánica certificada; con altos volúmenes de

producción llegando a entregar por año promedio 5.000 qq de café y pagando a sus socios el mejor precio de mercado, cuenta con infraestructura física propia, equipos y maquinaria de última tecnología, personal técnico de planta y es la organización más grande y exitosa de la región.

#### **2.1.7 Objetivos estratégicos de la asociación.**

Los objetivos que se ha planteado la Asociación son:

- Mejorar la calidad del café
- Estimar producción y calidad
- Sancionar malas prácticas
- Mejorar las estrategias de resolución de conflictos
- Posicionar la marca local de la Asociación
- Establecer un sistema de gestión y control eficiente de los recursos
- Implementar el sistema de planificación, seguimiento y evaluación
- Industrializar productos alternativos
- Líneas de crédito para ampliación y renovación de cafetales
- Gestión de recursos de la cooperativa/gestión de proyectos
- Infraestructura física, construcción e implementación de oficinas, centro de acopio y laboratorio de ACRIM
- Fortalecer la organización de productores
- Ampliar mercados
- Capacitar para fortalecer a la organización

#### **2.1.8 Valores organizacionales de la asociación.**

Los valores organizacionales que mantiene ACRIM son:

**Responsabilidad:** Asumir y hacerse cargo de sus acciones en cumplimiento de la misión de la organización y en el ejercicio de sus funciones, responderá ante sus socios, la sociedad y las autoridades competentes por la acción u omisión de sus actos.

**Transparencia:** La rectitud de acción mediante un comportamiento evidente, la organización dará a conocer los resultados de su actividad comercial, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión organizacional, se dan a conocer a los socios y están a disposición de todos.

**Honestidad:** Disposición a obrar con honradez los directivos y administrativos cumple con el ejercicio del control de la gestión, actuando acorde con los reglamentos y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y cooperativo.

**Compromiso:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. La organización cumple la misión prevista en su plan estratégico, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos. Los socios y socias aportan a la consecución de sus planes y se empoderan de la misión y la visión de la organización.

### **2.1.9 Productos y servicios que oferta ACRIM.**

Los productos que ofrece la asociación ACRIM son los siguientes:

- ❖ Café verde
- ❖ Cafés especiales
- ❖ Café tostado

Los servicios que se ofertan en la asociación son los siguientes:

- ❖ Comercialización
- ❖ Asesoría técnica
- ❖ Control de calidad
- ❖ Certificación orgánica

## **2.2 Situación actual de ACRIM.**

La asociación actualmente se encuentra conformada por 151 socios activos<sup>1</sup>, los cuales se encargan del cultivo de diferentes variedades de café orgánico de alta calidad. Cuando el ciclo de cosecha concluye proceden a secar el producto para luego ser entregado en las instalaciones de ACRIM, la labor de los socios concluye en ese punto.

Posteriormente, ACRIM se encarga de clasificar el producto obtenido en dos tipos: calidad nacional<sup>2</sup> y calidad exportable<sup>3</sup>; el café de calidad nacional se tuesta, muele y empaqueta para ser vendido por la propia asociación, mientras que el café de calidad exportable (el cual no sufre ningún proceso más que el de embalado), es vendido a la “Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del Ecuador” (FAPECAFES), la cual a su vez es una institución que se enfoca en revender el producto a nivel nacional e internacional, el proceso se detallará más adelante.

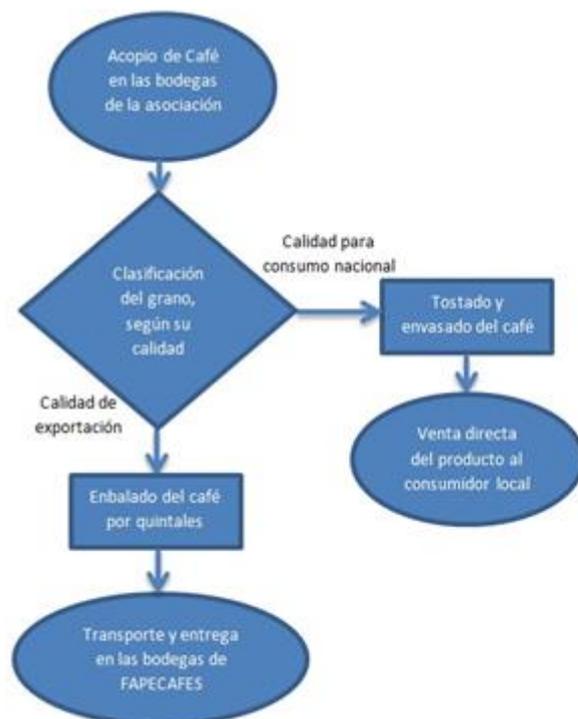
A continuación se presenta el flujo grama de los procesos que lleva a cabo la asociación ACRIM.

---

<sup>1</sup>ACRIM registra 151 socios activos hasta el 31 de Diciembre del 2014.

<sup>2</sup>Se entiende como café de calidad nacional, a aquel café que posee más de veinte defectos al momento de ser evaluado, el proceso es efectuado por técnicos contratados por ACRIM.

<sup>3</sup>Se entiende como café de calidad exportable, a aquel café que posee menos de veinte defectos al momento de ser evaluado, el proceso es efectuado por técnicos contratados por ACRIM.



**Figura 5** Flujograma de los procesos de ACRIM

Fuente: ACRIM, 2014

Como se observa en la figura 5 ACRIM como tal posee dos procesos comerciales, el de venta directa de café tostado y la venta de café sin procesar a FAPECAFES.

### 2.2.1 Situación financiera.

En ese mismo sentido y al estar evaluando a la empresa es conveniente presentar una tabla con sus datos financieros durante el año 2014, los cuales ayudarán a conocer de manera más efectiva la posición económica de la asociación.

**Tabla 2. Principales datos financieros de ACRIM al 31/12/2014**

Resumen del Estado de Resultados		
Cuentas	Valores	Análisis Vertical
<b>INGRESOS</b>	\$ 497.590,56	
Costos	\$ 398.919,51	80,17%
Gastos	\$ 54.181,58	10,89%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 44.489,47</b>	8,94%
Resumen del Balance General		
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 386.011,35</b>	
Activo Corriente	\$ 318.690,52	82,56%
Activo Fijo	\$ 67.320,83	17,44%
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 154.427,78</b>	
Pasivo Corriente	\$ 148.537,78	96,19%
Pasivo Largo Plazo	\$ 5.890,00	3,81%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 231.583,57</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 386.011,35</b>	

Ventas en unidades (qq) 2014		
Presupuestadas	2150qq	
Reales	2246 qq	<b>4,46% &gt; de lo presupuestado</b>

**Fuente:** ANEXO 1, ANEXO 2

**Elaborado por:** la autora

Como se puede observar en la tabla 2 en términos generales, la asociación se encuentra en buenas condiciones financieras, ya que no registra pérdidas y ha vendido un 4,46% más de lo que se presupuestó para el año 2014.

Al adentrarse un poco más en el análisis financiero, específicamente en el resumen del estado de resultados; es factible de notar que, durante el año 2014 los costos de la operación consumieron el 80,17% de los ingresos y los gastos un 10,89%, dejando como utilidad neta \$ 44.489,74 que porcentualmente representa el 8,94% de los ingresos.

En el resumen del balance general en cambio se puede notar que, el 82,56% de los activos son corrientes y tan solo el 17,44% son fijos, lo que indica que la empresa casi no posee propiedades y la mayoría de sus activos son líquidos, esto es muy comprensible ya que esta asociación se dedica, casi por completo, a la venta de café sin procesar.

En lo que respecta a sus pasivos, se puede notar que la asociación financia su operación; casi en su totalidad, con sus proveedores y con préstamos a corto plazo, esto debido a que el pasivo corriente representa el 96,19% del total de deuda y el pasivo a largo plazo tan solo equivale al 3,81%.

Y con respecto al financiamiento total de la operación de ACRIM se puede evidenciar que son los socios y su capital propio quienes financian los activos, ya que el patrimonio representa casi el 60% del financiamiento.

### **2.2.2 Proceso de venta de los productos de ACRIM.**

Habiendo ya expuesto la situación financiera de la asociación, es procedente exponer la forma en la que la misma obtiene sus ingresos, esto para poder entender globalmente el funcionamiento de ACRIM para luego determinar eficazmente los resultados del presente trabajo de fin de titulación.

ACRIM, como ya se explicó anteriormente, es una empresa que se dedica a venta de café orgánico de alta calidad, para llevar a cabo sus ventas esta organización posee tres métodos, los cuales se detallan a continuación:

**Venta a clientes con ajuste de comercio justo:** esta modalidad de venta se realiza entregando el producto a la federación FAPECAFES, la cual se encarga de acopiar el café de los pequeños productores del sur del Ecuador para luego revenderlo a nivel nacional e internacional. Su función es la de ser intermediador de los pequeños productores cafetaleros

con los grandes compradores nacionales y mundiales. Gracias a que esta federación es un gran punto de acopio puede abastecer una mayor demanda.



**Figura 6** Logo de FAPECAFES  
**Fuente:** FAPECAFES  
**Elaborado por:** FAPECAFES

Esta federación ofrece a sus proveedores un contrato fijo anual de compra de café, en el cual se establece los precios por bultos (sacos de café), cabe destacar que cada año se fijan nuevos precios debido a las fluctuaciones de los mercados internacionales. De igual forma es conveniente hacer notar que FAPECAFES comercializa su producto a mercados que operan con valores de comercio justo, lo que quiere decir que gracias a este tipo de contrato el productor original gana un porcentaje de la venta final por quintal, de allí su nombre de comercio justo el cual busca situaciones más equitativas de negocio.

A continuación se presenta un detalle de los valores que constan en el contrato de compra-venta de café por quintales (bultos del 125lbs), celebrado entre ACRIM y FAPECAFES en el año 2014:

**Tabla 3. Valores pactados entre ACRIM y FAPECAFES con ajuste de comercio justo en el año 2014**

Ganancia del Productor	\$ 170,62
(+) Gastos administrativos de ACRIM	\$ 18,05
(+) Ajuste por comercio justo	\$ 20,00
<b>(=) Precio de venta a FAPECAFES</b>	<b>\$ 208,67</b>
(+) Gastos administrativos de FAPECAFES	\$ 37,00
<b>(=) Precio de venta a clientes finales</b>	<b>\$ 245,67</b>

**Fuente:** Contrato de compra-venta entre ACRIM y FAPECAFES

**Elaborado por:** la autora

Como se puede observar en la tabla 3 la ganancia neta del productor, por cada quintal vendido a ACRIM, es de \$170,62, la asociación cobra un valor de \$18,05 para cubrir sus gastos administrativos, los \$20,00 correspondientes al ajuste por comercio justo, son un valor adicional que le corresponden a cada productor como bonificación para lograr una mayor equidad en todo el proceso comercial, pero es importante resaltar que los productores no reciben ese valor en forma líquida al momento de entregar su producto, sino que son retenidos por la asociación ACRIM para acumularlos hasta fin de año. En la última asamblea de socios se procederá a decir si los valores acumulados son repartidos en forma líquida o son usados para capitalizar la asociación e invertir en algún proyecto propio que requiera fondos.

En resumen, ACRIM vende cada quintal a FAPECAFES en \$208,67 la cual aumenta \$37,00 para cubrir sus gastos administrativos lo que resulta en un precio final de \$245,67 para el cliente final. Cabe destacar que durante el año 2014 se vendieron, mediante esta modalidad, 1980 sacos de café lo que represento ingresos por \$413.166,60.

**Venta a clientes sin ajuste de comercio justo:** la asociación también obtiene ingresos a partir de la venta de café sin ajuste de comercio justo, los cuales también se transa gracias a FAPECAFES, este tipo de ventas se dan a clientes que no están interesados en el comercio justo, pero de igual forma buscan un producto de calidad. Cabe destacar que las ventas en este formato son menores a las ventas con comercio justo, pero en contraste los ingresos por quintal son mayores, a continuación se presenta una tabla que detalla los ingresos por quintal (bulto de 125lbs) por este tipo de ventas:

**Tabla 4. Valores pactados entre ACRIM y FAPECAFES sin ajuste de comercio justo en el año 2014**

Ganancia del Productor	\$ 230,62
(+) Gastos administrativos de ACRIM	\$ 18,05
<b>(=) Precio de venta a FAPECAFES</b>	<b>\$ 248,67</b>
(+) Gastos administrativos de FAPECAFES	\$ 37,00
<b>(=) Precio de venta a clientes finales</b>	<b>\$ 285,67</b>

**Fuente:** Contrato de compra-venta entre ACRIM y FAPECAFES

**Elaborado por:** la autora

Como se puede observar en la tabla 4 los ingresos netos para los socios son un 35,16% mayores en este tipo de ventas ya que obtienen \$230,62 netos por quintal vendido, los gastos administrativos de cada organización son los mismos que en caso anterior. Como precio final cada quintal se comercia a \$285,67. De igual forma es necesario destacar que según los registros de ACRIM del total de ventas solo 11,84% es en base a esta modalidad.

Durante el año 2014 se registraron 266 sacos vendidos lo que represento un ingreso de \$66.146,22.

**Venta directa de café tostado:** como se mencionó con anterioridad, ACRIM clasifica el producto entregado por sus proveedores en dos tipos, calidad nacional y calidad de exportación, el producto de calidad nacional como no posee las características para ser exportado, lo más conveniente es procesarlo y venderlo directamente. Para ello ACRIM tuesta, muele y empaca todo el café con más de veinte defectos, para luego ofrecerlo a clientes de la zona, cabe destacar que los ingresos generados por esta actividad apenas alcanzan a cubrir los costos de producción y tan solo representan el 3,67% del total de ventas. Durante el año 2014 los ingresos por esta actividad fueron de \$18.277,74.

