



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la Asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015”.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Ludeña Correa, Enma Josefina

DIRECTOR: Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Propuesta de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la Asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015”, realizado por Ludeña Correa Enma Josefina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Tulcán, febrero del 2016

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SECIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ludeña Correa Enma Josefina, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Propuesta de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la Asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, cantón Mira provincia del Carchi, año 2015”, de la Titulación de ingeniero en administración de empresas, siendo el Magister Beder Gonzalo Aguilar Campoverde director 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. _____

Ludena Correa Enma Josefina

Cédula: 1102603618

DEDICATORIA

A mis hijos Adrián Enrique y Santiago Fabián,
mi inspiración y mi vida entera, quienes
me prestaron el tiempo que les pertenecía.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo por su estímulo y apoyo constante que siempre me impulsó a seguir adelante y lograr con éxito mi meta propuesta.

Mi gratitud al Director de tesis Mgs. Beder Aguilar Campoverde por su valiosa dirección y apoyo durante todo el proceso de elaboración de este proyecto.

A la Agencia de Desarrollo Económico del Carchi (ADECARCHI) por abrirme sus puertas y brindarme toda la información necesaria y hacer posible este trabajo de investigación, de manera especial a los ingenieros: Luis Ochoa, Washigton Avalos, Sixto Pozo y Fayer Bracho.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SECIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Delimitación.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo general	9
1.5.1. Objetivos específicos.....	9
CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.1. La gestión.....	11
2.1.1. La gestión empresarial.	11
2.1.1.1. Gestión organizacional.	12
2.1.1.2. Gestión Operativa.....	13
2.1.1.3. Gestión financiera.....	14
2.1.1.4. Gestión estratégica organizacional (GEO).	16

2.1.2. El proceso de gestión estratégica organizacional.	17
2.1.2.1. Sistemas de información.	18
2.1.2.2. Plan estratégico.....	18
2.2. Administración.....	19
2.2.1. Proceso administrativo.	19
2.2.1.1. Planificación.	19
2.2.1.2. Organización.	19
2.2.1.3. Dirección.	20
2.2.1.4. Control.....	20
2.3. La producción.....	20
2.3.1. Funciones básicas de la producción.	21
2.3.1.1. Procesos productivos.	21
2.3.1.2. Capacidad.	21
2.3.1.3. Inventario.....	21
2.3.1.4. Fuerza de trabajo.	21
2.3.1.5. Calidad.	21
2.4. La comercialización.....	22
2.4.1. Concepto.....	22
2.4.2. Tipos de comercialización.	22
2.4.2.1. Micro comercialización.	22
2.4.2.2. Macro comercialización.....	22
2.4.3. Funciones de comercialización.	23
2.5. Las organizaciones.....	23
2.5.1 Concepto.....	23
2.5.2. Principios de la organización.....	23
2.5.3. Estructura organizacional.....	24
2.5.3.1. Formulación de objetivos socio-económicos básicos.....	25
2.6. Asociación.....	25
2.6.1. Características de una asociación.....	25
2.6.2. Elementos de la estructura orgánica de una asociación.	26
2.7. Idea a defender.....	26

2.7.1. Variables.	26
2.7.1.1. Variable independiente.....	26
2.7.1.2. Variable dependiente.....	26
CAPÍTULO III.METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	27
3.1. Modalidad de la investigación.	28
3.1.1. Cualitativa - cuantitativa.	28
3.2. Tipo de investigación.....	28
3.2.1. Investigación bibliográfica.	28
3.2.2. Investigación de campo.....	28
3.3. Población de estudio	28
3.3.1. Población.....	28
3.4. Análisis e interpretación de resultados.....	29
3.4.1. Encuesta dirigido a productores de café asociados.	29
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES BOSQUE NUBLADO GOLONDRINAS ...	57
4.1. Descripción de la situación actual de la zona de estudio	58
4.1.1. Población Jacinto Jijón y Caamaño.....	58
4.1.2. Oferta laboral.....	59
4.1.3 Cultivo de café.....	59
4.1.4. Variedades de café que se cultiva.....	59
4.1.5. Cultivo de café arábigo.....	60
4.1.6. Períodos de cosecha del café.	61
4.1.7. Formas de producción.....	61
4.1.8. Niveles de producción.	62
4.1.9. Volumen de producción.....	62
4.1.10. Proyección del volumen de producción.	62
4.1.11 Centro de pos cosecha.....	63
4.