### **2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER para el sector de ACRIM**

El Análisis PORTER permite la ejecución del análisis competitivo del entorno en el cual se desarrolla la actividad económica de una empresa, determina la estructura y atractividad del mercado donde la asociación compite, a continuación se muestra dicho análisis para la asociación ACRIM:

**Fuerza 1. Poder de negociación de los clientes:** analizar este aspecto es en sí, no es una tarea no simple como se podría pensar a primera vista, ya que la mayor parte del proceso comercial de ACRIM se basa en proveer a FAPECAFES, y esta a su vez como intermediaria es quien tranza con clientes nacionales y extranjeros.

Por lo tanto la operación de ACRIM depende básicamente de los contactos de FAPECAFES, en sí, no se espera que ni a mediano ni a largo plazo la demanda de producto disminuya ya que el café ecuatoriano ha logrado alcanzar una gran fama internacional gracias a la certificación orgánica (BCS), de Comercio Justo (FLO) y Sello de pequeños productores (SPP). Sin embargo no está de más aclarar que en esta fuerza competitiva son los clientes quienes tienen el mayor poder de negociación, debido a que la diversificación de proveedores es grande, lo que hace que el cliente pueda escoger entre uno u otro proveedor.

**Fuerza 2. Poder de Negociación de los Proveedores:** los proveedores que están en relación directa con la empresa son los 151 socios productores, los cuales son los encargados de entregar el café a la asociación.

De igual forma los socios productores mantienen proveedores fijos para abastecerse de insumos agrarios, herramientas y materia prima, los cuales en su mayoría los obtienen de empresas públicas y organizaciones gubernamentales que realizan ayuda al sector agrario.

Actualmente ACRIM no presenta inconvenientes con sus proveedores ya que la finalidad de una asociación es la mancomunidad y el beneficio colectivo, sin embargo es posible que en un futuro cercano puedan presentarse problemas con sus mismos socios, esta eventualidad será dilucidada más adelante cuando se presente una evaluación socio-económica realizada a los proveedores de ACRIM.

**Fuerza 3. Rivalidad entre competidores:** en este aspecto se puede acotar que la “Asociación Agropecuaria – Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo”, la competencia se ha visto como un factor determinante, debido al incremento de productores especialmente de café orgánico.

Tomando en consideración este antecedente podemos destacar los principales competidores:

- ❖ Asociación Nuevo Amanecer ubicada en el cantón Chinchipe.
- ❖ APECAP ubicada en el cantón Palanda.
- ❖ En lo que respecta a competencia indirecta se encuentra en la provincia de Zamora Chinchipe la Asociación APEOSAE, la cual es considerada de segundo orden (intermediadora) al igual que FAPECAFES.

Aunque el incremento de la competencia no es agresivo, en la actualidad ACRIM cuenta con una importante barrera para mantenerse y sobresalir en el mercado como lo es la certificación orgánica que posee su producto, no obstante es necesario corregir sus debilidades para establecer mayores ventajas competitivas.

**Fuerza 4. Amenazas de entrada de nuevos competidores:** nuestro país se rige bajo una economía de libre mercado, en la actualidad se puede notar un leve crecimiento de emprendedores enfocados al mercado del café orgánico en las provincias de: Loja, Zamora Chinchipe y El Oro, pero no se avizora, al menos a mediano plazo, que dicha competencia genere una mayor oferta que haga reducir los precios.

Sin embargo es conveniente monitorear con regularidad la entrada de nuevos competidores.

**Fuerza 5. Amenazas de ingresos de productos sustitutos:** como productos sustitutos al consumo de café, se puede destacar los siguientes productos:

- ❖ Infusiones de plantas medicinales (menta, hierva luisa, cedrón, etc.).
- ❖ Horchata.
- ❖ Guayusa.
- ❖ Bebidas varias empaquetadas.

Como se puede observar existen algunos productos que pueden sustituir el uso de café, pero debido a que la mayor parte de la producción es exportada a mercado norteamericanos y europeos, lugares donde se prefiere el café puro no existe una mayor amenaza para este producto en particular.

#### 2.2.4 Análisis FODA de ACRIM.

El análisis FODA es la determinación, por parte del investigador, de ciertos aspectos internos y externos de una organización como lo son las: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, este análisis es útil para determinar estrategias de mejora y mantenimiento, (D'Alesio, 2008) considera el siguiente procedimiento para identificar las estrategias basadas en el FODA:

1. Hacer una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera objetiva.
2. Determinar la estrategia de acuerdo a la relevancia de los factores internos y externos.

A continuación se presenta una tabla con el análisis FODA en base a los factores encontrados:

**Tabla 5. Matriz de Factores Internos y Externos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Dispone de un sistema contable actualizado.</li> <li>• Cuenta con una página web</li> <li>• Bajo nivel de deuda</li> <li>• Altos estándares de calidad en su producto</li> <li>• Producto con certificación orgánica</li> <li>• Precios accesibles</li> <li>• Cuenta con un Plan estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de clientes muy reducida.</li> <li>• No existe modernización en los procesos técnicos y de comercialización</li> <li>• Falta de gestión administrativa.</li> <li>• Bajo nivel comunicativo entre los socios y directivos</li> <li>• Falta de personal capacitado en el área de ventas y mercadeo.</li> <li>• Escasa participación de los socios en el día a día de la asociación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno al sector primario-exportador por medio de créditos con bajo interés y disminución de aranceles.</li> <li>• En caso de querer industrializar el producto, existen beneficios tributarios para estas acciones.</li> <li>• Posibilidad de captar nuevos socios y ampliar las zonas de cultivo y la cantidad de producto.</li> <li>• Cobertura a nivel nacional e internacional a través de FAPECAFES</li> <li>• Aumento del reconocimiento del café ecuatoriano en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de edad entre los socios productores.</li> <li>• Niveles de producción inestables por parte de los socios.</li> <li>• Falta de aumento de nuevos y jóvenes socios.</li> <li>• Actualmente se ha podido detectar que los socios productores, venden su producto directamente a terceros, lo que hace que ACRIM se desabastezca.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** la autora

A continuación se presenta una matriz FODA con las respectivas estrategias recomendadas a elaborar.

**Tabla 6. Matriz FODA de ACRIM**

<b>MATRIZ FODA  ACRIM</b>	<b>FOTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Dispone de un sistema contable actualizado.</li> <li>• Cuenta con una página web</li> <li>• Bajo nivel de deuda</li> <li>• Altos estándares de calidad en su producto</li> <li>• Producto con certificación orgánica</li> <li>• Precios accesibles</li> <li>• Cuenta con un Plan estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de clientes muy reducida.</li> <li>• No existe modernización en los procesos técnicos y de comercialización</li> <li>• Falta de gestión administrativa.</li> <li>• Bajo nivel comunicativo entre los socios y directivos</li> <li>• Falta de personal capacitado en el área de ventas y mercadeo.</li> <li>• Escasa participación de los socios en el día a día de la asociación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia (F – O)</b>	<b>Estrategias (D - O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno al sector primario-exportador por medio de créditos con bajo interés y disminución de aranceles.</li> <li>• En caso de querer industrializar el producto, existen beneficios tributarios para estas acciones.</li> <li>• Posibilidad de captar nuevos socios y ampliar las zonas de cultivo y la cantidad de producto.</li> <li>• Cobertura a nivel nacional e internacional a través de FAPECAFES</li> </ul> <p>Aumento del reconocimiento del café ecuatoriano en el exterior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar alianzas estratégicas con instituciones estatales interesados en el desarrollo del sector primario a través de proyectos de carácter económico y social.</li> <li>2.- Pactar convenios con centros de educación superior para la investigación del cultivo.</li> <li>3.- Elaborar un plan publicitario que dé a conocer la asociación y sus beneficios a través de radio, prensa y con folletería.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Fortalecimiento de las capacidades gerenciales para una mejor planificación a través de un liderazgo continuo.</li> <li>2.- Concientizar a los socios para que mantengan sus aportes mensuales difundiendo las actividades que realiza y gestiona la directiva.</li> <li>3.- Promover la participación de la mujer en las actividades que realiza la asociación para ampliar el mercado.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia (F – A)</b>	<b>Estrategia (D – A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de edad entre los socios productores.</li> <li>• Niveles de producción inestables por parte de los socios.</li> <li>• Falta de aumento de nuevos y jóvenes socios.</li> <li>• Actualmente se ha podido detectar que los socios productores, venden su producto directamente a terceros, lo que hace que ACRIM se desabastezca.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Motivar a los hijos de los socios en temas de emprendimiento e innovación para que continúen y mantengan la producción de sus padres.</li> <li>2.- Brindar asistencia técnica a los socios para mejorar sus procesos de producción y cumplir con las metas establecidas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar programas de capacitación constante a los socios y el personal administrativo y operativo de la Asociación.</li> <li>2.- Incrementar el mercado recabando la información de nuevos clientes, realizar promociones de seguimiento y premiar su fidelidad.</li> <li>3.- Invertir en la promoción y publicidad de la empresa enfocándose en la realidad del mercado actual y realzando ventajas competitivas de los pequeños productores.</li> </ol>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** la autora

### 2.2.5 Estudio socio-económico a los socios productores de ACRIM.

En este punto es conveniente recordar el hecho de que ACRIM es una asociación agrícola formada, hasta fines del año 2014, por 151 socios activos; los cuales se encargan de cultivar café orgánico y luego de su cosecha proceden a entregarlo en las bodegas de su asociación. Como se puede observar dichos socios forman parte indispensable dentro de la cadena productiva de ACRIM, ya que sin ellos no habría producto que vender; es por eso que se ha creído primordial conocer el estatus general de este conglomerado de

empresarios. Y en base a los resultados obtenidos se pueden aplicar estrategias que coadyuven al engrandecimiento de ACRIM.

### **2.2.5.1 Metodología aplicada para el presente estudio socio-económico.**

La metodología que se utilizó en el presente estudio socioeconómico fue descriptiva – analítica, partiendo de generalidades como: factores económicos, sociales, demográficos, infraestructura productiva, comprometimiento asociativo, entre otras variables. De igual forma para el levantamiento de la información se aplicó una encuesta directa a todos los socios<sup>4</sup>(anexo 3), debido a que es la herramienta más adecuada para obtener la información deseada en este estudio.

La población objeto de estudio son los 151 socios que se encuentran distribuidos en diversos sectores de la provincia de Zamora Chinchipe, los cuales se muestran a continuación, agrupados por su sector de residencia:

**Tabla 7. Porcentaje de participación de los Socios Miembros de ACRIM**

<b>Ubicación</b>	<b>Número de socios</b>	<b>Participación</b>
Zumba	67	43%
Progreso	18	11%
Rancho Carmen	12	15%
Cordón Fronterizo	19	11%
Chito	25	10%
Rio Blanco	10	10%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Posterior a la toma de encuestas se realizó la tabulación y elaboración de gráficos estadísticos para su presentación.

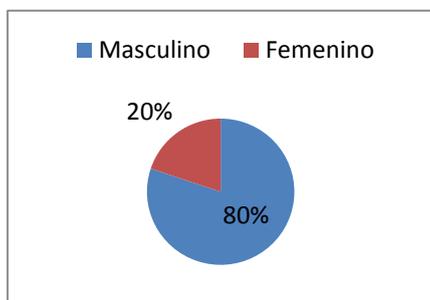
### **2.2.5.2 Presentación de Resultados.**

Luego de haber realizado el mencionado estudio se pueden exponer, a manera de generalidades, aspectos como que cada uno de los socios posee amplia experiencia en el cultivo de café pero en contraste se puede notar que entre ellos existe una baja tasa de escolaridad y al mismo tiempo un pobre conocimiento acerca de temas asociados al comercio de productos orgánicos, el comercio justo y temas asociados a las finanzas. De igual forma en este aspecto es necesario destacar que la mayoría de los asociados son personas de avanzada edad y que por este claro motivo ven limitadas sus capacidades

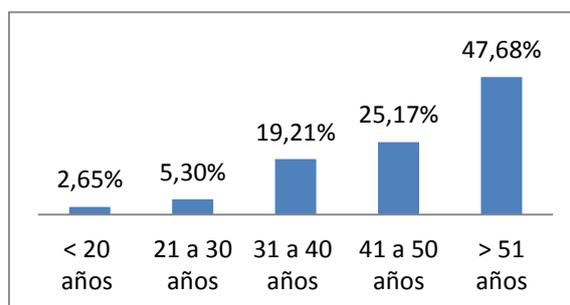
<sup>4</sup> La encuesta fue aplicada a los 151 socios (o a sus representantes) durante la última sesión general de ACRIM, efectuada el día 27 de Diciembre del año 2014.

productivas, surge imperativamente la necesidad de motivar a más jóvenes y a los propios hijos de los socios a participar e integrarse a esta actividad.

A continuación se presentan, pregunta a pregunta, los resultados obtenidos:

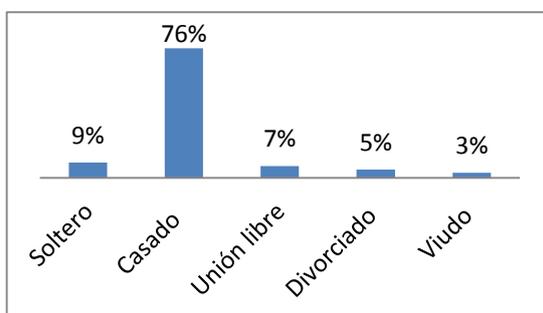


**Figura 7:** Sexo de los socios.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora

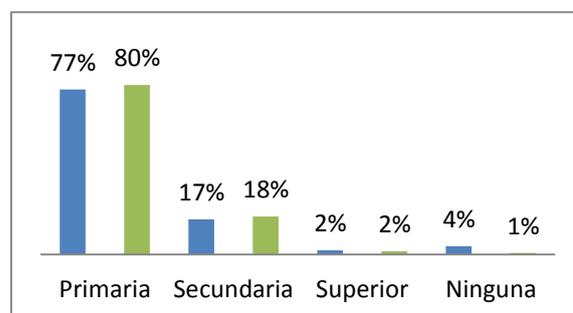


**Figura 8:** Edad de los socios.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora

Como se puede observar en las figuras anteriores existe gran disparidad en los datos, se puede notar que el 80% del total de socios son varones y en la variable edad es evidente que la mayoría de dichos socios son de edad avanzada ya que el 47,68% de ellos posee más de 51 años de vida.



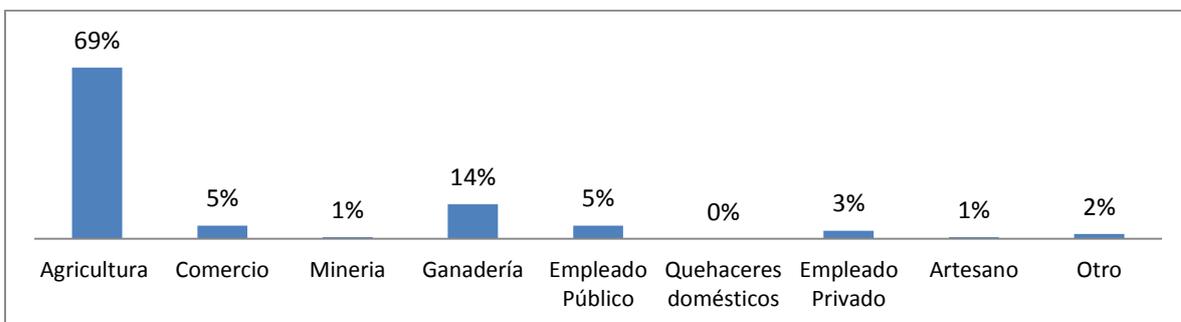
**Figura 9:** Estado civil de los socios.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora



**Figura 10:** Nivel educativo de los socios.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora

En la figura 9 se puede apreciar que el 76% de los socios de ACRIM son personas casadas, mientras que en la figura 10 se evidencia la escolaridad que poseen los socios, para llevar a cabo esta interrogante se consultó que nivel de educación posee cada socio y si dicho nivel está completo o incompleto, el 77% de los socios tan solo poseen educación primaria y como complemento se advierte que el 80% de ellos si ha completado sus estudios primarios, en segundo lugar y muy por debajo, se encuentran los socios con educación secundaria con el 17% del total y de ellos tan solo el 18% ha logrado terminar sus estudios. Cabe destacar que la pregunta número cinco consultaba cuantos miembros existen en cada familia de los socios y al tabular los resultados se obtuvo un promedio de 5 integrantes por

familia, una moda de igual valor y una mediana de 4 integrantes. Además se pudo conocer que esta actividad económica beneficia directamente a alrededor de 780 personas y gracias a una evaluación propia de ACRIM se ha determinado que son cerca de 3500 personas las beneficiadas indirectamente por las actividades de cultivo y cosecha.

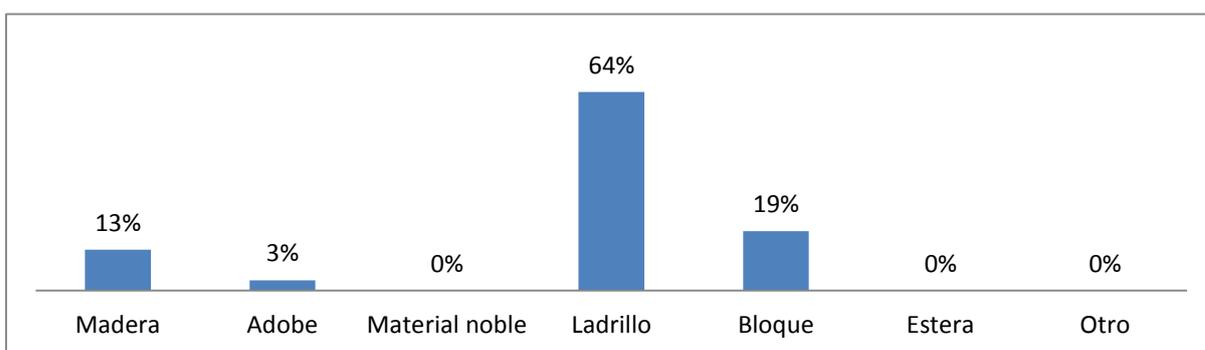


**Figura 11:** Ocupación principal de los socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

La figura 11 nos ayuda a comprender porcentualmente a que dedica la mayoría de su tiempo cada socio, esto con la finalidad de determinar si se está prestando la debida atención al cultivo de café, como se puede observar el 69% de los socios, que representa la mayoría de ellos, dedica la mayor parte de su tiempo a la agricultura, aunque también vale destacar que el 14% de los socios prestan más atención a la ganadería.

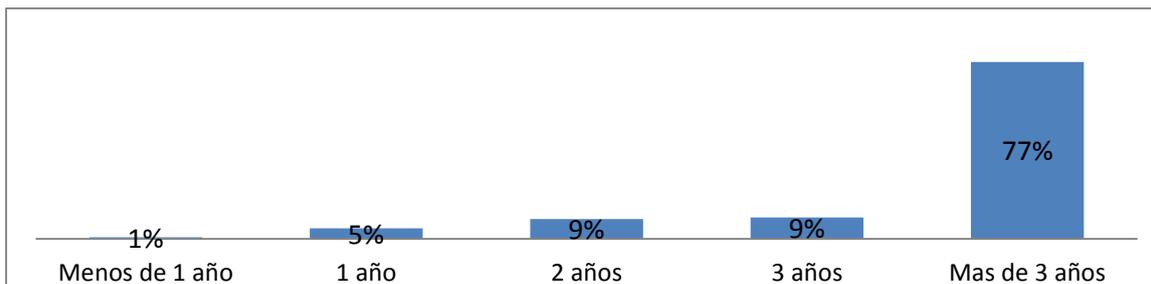


**Figura 12:** Tipo de vivienda de los socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

La figura 12 nos ayuda a conocer en qué condiciones vive cada uno de los socios, como se puede observar el 64% de ellos posee o vive en casas de ladrillo, mientras que el 19% lo hace en casas de bloque y el 13% en casa de madera, estos datos nos indican que los socios de ACRIM no viven en condiciones de extrema pobreza.

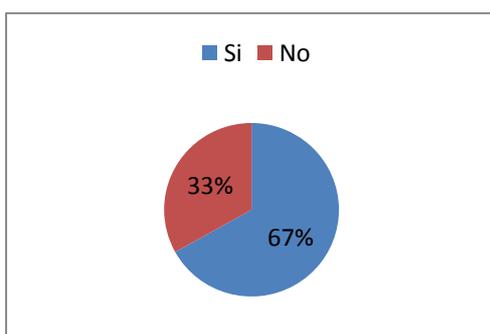


**Figura 13:** Tipo de permanencia de los socios en ACRIM.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

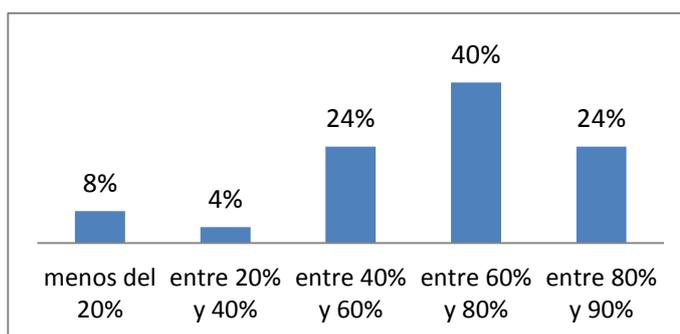
La figura 13 nos indica que el 77% de los socios activos de ACRIM lleva perteneciendo a ella más de tres años, este valor nos indica que si existe fidelidad por parte de los productores para con su asociación.



**Figura 14:** Venta total o parcial de productos a ACRIM.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora



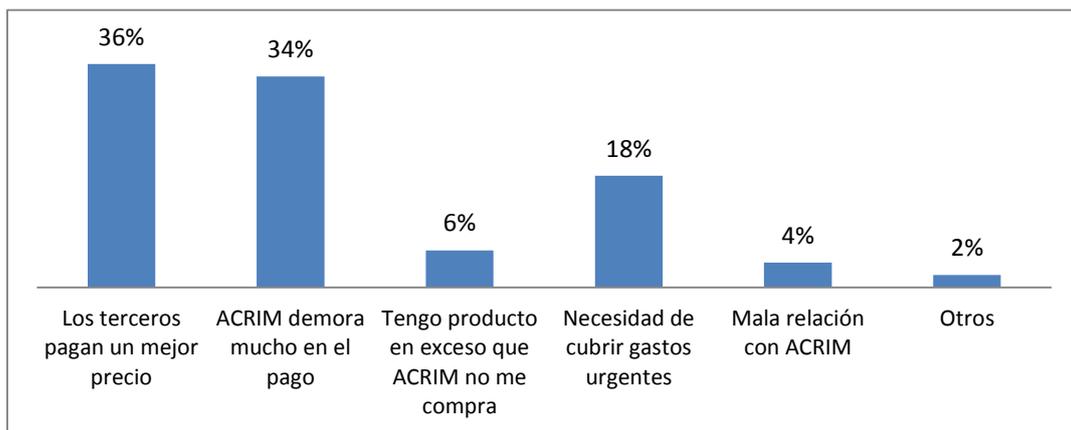
**Figura 15:** Porcentaje de venta de productos a ACRIM.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

Las figuras 14 y 15 van de la mano, ya que nos ayudan a conocer si los socios venden la totalidad de su producto a ACRIM y de no hacerlo que porcentaje si es entregado a la asociación. El 67% de los socios declaran que si venden la totalidad de su producción a ACRIM mientras que el restante 33% lo hace parcialmente.

Tomando como base ese 33% de socios (en valores absolutos son 50 socios), que venden solo una parte de su producción a ACRIM, gracias al estudio, se puede determinar que el 40% de ellos vende entre el 60 y el 80% de su producción a la asociación.

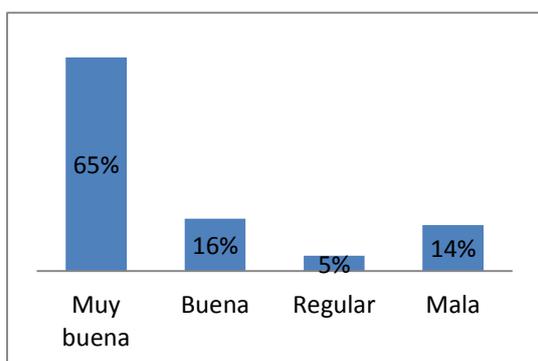


**Figura 16:** Principales razones por las que no se vende toda la producción a ACRIM.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

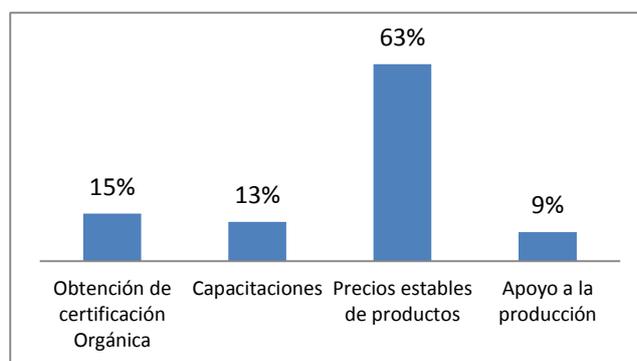
La figura 16 nos ayuda a conocer las razones que llevan a algunos socios a no venderle toda su producción a la propia ACRIM. Como se puede observar el 36% de los socios que venden parcialmente su producción a la asociación lo hacen porque otros clientes les ofrecen un mejor precio, mientras que el 34% lo hace debido a que ACRIM demora en realizar los pagos por las ventas y otra razón que lleva a que el 18% de dichos socios no venda toda su producción es motivado por la necesidad de cubrir gastos urgentes, lo cual puede acompañar a que ACRIM no cumple con rapidez sus pagos y los socios requieren liquidez para sus obligaciones.



**Figura 17:** Calificación de la administración de ACRIM por parte de sus socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora



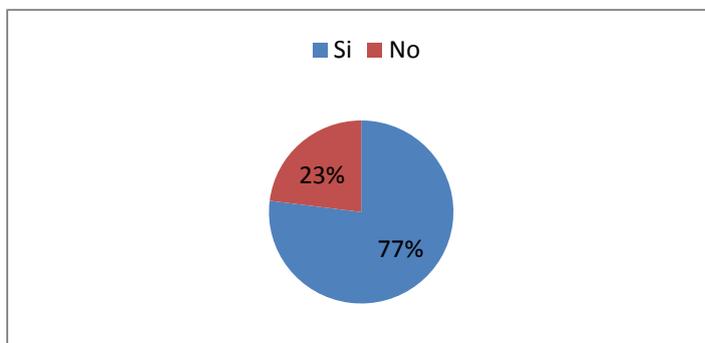
**Figura 18:** Beneficios más apreciados por los socios de ACRIM.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

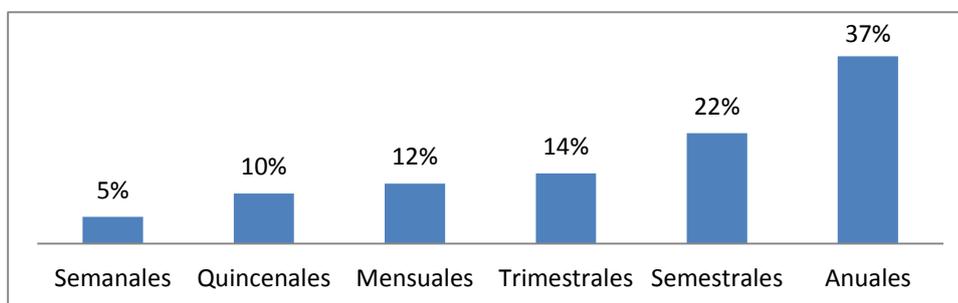
Las figuras 17 y 18 tienen un objetivo en común, el cual es conocer el nivel de aceptación de la administración de la asociación y de igual forma cuales son los beneficios que ofrece ACRIM y que son más apreciados por sus socios productores. Primeramente podemos

observar que el 65% de los socios califica a la actual administración como muy buena, lo que habla bien del personal administrativo. En lo que respecta a los beneficios más apreciados por los socios, destaca con un 63% el poder vender a precios estables su cosecha.



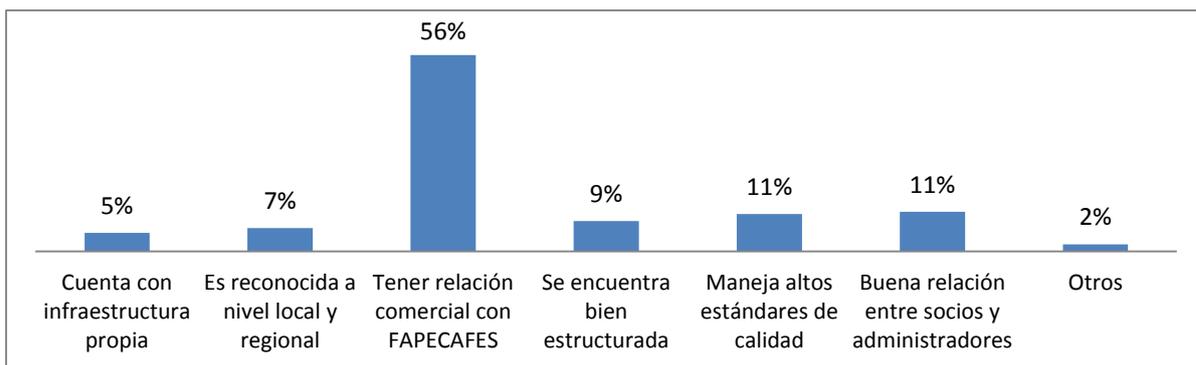
**Figura 19:**Satisfacción con los beneficios ofrecidos.  
**Fuente:**estudio socio-económico  
**Elaborado por:**la autora

La figura 19 nos indica que porcentualmente el nivel de satisfacción que tienen los socios para con ACRIM, con un 77% de respuestas afirmativas la mayoría de socios se sienten satisfechos con los beneficios que reciben de su asociación.



**Figura 20:**Asistencia de los socios a reuniones de ACRIM.  
**Fuente:**estudio socio-económico  
**Elaborado por:**la autora

La figura 20 nos ayuda a conocer con qué frecuencia los socios de ACRIM asisten a las reuniones programadas en ACRIM, como se puede observar la mayoría de socios, el 37%, solo asisten a reuniones anuales y el 22% solo lo hace a reuniones semestrales, en base a esto se puede colegir que no existe gran interés o motivación por parte de los socios de conocer lo sucesos que acontecen en ACRIM.

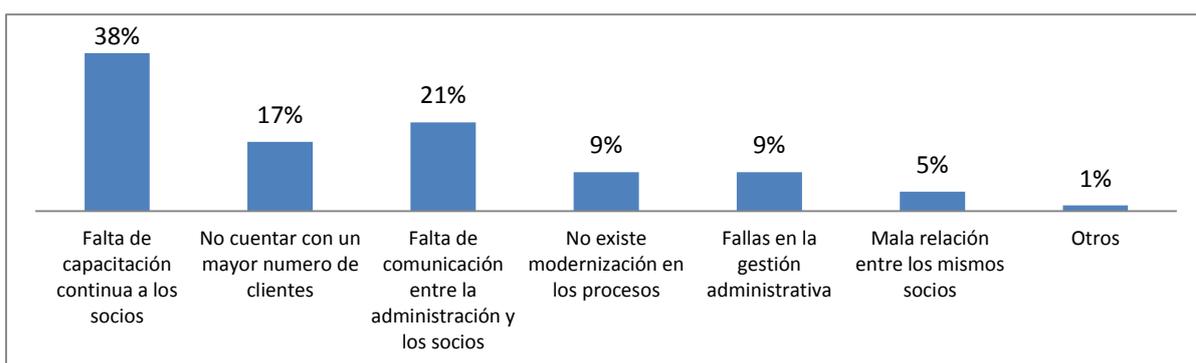


**Figura 21:** Calificación de las fortalezas de ACRIM por parte de sus socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

La figura 21 aporta para poder conocer cuáles son las fortalezas de ACRIM, desde la perspectiva de sus propios socios, y es fácil evidenciar que el 56% de los socios piensan que la mayor fortaleza de su asociación radica en que posee una relación comercial con FAPECAFES y esto le ayuda a vender todo su producto.

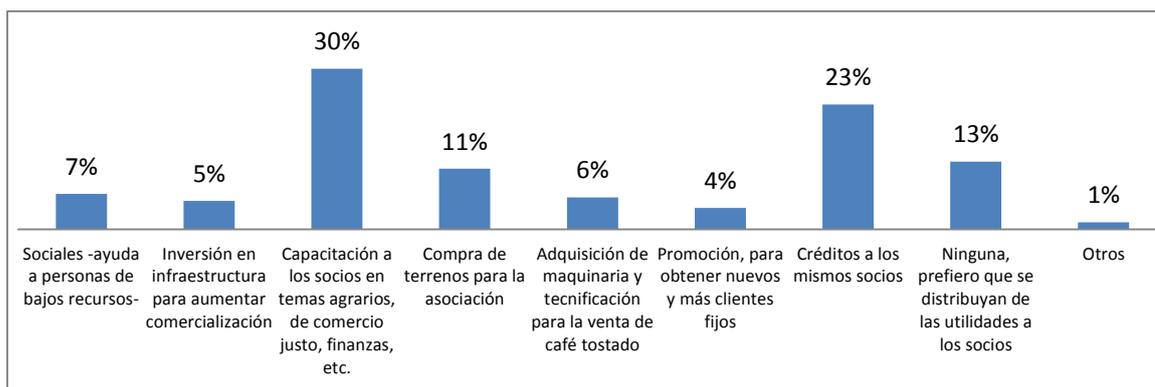


**Figura 22:** Calificación de las debilidades de ACRIM por parte de sus socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

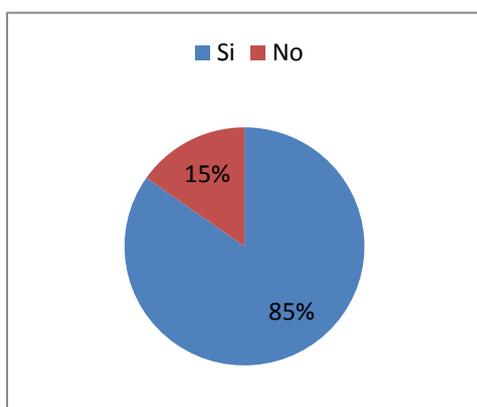
**Elaborado por:** la autora

La figura 22 colabora haciendo conocer cuáles son las principales debilidades de ACRIM, en base a la óptica de sus socios, como se puede observar el 38% de ellos piensan que la falta de capacitación continua es un factor más negativo dentro de la organización, seguido por un 21% de los socios que piensas que la principal debilidad es la falta de comunicación entre la administración y los socios. De igual forma vale destacar que el 17% de los socios afirman que el no contar con una mayor cartera de clientes es una gran debilidad.

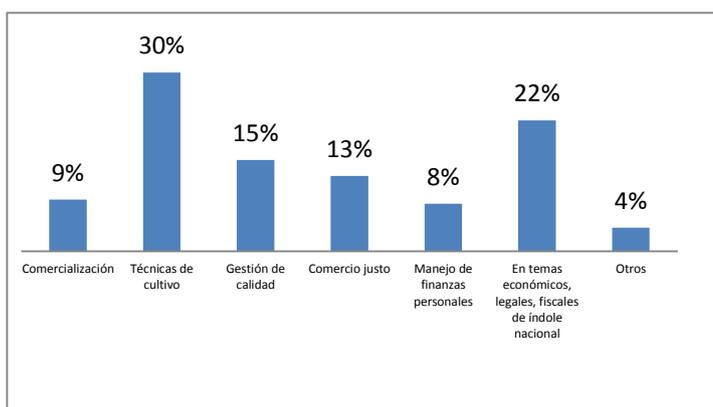


**Figura 23:** Inversión de utilidades de ACRIM.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora

Ya que en cualquier empresa son los propietarios quienes deciden en que se deben invertir las utilidades de la misma, la figura 23 destaca cuales son los puntos de vista de los socios de ACRIM. El 30% de todos los integrantes dice que la asociación debe invertir sus utilidades en capacitar a sus socios en temas agrarios, de comercio justo, finanzas, etc., lo que nos indica que la mayoría de los productores están buscando poder superarse, mejorar su producción y aumentar sus conocimientos de cultura genera. En segundo lugar el 23% de los socios afirma que prefieren que se otorguen créditos a los productores que lo requieran, mientras que en tercer lugar el 13% del total de socios prefiere que solamente se repartan la utilidades liquidas a cada uno.



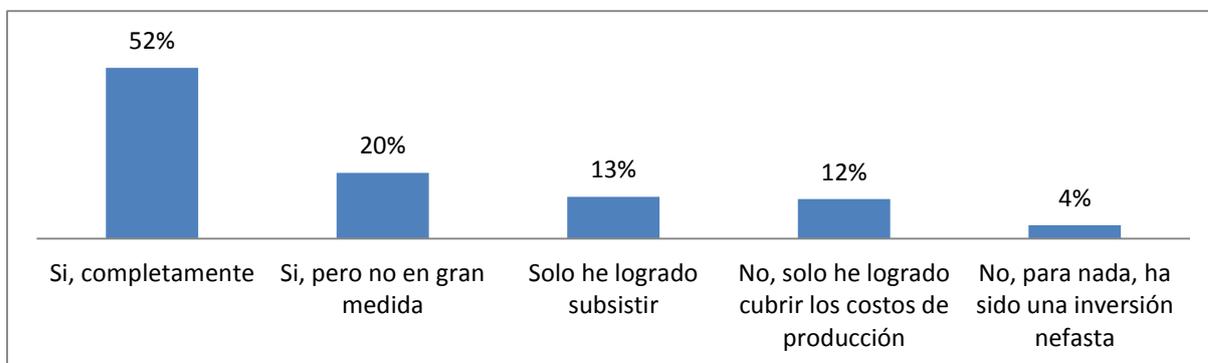
**Figura 24:** Necesidad de capacitación.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora



**Figura 25:** Temas de capacitación.  
**Fuente:** estudio socio-económico  
**Elaborado por:** la autora

Las figuras 24 y 25 están encaminadas a hacer conocer si los socios creen requerir capacitación y de necesitarla en qué áreas debería ser. Se puede observar que el 85% de los socios afirma requerir capacitación y los temas más requeridos quedan de la siguiente

forma: el 30% de los socios cree que se debería capacitar en nuevas técnicas de cultivo, el 22% cree que se debe capacitar en temas económicos, legales y tributarios; mientras que el 15% desea capacitación en gestión de la calidad.

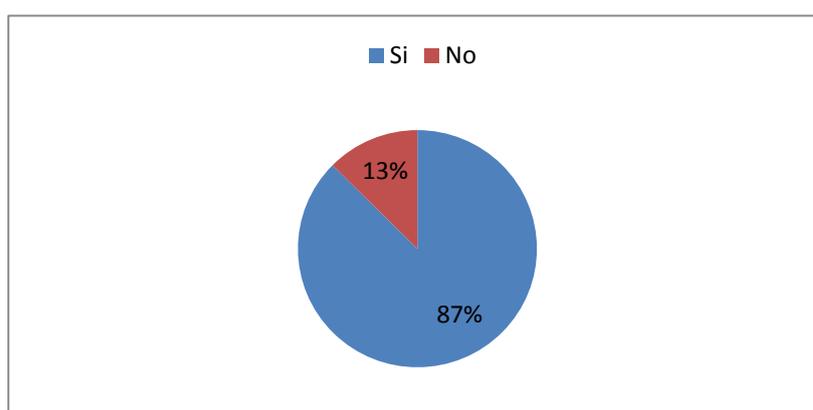


**Figura 26:** El cultivo de café como método para alcanzar un mejor nivel de vida.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

La figura 26 es muy importante ya que evidencia, desde la perspectiva de los mismos socios, si ellos sienten que el cultivar café ha aportado significativamente a alcanzar sus objetivos en la vida, el 52% de ellos sienten que el cultivar café ha aportado completamente a mejorar su nivel de vida, el 20% de los socios piensan que este cultivo si ha aportado a su superación pero no en gran medida, mientras que el 13% opina que gracias al café solo han logrado subsistir y finalmente el 12% de ellos piensa que lamentablemente solo han logrado cubrir los costos de producción y no han logrado ningún beneficio.



**Figura 27:** Motivación a nuevos socios.

**Fuente:** estudio socio-económico

**Elaborado por:** la autora

Esta es una de las preguntas más importantes para el estudio y para ACRIM como tal., ya que en ella se consultó si los socios estarían dispuestos a motivar a que nuevas personas entren a formar parte de la asociación, el 87% de los socios activos afirma que si estaría

dispuesto a motivar a otras personas para que ingresen en calidad de socios a ACRIM. Se debe recordar que uno de los objetivos primordiales en una organización es subsistir en el tiempo, es por ello que esta motivación de los socios es fundamental para la asociación. Los resultados aquí expuestos servirán como base para fundamentar las aportaciones del plan de fortalecimiento institucional de ACRIM que se expondrá en el siguiente capítulo.

**CAPITULO III: PLAN DE FORTALECIMIENTO PROPUESTO PARA LA  
ASOCIACIÓN ACRIM**

### **3.1 Introducción.**

Luego de haber realizado la debida investigación acerca de situación actual de ACRIM, en este apartado del presente trabajo de fin de titulación se procederá a exponer las acciones y estrategias que se proponen para mejorar el accionar de la asociación, todas las actividades a plantear serán encaminadas a resolver los problemas y a potenciar las fortalezas detectadas en los análisis del capítulo dos y en base a los resultados obtenidos en el estudio socio-económico realizado a los socios de la mencionada organización.

Para facilitar la comprensión de los planteamientos se procederá a dividir las propuestas de la siguiente forma:

- ❖ Propuesta y estrategias para el área administrativa.
- ❖ Propuesta y estrategias para el área de producción y ventas.
- ❖ Propuesta y estrategias para aumentar el número de socios y potenciar su fidelidad a la asociación.

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden lograr con el presente plan de fortalecimiento:

- a) Fortalecimiento de las relaciones al interior de la organización, promoviendo la identificación del socio con su organización
- b) Fortalecer las bases gerenciales para garantizar la sostenibilidad de la asociación.
- c) Motivar a los socios a analizar la rentabilidad del cultivo y las ventajas de la comercialización organizada
- d) Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas para promover el desarrollo económico local.
- e) Impulsar una mayor participación de socios y socias en el quehacer de la asociación retomando la tecnificación y comercialización como una manera integral de manejo del sistema de producción.
- f) Motivar a los empleados de ACRIM a ofrecer una atención personalizada mejorando el servicio e identificando los clientes potenciales en el sector cafetalero.
- g) Difundir la asociación y sus beneficios que ofrece para que se la reconozca a nivel local, regional y nacional

### **3.2 Propuesta y estrategias para el área administrativa.**

En este punto se procederá a detallar cada una de las acciones que se proponen realizar para mejorar los componentes del área administrativa de ACRIM como lo son: gerencia, ventas y finanzas.

A continuación se detallaran, en forma resumida, los hallazgos detectados en el capítulo dos referente a esta área para luego plantear sus soluciones:

- ❖ Reducida cartera de clientes.
- ❖ Falta de comunicación entre administradores y socios.
- ❖ Tardanza de pagos a los socios productores.
- ❖ Pérdida de producto por la venta a terceros por parte de los socios.
- ❖ Falta de organización entre los empleados administrativos.

Para lograr mejorar los aspectos antes mencionados se plantean emprender las siguientes acciones:

**Tabla 8. Estrategia 1**

<b>Problema:</b>	Reducida cartera de clientes.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador y personal administrativo
<b>Estrategia:</b>	<i>“Búsqueda y contacto de traders dedicados a exportación de café orgánico”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso el administrador, como autoridad administrativa máxima de ACRIM, y encargado de gestionar las ventas de la organización tendría que emprender las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de portafolio de productos, con sus respectivas muestras para evaluación.</li> <li>❖ Búsqueda de traders que se encarguen de la exportación de café orgánico.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 9. Estrategia 2**

<b>Problema:</b>	Falta de comunicación entre administradores y socios.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador y personal administrativo
<b>Estrategia:</b>	<i>“Elaboración de un plan de comunicación efectiva”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso el administrador, como autoridad administrativa máxima de ACRIM, tiene la responsabilidad de elaborar mensualmente un informe de actividades cumplidas, para ellos se plantea lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar un plan anual de objetivos y presentarlo en la asamblea anual de socios cada fin de año.</li> <li>❖ Elaborar mensualmente un detalle de actividades realizadas y entregarlo a cada responsable de los grupos base, para su posterior difusión a cada uno de los socios.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Tabla 10. Estrategia 3**

<b>Problema:</b>	Tardanza en los pagos a los socios productores.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador y personal administrativo
<b>Estrategia:</b>	<i>“Capitalización de la asociación en tiempos de pago”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso el administrador, como autoridad administrativa máxima de ACRIM, tiene la responsabilidad de lograr que los pagos y cobros no excedan el tiempo previsto, es decir, que ni las cuentas por pagar o por cobrar exceden los 30 días, para ello se plantea lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En caso de que FAPECAFES insista en demorar los pagos, el administrador debe gestionar una línea de crédito a corto plazo con alguna institución financiera para afrontar eventuales necesidades de efectivo.</li> <li>❖ Mantener la debida provisión de efectivo para cuentas incobrables.</li> <li>❖ Elaboración del estado de flujo de efectivo para conocer en que se han usado los fondos.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 11. Estrategia 4**

<b>Problema:</b>	Pérdida de producto por la venta a terceros por parte de los socios
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador y personal administrativo
<b>Estrategia:</b>	<i>“Creación de un apartado de multas y sanciones para los socios que no cumplan su cuota productiva para con la asociación”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso la asamblea general, como autoridad máxima de ACRIM, tiene estas atribuciones y para ello se plantea lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En la asamblea anual, el administrador y la junta de vigilancia deben presentar un plan de multas y sanciones para aquellos socios, que después de realizada la debida investigación, no hayan cumplido deliberadamente con su cuota de producción, por haber vendido parte de su producto a terceros.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 12. Estrategia 5**

<b>Problema:</b>	Falta de organización entre los empleados administrativos.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador y personal administrativo
<b>Estrategia:</b>	<i>“Creación de un manual de funciones”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso el administrador, como autoridad administrativa de ACRIM, tiene estas atribuciones y para ello se plantea lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Para poder mejorar las actividades administrativas de ACRIM y que las funciones se cumplan a cabalidad sin repetirse de un empleado a otro, la autora del presente trabajo de fin de titulación plantea el Manual de Funciones que se expone en el ANEXO 4.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

### 3.3 Propuesta y estrategias para el área de producción y ventas.

En este punto se procederá a detallar cada una de las acciones que se proponen realizar para mejorar los componentes del área productiva y de ventas de ACRIM.

Para ello se presentan a continuación los problemas detectados en el capítulo dos:

- ❖ Falta de indicadores de la producción.
- ❖ Bajo nivel de producción.
- ❖ Limitadas ventas de producto propio.

Para paliar estos problemas se presentan las siguientes estrategias y acciones:

**Tabla 13. Estrategia 6**

<b>Problema:</b>	Falta de indicadores de la producción.
<b>Actores involucrados:</b>	Jefe de producción.
<b>Estrategia:</b>	<i>“Elaboración de indicadores de la producción”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso administrador, como autoridad administrativa de ACRIM, tiene la obligación de pedir informes de producción periódicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se aconseja que el jefe de producción elabore los siguientes indicadores de producción: rotación de inventarios, plazo promedio de inventarios, índice de productividad.</li> <li>❖ La contadora de ACRIM debe elaborar el estado de costos de costos de producción.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 14. Estrategia 7**

<b>Problema:</b>	Bajo nivel de producción.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador, jefe de producción.
<b>Estrategia:</b>	<i>“Tecnificación y compra de maquinaria para la producción de café tostado”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso administrador junto al jefe de producción tienen la obligación de llevar adelante los siguientes planteamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evaluación de capacidad productiva de ACRIM y en base a ese dato se debe plantear a la asamblea de socios la posibilidad de aumentar o mantener la producción.</li> <li>❖ En caso de que se pueda aumentar la producción y la asamblea acepte el ofrecimiento, tanto el administrador como el jefe de producción deben proceder a cotizar la maquinaria necesaria para llevar a cabo la empresa, de igual forma se deben contratar capacitadores para: el manejo correcto de la maquinaria, control de calidad y técnicas más eficientes de producción.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 15. Estrategia 8**

<b>Problema:</b>	Limitadas ventas del producto propio.
<b>Actores involucrados:</b>	Administrador.
<b>Estrategia:</b>	<i>“Elaboración de un plan de mercadotecnia y comercialización”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso administrador sería el encargado de llevar adelante los siguientes planteamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contratar personal para el levantamiento información de posibles puntos de venta en la provincia de Zamora Chinchipe, Loja y El Oro.</li> <li>❖ Pactar convenios con personal para distribución que posean movilización propia, evitando así mayores costos para ACRIM.</li> <li>❖ Si conviene a la asociación, en el ANEXO 5 se plantea un detalle de comisiones a los vendedores y promociones para los clientes.</li> <li>❖ Contratar a un profesional de Marketing para que él sea el encargo de delinear las mejores estrategias de entrada al mercado.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

### 3.4 Propuesta y estrategias para aumentar el número de socios y potenciar su fidelidad a la asociación.

En este punto se procederá a detallar cada una de las acciones que se proponen realizar para mejorar las relaciones entre los socios productores y ACRIM.

Para ello se presentan a continuación los problemas detectados en el capítulo dos:

- ❖ Alto número de socios de edad avanzada y baja tasa de ingreso de nuevos integrantes.
- ❖ Necesidad de capacitación a los socios.

Para paliar estos problemas se presentan las siguientes estrategias y acciones:

**Tabla 16. Estrategia 9**

<b>Problema:</b>	Alto número de socios de edad avanzada y baja tasa de ingreso de nuevos integrantes.
<b>Actores involucrados:</b>	Asamblea de socios y administrador.
<b>Estrategia:</b>	<i>“Elaboración de un plan de fidelización y renovación de socios”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso administrador y la asamblea general serían los encargados de evaluar los siguientes planteamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En caso de que convenga a la asamblea de socios en el anexo 6 se presenta un detalle de las posibles actividades para fidelizar a los socios.</li> <li>❖ Para captar nuevos integrantes, la promoción más valiosa es el boca a boca por parte de los actuales socios, como se pudo evidenciar en el estudio socio-económico el 87% del total de socios estaría dispuesto a motivar a que más personas se agreguen a ACRIM, pero de igual forma la contratación de visitadores que demuestren los beneficios de la asociación sería una actividad fundamental para atraer nuevos integrantes, en el anexo 7 se plantea un tríptico y un reseña que pueden ser presentadas.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

**Tabla 17. Estrategia 10**

<b>Problema:</b>	Necesidad de capacitación a los socios
<b>Actores involucrados:</b>	Asamblea de socios y administrador.
<b>Estrategia:</b>	<i>“Contratación de cursos especializados en los temas pertinentes”</i>
<b>Acciones a desarrollar:</b>	<p>En este caso administrador y la asamblea general serían los encargados de evaluar los siguientes planteamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Para el presenta año, gracias al estudio socio-económico realizado a los socios se ha podido conocer que los temás que más intesan a la mayoría de los socios son en primer lugar los agrarios, en segundo lugar los relacionados a economía, tributación, legales y en tercer lugar gestión de la calidad. Para ello el administrador debería cotizar en diferentes instituciones de asesoría y capactación los costos para poder llevar a uno varios técnicos que presten la asesoría necesaria, en el anexo 9 se plantean los posibles temarios.</li> <li>❖ Mantener anualmente un sistema de encuestas para conocer que tipo de capacitación requieren los socios y planificar como se van a llevar año a año los cursos.</li> </ul>

**Fuente:** investigación propia

**Elaborador por:** la autora

Todas las propuestas hasta aquí presentadas son que la autora del presente trabajo de fin de titulación cree pertinentes para fortalecer a la asociación ACRIM, de igual forma se recuerda que la aplicación de estrategias y acciones a desarrollar son de exclusiva responsabilidad del administrador y de la asamblea general de socios, sin embargo espero que el presente trabajo pueda coadyuvar al engrandecimiento de esta asociación y al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios.

Acontinuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación y sobre la base de los resultados, se procede a concluir:

- La asociación ACRIM es el resultado de la necesidad de un grupo de personas por formar una organización grande, que pueda lograr objetivos y metas más amplias que las que podrían lograr por separado cada uno de sus asociados. ACRIM como tal se encuentra enmarcada dentro de las políticas de asociatividad del Ecuador, ya que cumple con todos los requerimientos exigidos por la legislación ecuatoriana.
- La función principal de ACRIM es la de ser el intermediador de las operaciones comerciales de sus socios con la federación FAPECAFES del sur del Ecuador, se encarga de gestionar procesos administrativos y de ventas para otorgar beneficios a sus socios. Actualmente ACRIM no se encuentra en una situación excesivamente mala, pero gracias al análisis interno se pudo detectar que los principales problemas son: reducida cartera de clientes, cierto descontento en sus socios, bajo nivel de producción propia.
- Después de haber realizada el estudio socio-económico a los socios de ACRIM se puede determinar las siguientes conclusiones: a) la mayoría de socios son personas de avanzada edad, b) la mayoría de socios tienen una tasa de escolaridad muy baja, c) la principal ocupación de los socios son las actividades de agricultura, d) un porcentaje bajo de socios no vende toda su producción a ACRIM y lo hacen debido a que otros compradores pagan un mejor precio y en otros casos la asociación demora mucho en pagar, e) para los socios la principal fortaleza de ACRIM es su relación comercial con FAPECAFES, f) para los socios la mayor desventaja de ACRIM es la falta de oferta de capacitación a los mismos socios, g) los socios prefieren que las utilidades obtenidas del negocio se inviertan en actividades de capacitación, especialmente en temas agrarios, h) la gran mayoría de socios se encuentran satisfechos con las ventajas de ACRIM y el cultivo de café orgánico por lo que estarían gustos de motivar a que nuevos integrantes ingresen a la asociación.
- En el plan de fortalecimiento propuesto se han planteado estrategias y acciones importantes para cumplir los objetivos establecidos para cada área de ACRIM, lo que se ha buscado es mejorar los procesos y la gestión administrativa de la organización, intentar que el nivel de producción de café tostado propio de la organización aumente y su tecnificación también, de igual forma se han planteado acciones encaminadas a motivar la participación activa de los socios y la entrada de nuevos integrantes.

## RECOMENDACIONES

En consideración a las conclusiones, se procede a plantear las siguientes recomendaciones:

- Primeramente, como recomendación primordial, se invita a los socios y personal administrativo de ACRIM a tomar en consideración el plan de fortalecimiento aquí planteado para poder ponerlo en marcha y que cumpla su objetivo, que es el de mejorar la situación actual de la organización.
- De igual forma es recomendable que ACRIM como una organización sería se encamine a buscar nuevos mercados y clientes con la finalidad de poder colocar su producto en un número mayor de establecimientos, en ese mismo sentido se recomienda a la asociación promover el uso de su propia marca para entablar relaciones comerciales, logrando con esto un mayor reconocimiento.
- Con respecto a los socios productores de ACRIM se recomienda aplicar las opciones propuestas para la motivación y entrada de nuevos integrantes, en base a que los socios son el motor productivo de esta organización lo más importante para ella debe ser potenciar las capacidades de todos y cada uno de ellos y de igual forma promover el ingreso de nuevos colegas.
- Para lograr cumplir con las necesidades de capacitación requeridas por los socios, se recomienda que ACRIM busque convenios interinstitucionales con entidades gubernamentales y privadas, debido a que un personal bien capacitado es un personal eficiente, y ya que la razón de ser de ACRIM son sus socios, lo más conveniente es proveerles toda la ayuda y asistencia posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACRIM. (2011-2015). *Plan Estratégico Organizacional*. Chinchipe.
- ACRIM, P. d. (2014). ACRIM. (Autora, Entrevistador)
- AEI. (2014). *Nuestros aliados*. Obtenido de Alianza para el emprendimiento e innovación: <http://aei.ec/web/xp/aliados/>
- Andrade, G. (2011). *Economía Solidaria*. México: Tigre.
- ANECAFÉ. (2014). *Exportación de café del Ecuador por calidad 2014*. Obtenido de ANECAFÉ: <http://www.anecafe.org.ec/1191-exportaciones-2014.html>
- Barcos, P. (2012). *Compromiso con la asociatividad*. Caracas: Cultos.
- Brivio, A. (s/f). *Asociatividad genera iniciativas, oportunidades y empleo en organizaciones jurídicas*. Obtenido de monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/asociatividad-organizaciones-juridicas/asociatividad-organizaciones-juridicas.pdf>
- Cabezas, V. (2012). *Registro de artesanos en el MIPRO*. Obtenido de <http://www.ppelverdadero.com.ec/servicios/item/registro-de-artesanos-en-el-mipro.html>
- Chinchipe, G. d. (2014). *Producción de café arábigo se consolida en Zamora Chinchipe*. Obtenido de Gobernación de Zamora: <http://www.gobernacionzamora.gob.ec/127-titulos-de-propiiedad-fueron-adjudicados-en-chinchipe/>
- Chinchipe, G. d. (2014). *Producción de café arábigo se consolida en Zamora Chinchipe*. Obtenido de Gobernación de Zamora: <http://www.gobernacionzamora.gob.ec/produccion-de-cafe-arabigo-se-consolida-en-zamora-chinchipe/>
- COFENAC. (2010). *Ley especial del sector cafetalero*. Obtenido de <http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/Ley-Especial-del-Sector-Cafetalero.pdf>
- COFENAC. (2010). *Sector cafetalero*. Obtenido de COFENAC: <http://www.COFENAC.org/sector-cafetalero>
- COFENAC. (2011). *Cafés especiales*. Obtenido de COFENAC: <http://www.COFENAC.org/cafes-especiales.html>
- Coveña, M. &. (2012). *La asociatividad en las microempresas, de la ciudad de Portoviejo, como estrategia de crecimiento económico, periodo 2009 - 2012*. Obtenido de (Tesis inédita de Economista) Universidad Técnica de Manabí: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/7208/1/TESIS%20DE%ASOCIATIVIDAD.pdf>
- D'Alesio. (2008). *El proceso estratégico con enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.

- Desarrollo, M. d. (s/f). *Economía popular y solidaria*. Obtenido de Desarrollo social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Ecuador, C. d. (2010). Alfaro: Asamblea Constituyente.
- Enríquez, A. (2011). *Estrategias de asociatividad*. Lima: Pancho.
- Falconí, F. (2005). *La construcción de una macroeconomía con cimientos ecológicos*. Quito: Acosta y Falconí.
- Fiallos, M. (2010). *Qué es la asociatividad*. Caracas: Laser.
- Finlandia, M. d. (2012). *Plan de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales y de capacitación en el tema de Gestión de vida silvestre amazónica de los países de la CAN*. Obtenido de Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org/Upload/2012320185345BMC-016-2012-anexoTDR.pdf>
- Glagovsky, H. (1997). *Marketing*. Buenos Aires.
- Guerras, C. &. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Thomson.
- HIDALGO, R. (2013). *Asociatividad en PYMES*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-gobierno-controlara-las-asociaciones-civiles-585641.html>
- Iguera, M. (2013). *Asociatividad en PYMES*. Obtenido de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>
- INEC. (2014). *Indicadores laborales marzo 2014*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15\\_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf)
- Julian. (2011). *La asociatividad*. Guayaquil: Cultura.
- Kotler, P. &. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- MAGAP. (2012). *Legalización masiva de tierras*. Obtenido de Agricultura: <https://www.agricultura.gob.ec/2012/10/page/2/>
- MAGAP. (2014). *Fomenta la producción de café robusta en la costa*. Obtenido de Agricultura: <https://www.agricultura.gob.ec/magap-fomenta-la-produccion-de-cafe-robusta-en-la-costa/>
- Maratuech, W. (s/f). *Características de la Asociatividad*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/17688042/Caracteristicas-de-la-Asociatividad#scribd>
- MIES, 2. (2012). *La ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Economía Solidaria: [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)

- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y. (2011). *Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Zamora Chinchipe*. Obtenido de Producción Ecuador: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-ZAMORA.pdf>
- MIPRO. (2014). *Plan Anual Compromiso*. Obtenido de Gobierno por resultados: [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Plan-Anual-comprometido-2014\\_Final.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Plan-Anual-comprometido-2014_Final.pdf)
- MORLAS, C. (2009). *Ecuador ¿País de emprendedores?*. Obtenido de Universidad Ecotec: [http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro\\_Final1.pdf](http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro_Final1.pdf)
- NIETO, M. (2013). *La nueva Ley de Tierras*. Obtenido de Derecho Ecuador: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocivil/2013/06/03/la-nueva-ley-de-tierras>
- Oriente, A. d. (2015). *Ecuador anuncia su apoyo al sector lechero*. Obtenido de Agsosite: <http://agsosite.com/2015/01/ecuador-glas-anuncia-apoyo-al-productor-lechero/>
- Peralta, A. (2006). *Derecho de Asociatividad y Reunión en Ecuador*. Obtenido de Comisión ECUAMENICA de Derechos Humanos: [http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session1/EC/CEDHU\\_ECU\\_UPR\\_S1\\_2008anx\\_extract\\_S.pdf](http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session1/EC/CEDHU_ECU_UPR_S1_2008anx_extract_S.pdf)
- Piedras, V. (2012). *Más de cinco mil cooperativas y asociaciones en Ecuador deben adecuar sus estatutos para poder seguir funcionando*. Obtenido de Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica : <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/8791.html>
- Productividad, M. d. (2013). País productivo. *Revista del MIPRO*.
- PROECUADOR. (2012). *Gobierno de Ecuador apoya a PYMES en consorcios exportadores*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/03/gobierno-de-ecuador-apoya-a-pymes-en-consorcios-exportadores/>
- Salas, R. (2011). *Mecanismos de asociatividad*. Bogotá: Libertad.
- Solórzano, L. (2012). *La Carencia de una Norma Secundaria para el Trabajo mancomunado impide el desarrollo de los territorios (Tesis inédita de Abogado)*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3260/1/SOL%C3%93RZANO%20LUIS%20VICENTE.pdf>
- SRI. (2014). *Base de datos asociaciones*. Zamora Chinchipe.
- Zabala, H. (2007). Asociatividad, redes sociales y desarrollo local. *Unircoop*, 15-38.
- Zalazar, J. (2011). *Microempresas modernas*. Barcelona: Pamaso.
- Zambrano, R. (2011). *Organizaciones asociativas*. Guayaquil: Conejo.
- Zamora, A. (2011). *Para crecer en las microempresas*. Barcelona: Española.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: BALANCE GENERAL DE ACRIM AL 31 de DICIEMBRE del 2014**

**Balance General de ACRIM al 31 de Diciembre del 2104**

<b>ACTIVO</b>		<b>\$386.011,35</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 318.690,52</b>	
CAJA	\$ 15.673,71	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	\$ 1.536,90	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1.984,73	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 210.429,16	
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 23.005,32	
ANTICIPO A PROVEEDORES	\$ 48.573,50	
INVENTARIOS	\$ 15.358,80	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2.128,40	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 67.320,83</b>	
TERRENOS	\$ 8.000,00	
EDIFICIOS LOCALES	\$ 14.250,00	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6,25	
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 36.080,80	
EQUIPOS DE OFICINA Y BODEGA	\$ 1.089,50	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 167,20	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.800,18	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.514,90	
GASTOS DIFERIDOS	\$ 3.412,00	
<b>PASIVOS</b>		<b>\$ 154.427,78</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 148.537,78</b>	
PROVEEDORES DE BIENES	\$ 116.610,69	
PROVEEDORES DE SERVICIOS	\$ 14.764,03	
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 3.647,22	
OBLIGACIONES POR PAGAR AL SRI	\$ 1.046,40	
FONDOS POR PAGAR	\$ 2.490,30	
OBLIGACIONES POR PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$ 10.000,00	
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 2,00	
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ (22,86)	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 5.890,00</b>	
OBLIGACIONES CORTO PLAZO	\$ 5.890,00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 231.583,57</b>
CAPITAL DE LOS SOCIOS	\$ 124.706,48	
OTROS APORTES PATRONALES	\$ 11.660,40	
RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	\$ 50.727,22	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 44.489,47	
<b>TOTAL PASIVO y PATRIMONIO</b>		<b>\$386.011,35</b>

Fuente: ACRIM

Elaborado por: ACRIM

**ANEXO 2: ESTADO DE RESULTADOS DE ACRIM AL 31 de DICIEMBRE del 2014****Estado de Resultados de ACRIM al 31 de Diciembre del 2104**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 497.590,56</b>
INGRESOS POR VENTAS	\$ 445.651,24	
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$ 50.384,08	
OTROS INGRESOS	\$ 1.555,24	
<b>COSTOS</b>		<b>\$ 398.919,51</b>
COSTO DE PRODUCCION	\$ 387.054,85	
OTROS COSTOS	\$ 11.864,66	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 98.671,05</b>
<b>GASTOS</b>		
GASTOS DE PERSONAL	\$ 23958,11	
GASTOS GENERALES	\$ 267,12	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 74.445,82</b>
<b>OTROS GASTOS</b>		
INTERESES	\$ 7458,46	
COMISIONES	\$ 261,00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		<b>\$ 66.726,36</b>
REMBOLSO DE GASTOS	\$ 704,53	
OTROS GASTOS	\$ 21532,36	
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 44.489,47</b>

Fuente: ACRIM

Elaborado por: ACRIM

### ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA PARA ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD DE ESTUDIOS PRESENCIAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>Identificación/ número de encuesta</b>	
<b>Ubicación geográfica</b>	

Estimado productor:

Le solicito comedidamente se digne dar respuesta a las siguientes interrogantes, de la manera más sincera, pues los datos consignados servirán para realizar un Plan de fortalecimiento organizacional a la asociación ACRIM a la que usted pertenece.

**1. Género**

Masculino ( )

Femenino ( )

**2. Edad**

< 20 años ( )

21 a 30 años ( )

31 a 40 años ( )

41 a 50 años ( )

> 51 años ( )

**3. Estado civil**

Soltero ( )

Casado ( )

Unión libre ( )

Divorciado ( )

Viudo ( )

**4. Nivel de instrucción**

Primaria ( ) incompleta ( ) completa ( )

Secundaria ( ) incompleta ( ) completa ( )

Superior ( ) incompleta ( ) completa ( )

Ninguna ( )

En caso de no tener instrucción, usted sabe:

Leer y escribir ( )

Solo leer ( )

Ninguno ( )

**5. Número de miembros que integran la familia**

\_\_\_\_\_

**6. Ocupación principal, ojo marque solo una respuesta.**

Agricultura ( )      Ganadería ( )      Empleado privado ( )  
Comercio ( )      Empleado público ( )      Artesanía ( )  
Minería ( )      Quehaceres domésticos ( )

**7. Tipo de vivienda**

Madera	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )
Adobe	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )
Material noble	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )
Ladrillo	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )
Bloque	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )
Estera	( )	Propia ( )	Arrendada ( )	Familiares ( )

Otro: \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tiempo tiene como socio?**

Menos de 1 año ( )  
1 año ( )  
2 años ( )  
3 años ( )  
Más de 3 años ( )

**9. Del total de su producción de café orgánico anual, usted ¿vende toda su cosecha a ACRIM? Ojo si su respuesta es SI pase a la pregunta 13.**

SI ( )      NO ( )

**10. En qué caso de la respuesta anterior fuera NO, conteste la siguiente interrogante ¿Qué porcentaje puede estimar le vende a ACRIM?**

Menos del 20% ( )  
Entre el 20% y el 40% ( )  
Entre el 40% y el 60% ( )  
Entre el 60% y el 80% ( )  
Entre el 80% y el 90% ( )

**11. Favor indique el o los motivos por los cuales no vende toda su producción a ACRIM, ojo marque solo una respuesta.**

Los terceros pagan un mejor precio ( )  
ACRIM demora mucho en el pago ( )  
Tengo producto en exceso que ACRIM no me compra ( )  
Necesidad de cubrir gastos urgentes ( )  
Mala relación con ACRIM ( )

Otros.....

**12. ¿Cómo calificaría usted la Administración de la Asociación?**

Muy buena ( ) Buena ( )  
Regular ( ) Mala ( )

**13. ¿De los beneficios que obtiene de la Asociación, cuáles ha utilizado en el último año?**

Obtener Certificación Orgánica ( )  
Capacitaciones ( )  
Precios estables de productos ( )  
Apoyo a la producción ( )

**14. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que ofrece?**

Si ( )  
No ( )

**15. ¿Con qué frecuencia asiste a las reuniones la asociación?**

Semanales ( ) Quincenales ( ) Mensuales ( )  
Trimestrales ( ) Semestrales ( ) Anuales ( )

**16. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas que posee la Asociación?**

Cuenta con infraestructura propia ( )  
Es reconocida a nivel local y regional ( )  
Tener relación comercial con FAPECAFES ( )  
Se encuentra bien estructurada ( )  
Maneja altos estándares de calidad ( )  
Buena relación entre socios y administradores ( )  
Otros.....

**17. ¿Cuáles son las principales debilidades que posee la Asociación?**

Falta de capacitación continua a los socios ( )  
No contar con un mayor número de clientes ( )  
Falta de comunicación entre la administración y los socios ( )  
No existe modernización en los procesos ( )  
Fallas en la gestión administrativa ( )  
Mala relación entre los mismos socios ( )  
Otros.....

**18. ¿En qué tipo de proyectos le gustaría que la asociación invierta sus utilidades?**

Sociales -ayuda a personas de bajos recursos- ( )  
Inversión en infraestructura para aumentar comercialización ( )  
Capacitación a los socios en temas agrarios, de comercio justo, finanzas, etc. ( )  
Compra de terrenos para la asociación ( )  
Adquisición de maquinaria y tecnificación para la venta de café tostado ( )  
Promoción, para obtener nuevos y más clientes fijos ( )  
Créditos a los mismos socios ( )  
Ninguna, prefiero que se distribuyan de las utilidades a los socios ( )  
Otros.....

**19. ¿Considera usted necesario una capacitación entre los socios de ACRIM?**

SI ( )

NO ( )

**20. ¿Señale en qué área le gustaría recibir capacitación**

Comercialización ( )

Técnicas de cultivo ( )

Gestión de calidad ( )

Comercio justo ( )

Manejo de finanzas personales ( )

En temas económicos, legales, fiscales de índole nacional ( )

Otros.....

**21. ¿Cree que la producción de café, que ha venido realizando, ha logrado ayudar a mejorar las condiciones de vida de su familia?**

Si, completamente ( )

Sí, pero no en gran medida ( )

Solo he logrado subsistir ( )

No, solo he logrado cubrir los costos de producción ( )

No, para nada, ha sido una inversión nefasta ( )

**22. En caso de que esta actividad agraria le haya resultado social y económicamente rentable, ¿estaría dispuesto a motivar a que nuevos socios se integren a ACRIM?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 4: MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA ACRIM

# MANUAL DE FUNCIONES





**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Asamblea General	ACRIM-001	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Directiva	Ninguno	
<b>Objetivo</b>		
La Asamblea la integran todos los socios, que no tengan obligaciones pecuniarias para con la Asociación y no hayan sido suspendidos.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir cada dos años en forma democrática a los miembros del Directorio con derecho a reelección consecutiva por una sola vez, pudiendo reelegirse pasando un periodo.</li> <li>• Aprobar informes y balances anuales emitidos por el Directorio, comisiones y personal administrativo.</li> <li>• Autorizar la adquisición de los activos de la asociación en montos superiores de \$10.000 dólares</li> <li>• Determinar las cuotas de ingreso así como las cuotas ordinarias y extraordinarias.</li> <li>• Discutir y aprobar la reforma al Estatuto.</li> <li>• Aprobar el Reglamento Interno de la ACRIM.</li> <li>• Conocer el estado financiero de la Asociación y solicitar a sus representantes cuando lo juzgue conveniente.</li> <li>• Conocer y discutir sobre la disolución de la Sociedad.</li> <li>• Aprobar el presupuesto anual de las diferentes actividades de la Asociación.</li> <li>• Otros que consten en el presente Estatuto y demás resoluciones que sean tomadas a favor del cumplimiento de los fines de la Asociación.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	No es indispensable	
Edad	25 a 40 años	
Experiencia	Conocimientos productivos	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____		
<b>Aprobado por:</b> _____		
<b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Grupo base	ACRIM-002	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Directiva	Asamblea General	
<b>Objetivo</b>		
Los grupos de base de acuerdo a la comunidad o sector, mínimo 20 socios.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir su propia directiva.</li> <li>• Elaborar su propio reglamento interno acorde con el Estatuto y Reglamento de la ACRIM.</li> <li>• Transferir la información a sus asociados.</li> <li>• Proponer al Directorio la elaboración de planes de capacitación en beneficio de todos los socios de la ACRIM.</li> <li>• Nominar dos representantes para la conformación del Directorio de la ACRIM.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	No es indispensable	
Edad	No hay límite	
Experiencia	Conocimientos productivos, organizacionales y de planificación	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Administrador	ACRIM-005	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Administrativo	Presidente	
<b>Objetivo</b>		
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dictar las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar que las actividades de la asociación se desarrollen de acuerdo con las políticas y planes aprobados por la Asamblea general y los Grupos base.</li><li>• Velar por el cumplimiento del reglamento interno y las políticas de la asociación y demás disposiciones que afecten a ACRIM.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir los acuerdos con FAPECAFES</li><li>• Formular y proponer a la Asamblea General, para su aprobación los reglamentos, manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la asociación y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades</li><li>• .proponer a la Asamblea general las modificaciones en la asociación.</li><li>• Elaborar y someter a la Asamblea general, para su aprobación los presupuestos y metas a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Informar periódicamente y asesorar al Presidente sobre la gestión económico – financiera y administrativa de la asociación.</li><li>• Preparar informes periódicos para la Asamblea general, y para los grupos base sobre la situación económica y productiva de la asociación.</li><li>• Presentar oportunamente a la Presidencia los estados financieros correspondientes a cada periodo económico.</li><li>• Preparar la memoria anual.</li><li>• Presentar a la presidencia y el directorio la documentación e informes requeridos en concordancia con las normas vigentes.</li><li>• Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con las políticas establecidas.</li></ul>		

- Fijar la remuneración de empleados, previa evaluación de acuerdo a las políticas de remuneraciones.
- Fomentar la participación del personal en el desarrollo organizacional de la asociación.
- Velar para la suficiencia productiva y de las medidas generales de seguridad para proteger a los socios, empleados y bienes que mantenga la asociación.
- Revisar y evaluación la productividad de cada uno de los socios de acuerdo a los estimados establecidos cada año.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea general con voz pero sin voto.
- Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control del área de mando directa e indirecta que le haya sido delegada.
- Cumplir con las demás funciones que le señale la Asamblea general y las disposiciones legales vigentes.

**Perfil del Puesto**

Titulo	Licenciado, Ingeniero o Doctor en Administración de empresas, economía, contabilidad, banca y finanzas
Edad	30 años en adelante
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares
_____	_____
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Revisado por:** \_\_\_\_\_



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Secretaria	ACRIM-006	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Administrador	
<b>Objetivo</b>		
El secretario tiene bajo su responsabilidad la documentación pertinente en cada reunión ordinaria y extraordinaria, además de manejar la información referente a la asociación.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y llevar las actas de las sesiones de la Asamblea General, de la Junta de Representantes y del Directorio.</li> <li>• Llevar al día y mantener bajo su responsabilidad los libros de actas, de registro de los socios conjuntamente con los empleados de la entidad y demás documentación de sustento de Asamblea General, Junta de Representantes y Directorio.</li> <li>• Suscribir conjuntamente con el presidente las actas, registros y demás documentos de ACRIM.</li> <li>• Las demás que establezca la Asamblea General, el Directorio, la Junta de Representantes y los Reglamentos Internos.</li> <li>• Mediante la correspondiente Acta de Entrega Recepción, entregar al secretario electo, todos los documentos que estuvieron bajo su responsabilidad</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	Licenciado en secretariado	
Edad	De 25 a 35 años	
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Contadora	ACRIM-007	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Administrador	
<b>Objetivo</b>		
Procesar información financiera, sacar resultados contables y realizar análisis financieros.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar adecuadamente las operaciones contables diarias, así como los respectivos balances: trimestral, semestral y/o anual, según los requerimientos de la ACRIM.</li> <li>• Realizar los pagos y liquidaciones del café y más productos a los socios, así como más gastos que se generen dentro del proceso.</li> <li>• Llevar el control presupuestario de los gastos previstos dentro del presupuesto de la ACRIM aprobado en Asamblea General, y de los proyectos a su cargo.</li> <li>• Elaborar y presentar los informes financieros al Directorio, Junta de Representantes y Asamblea General, según sea el caso.</li> <li>• Analizar y elaborar conjuntamente con el Director Ejecutivo la propuesta del presupuesto anual.</li> <li>• Realizar los pagos respectivos de Impuestos de la Asociación al S.R.I. y en las fechas previstas.</li> <li>• Llevar los respectivos Kardex de café y otros productos por cantidad y calidad conjuntamente con el Director Ejecutivo y Bodeguero.</li> <li>• Realizar periódicamente las respectivas conciliaciones: sean bancarias así como de las distintas cuentas relacionadas con los activos, pasivos y patrimonio de la ACRIM.</li> <li>• Codificar y controlar los respectivos activos que posee la ACRIM.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	Licenciado, Ingeniero o Doctor en Contabilidad y Auditoría	
Edad	De 30 a 35 años	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares del sector social	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Auxiliar de Contabilidad	ACRIM-008	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Contadora	
<b>Objetivo</b>		
Procesar información financiera, contable y administrativa		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar un control de los distintos archivos y materiales que ingresen a la ACRIM.</li><li>• Llevar el control del fondo destinado para caja chica.</li><li>• Elaborar las respectivas memorias presupuestarias y gastos de reuniones y eventos que se llevan a cabo dentro de la Asociación.</li><li>• Apoyar pagos por entregas de diferentes productos a la Asociación.</li><li>• Receptar pedido de materiales de los socios.</li><li>• Remitir los comprobantes de entrega de café a la contadora.</li><li>• Demás que le designen la Contadora, Director y Presidente.</li></ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	Licenciado, Ingeniero o Doctor en Contabilidad y Auditoría	
Edad	De 25 a 30 años	
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares del sector social	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____		
<b>Aprobado por:</b> _____		
<b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Promotor de ventas	ACRIM-009	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Administrador	
<b>Objetivo</b>		
Desarrollar propuestas de marketing y publicidad		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brindar un adecuado servicio al cliente</li> <li>• Realizar la planificación de ventas y marketing para la producción anual de los socios de ACRIM</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las ventas y el mercado minorista alcanzado</li> <li>• Elaborar proyectos de acuerdo a los objetivos de la asociación para alcanzar un mayor mercado y cubrir la demanda impuesta.</li> <li>• Establecer control de ventas y producción para mejorar los ingresos económicos de los socios de ACRIM.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	Licenciado o técnico en marketing y ventas	
Edad	De 25 a 30 años	
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares del sector social	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Técnico	ACRIM-010	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Administrador	
<b>Objetivo</b>		
Se encarga de los procesos técnicos que se desarrollan en la asociación.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar el asesoramiento técnico a los socios.</li> <li>• Realizar la planificación, seguimiento y control del trabajo que se realiza para el fortalecimiento organizativo y técnico de la ACRIM.</li> <li>• Elaborar informes periódicos que generen comunicación de los procesos implementados por la Asociación.</li> <li>• Elaborar proyectos de acuerdo a los fines y objetivos de la Asociación y a los requerimientos de los grupos de base.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	Técnico	
Edad	De 25 años en adelante	
Experiencia	Manejo de sistemas productivos	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES  
ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Bodeguero	ACRIM-011	20/03/2015
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	
Operativo	Promotor de ventas y Contadora	
<b>Objetivo</b>		
Se encarga del inventario del café verde, tostado y demás productos que ofrece la asociación.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilizarse por la existencia de producto en bodega.</li> <li>• Llevar estrictamente el control de calidad acorde a los estándares de la ACRIM.</li> <li>• Realizar el acopio de café y otros productos de acuerdo a los estándares de calidad estipulados por la Asociación.</li> <li>• Llevar registros de ingreso y egreso de productos, y de más que disponga la ACRIM.</li> <li>• Coordinar el envío de productos con el Director.</li> <li>• Será responsable del transporte y entrega a la planta de Catamayo.</li> <li>• Demás establecidos en el Reglamento Interno.</li> </ul>		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Titulo	No indispensable	
Edad	De 25 años en adelante	
Experiencia	Mínimo un año en cargos similares del sector productivo	
_____	_____	
<b>Nombre del titular</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Elaborado por:</b> _____ <b>Aprobado por:</b> _____ <b>Revisado por:</b> _____		

## ANEXO 5: PROPUESTA DE COMISIONES y PROMOCIONES

### Cuadro de Comisiones y Promociones para ACRIM

<b>COMISIONES:</b> para llevar a cabo el proceso de venta del café tostado de ACRIM se plantea ofrecer el producto a los vendedores a un precio base, del cual ellos podrán aumentar un 15% de ganancia por unidad, y con el fin de motivar más a los vendedores se plantean las siguientes bonificaciones por cumplimiento de objetivos:	
<b><i>Bonificación por 100 unidades vendidas</i></b>	\$25 y dos unidades gratis
<b><i>Bonificación por 500 unidades vendidas</i></b>	\$50 y diez unidades gratis
<b><i>Bonificación por 1000 unidades vendidas</i></b>	\$100 y diez unidades gratis
<b>PROMOCIONES:</b> las promociones para la motivación de los clientes es fundamental en todo proceso de ventas, en este caso se plantea ofrecer las siguientes ofertas:	
<b><i>Promoción de crédito</i></b>	La primera compra se realizará en efectivo, y desde la segunda se otorgaran de 15 a 30 días según el nivel de compra.
<b><i>Promoción por cantidad de producto</i></b>	Por cada 25 unidades adquiridas se otorgarán dos gratis.

**Fuente:** investigación propia

**Elaborado por:** la autora

## ANEXO 6: PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE FIDELIZACIÓN A SOCIOS

### Actividades para fidelizar a los socios de ACRIM

<b>Actividad 1</b>	Festejo anual por motivo de la creación de ACRIM, en la que se pueden presentar las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"><li>• Homenaje a todo socio que haya cumplido 3, 5, 10, 15, 20 años de trabajo en la asociación, por medio de una placa conmemorativa y publicación en un rotativo local.</li><li>• Designación de: socio más productivo, madre símbolo, etc.</li></ul>
<b>Actividad 2</b>	Compensación económica a los socios que refieran a nuevos integrantes
<b>Actividad 3</b>	Celebración a socios que sean adultos mayores
<b>Actividad 4</b>	Convenio con aseguradora para ofrecer a los socios planes de: salud, seguro de vida, etc.

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

## ANEXO 7: TRIPTICO y HOJA DE PRESENTACIÓN DE ACRIM

**MISIÓN**

ACRIM es una asociación que ofrece productos artesanales de origen agropecuario como café verde, café tostado, cafés especiales, cacao, plátano y miel de abeja con certificación orgánica, además les permite a sus socios obtener asistencia técnica, comercialización, créditos, maquinaria e insumos que benefician las cosechas y permite la gestión efectiva entre el hombre y la naturaleza

**VISIÓN**

ACRIM para el año 2020 será una asociación sólida, constituida dentro del mercado local, nacional e internacional a través de FAPECAFÉS, ofertando productos con certificación orgánica llegando a entregar por año promedio 7.000 qq de café al mejor precio del mercado.



**Dirección:** Zumba, Barrio Belén,  
Av. 24 de Mayo y Manuel Sáenz

**Contactos al 072308076—0968288408**

**CHINCHIPE - ECUADOR  
2015**

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA  
ARTESANAL DE  
PRODUCTORES ORGÁNICOS  
CUENCAS DEL RIO MAYO**

*Producción asociativa con compromiso ambiental*



CERTIFICACIONES:



**CAFÉ VERDE**



Se cultiva el café bajo sistemas agroforestales y asociados con plátano. Los productores de ACRIM, en un 70% de las fincas se cultiva las variedades típica y bourbon, que cuentan con atributos organolépticos innatos de estas variedades; además se cultiva otras variedades como cattura y pacas.

**CAFÉ TOSTADO**

En esta región se cultiva el café 100% arábica y se cosecha granos cuidadosamente seleccionados, luego es tostado, molido y envasado para su consumo.

Una vez que el café se encuentra seco, cada productor lleva su café hacia el centro de acopio de la ACRIM en Zumba y Chito, en donde se hace un control físico de calidad del café (humedad, resquebraje, limpieza, defectos), un análisis organoléptico para confirmar las características en aroma, cuerpo y calidad y según eso clasificar los cafés especiales de los normales.

**CAFÉS ESPECIALES**



ACRIM cuenta con un laboratorio equipado, así como catadores calificados, para seleccionar profesionalmente cada lote de café que ingresa a las bodegas y clasificarlos según la demanda del cliente.

**PRODUCTOS ADICIONALES**

- PLÁTANO



- CACAO



Nuestros productos cuentan con la  
Certificación Orgánica, Comercio Justo - FLO y  
Sello de Pequeños Productores - SPP.

El café tostado forma parte de la familia de "Café Victoria"®, la marca FAPECAFÉS



## **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM**

### **Generalidades**

La Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo, (ACRIM) nace de un grupo de emprendedores y con visión a futuro, de cambio y desarrollo tanto económico como social. Fue constituida mediante Acuerdo Ministerial N° 09 0542 el 20 de agosto del 2009 otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad en el cantón Chinchipe, con perspectivas de crecer a nivel provincial, es una asociación que se encuentra regulada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y pertenece a la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur – FAPECAFES.

### **Dirección**

La Asociación Acrim está ubicada en la ciudad de Zumba, en el cantón Chinchipe al sur de la Provincia de Zamora, en la Av. 24 de Mayo y Manuel Sáenz.

### **Teléfonos**

Fijo: 072 308 076

Celular: 0968288408

### **Servicios**

Los servicios que ofrece ACRIM son:

**Comercialización.**-ACRIM ha logrado posicionar sus productos en mercados como Estados Unidos, Francia, Alemania y Bélgica, con certificaciones orgánicas, comercio justo y SPP. A través de FAPECAFÉS, se ha logrado hacer alianzas con tostadores, importadores y distribuidores, que valoran la calidad y el origen de nuestros productos. Para el mercado nacional, ACRIM está haciendo alianzas para la comercialización del café tostado y molido, así como otros productos elaborados.

**Asesoría Técnica.**-Con el fin de capacitar y llegar con asistencia técnica a todos los productores miembros de Acrim, se ha logrado hacer acuerdos con las instituciones que trabajan en la región. Actualmente, se conformó el comité de gestión, conformado por el Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe, el MAGAP, COFENAC, la Cooperación Técnica Alemana – GIZ; a través de este comité se hace la capacitación y asistencia técnica en diferentes temas:

- Producción,
- Cosecha,
- Pos cosecha,
- Fertilización,
- Fortalecimiento socio-organizativo.

**Control de calidad.**-El control de calidad de los productos se lo hace en 2 fases:

La primera fase es en las fincas, para lo cual se cuenta con el Comité Interno de Control, quienes se encargan de hacer un seguimiento de la producción y garantizar que se cumplen con los diferentes requisitos de Producción Limpia, Orgánica, de Comercio Justo y Pequeños Productores.

Al momento de la recepción del café en las bodegas de la ACRIM, se realiza el control de calidad a cada uno de los lotes de café que ingresan, que consiste en:

- Análisis físico: control de humedad, apariencia física, rendimiento, cantidad de defectos.
- Análisis sensorial: que permite analizar el perfil de tasa y determinar el tipo o calidad de café.

Para llevar a cabo este proceso de control de calidad, la Acrim cuenta con:

- Personal capacitado en el control de calidad (técnico con título de Start cupper)
- Moderno laboratorio para el análisis sensorial
- Sistema de documentación que garantiza la trazabilidad

### **Productos**

Los productos que ofrece ACRIM son variados entre los cuales se puede destacar:

- Café verde, Cafés especiales, Café tostado, Plátano, Cacao

**ANEXO 8:CLIENTES QUE ADQUIEREN EL PRODUCTO DE ACRIM POR MEDIO DE FAPECAFES.  
CLIENTES NACIONALES**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Producto</b>
CAFÉ Veles	Café pergamino
CAFÉ GALETI	Café pergamino
ECUANATIVA	Café procesado
Almaexport	Café pergamino
Valtrax	Café pergamino
Escafee	Café pergamino
Expigo	Café pergamino
Fecafem	Café pergamino

**CLIENTES INTERNACIONALES**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ubicación</b>
Ethiquable	Francia
Quijote coffee	Alemania
Interamerican coffee	Alemania
Sustainable harvest	EEUU
Hacofco	Francia
Virmax	EEUU
Equal Exchange	EEUU
Coperatif coffee	Bélgica
Bernard beneck coffe	Alemania
Coffe maison	EEUU
Café import	Francia

**ANEXO 9: TEMAS DE CAPACITACIÓN SOLICITADOS POR LOS SOCIOS DE ACRIM**

<b>TÉCNICAS AGRARIAS ASOCIADAS AL CULTIVO DE CAFÉ ORGÁNICO</b>	
<b>Tema</b>	<b>Técnicación del cultivo de café</b>
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en la aplicación de nuevas tecnologías para elevar la producción y productividad del cultivo de café, lo que permitirá mejorar la rentabilidad del productor cafetalero
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnicación del café arábigo y robusta</li> <li>• Medición de niveles de Ph, macro y micro nutrientes de la tierra</li> <li>• Técnicas de riego</li> <li>• Principales plagas del café</li> <li>• Cosecha eficiente</li> <li>• Logística en la cadena de comercialización del café</li> </ul>
<b>Duración</b>	De 15 a 20 horas
<b>Capacitadores</b>	MAGAP, AGROCALIDAD, SECAP, Tecnicos independientes.
<b>Tema</b>	
	<b>Tratamiento post-cosecha del café</b>
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en las últimas técnicas post-cosecha de café.
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases de secado</li> <li>• Manejo de plagas</li> <li>• Almacenaje correcto</li> <li>• Niveles óptimos de humedad.</li> </ul>
<b>Duración</b>	8 horas
<b>Capacitadores</b>	MAGAP, AGROCALIDAD, SECAP, Tecnicos independientes.
<b>CULTURA GENERAL DEL ECUADOR</b>	
<b>Tema</b>	<b>Tributación básica</b>
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en temas tributarios básicos.
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IVA, ICE, impuestos verdes, impuesto a la tierra osciosa, etc.</li> <li>• Calculo del impuesto a la renta.</li> <li>• Aranceles asociados a las exportaciones de productos primarios.</li> </ul>
<b>Duración</b>	De 20 a 30 horas
<b>Capacitadores</b>	SRI, Estudios de contables-tributarios, profesionales independientes.
<b>Tema</b>	
	<b>Finanzas personales</b>
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en el manejo eficiente de sus finanzas personales.
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos y usos de efectivo.</li> <li>• Determinación de ingresos y costos, fijos y variables.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Evaluación básica de proyectos.</li> </ul>
<b>Duración</b>	De 15 a 20 horas
<b>Capacitadores</b>	UTPL, UNL, Banco de Fomento, profesionales independientes.
<b>Tema</b>	
	<b>Asuntos legales</b>
<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en los asuntos legales asociados a la agricultura y comercio justo.
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de tierras.</li> <li>• Ley del agua.</li> <li>• Articulos asociados al fomento de la actividad agraria.</li> <li>• Derechos constitucionales.</li> <li>• Ley de minería.</li> </ul>
<b>Duración</b>	De 10 a 15 horas.
<b>Capacitadores</b>	UTPL, UNL, Ministerio de Justicia, asesores legales independientes.
<b>Tema</b>	
	<b>Comercio Justo</b>

<b>Objetivo</b>	Capacitar a los socios de ACRIM en los temas comerciales y legales del comercio justo.
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es comercio justo?</li> <li>• Importaciones y exportaciones.</li> <li>• Balanza comercial y de pagos.</li> <li>• Buenas prácticas comerciales.</li> </ul>
<b>Duración</b>	De 10 a 15 horas
<b>Capacitadores</b>	Traders, Aduana del Ecuador, consultores independientes.

## ANEXO 10 FOTOGRAFÍAS DE LA ASOCIACIÓN ACRIM

ASOCIACIÓN ACRIM



INSTALACIONES



INTALACIONES INSTALACIONES



**CENTRO DE ACOPIO DEL CAFÉ MAQUINARIA PARA EL PROCESO DEL TOSTADO DE CAFÉ**



**REUNIÓN CON LOS SOCIOS Y DIRECTIVOS LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN MEDIANTE ENCUESTAS**

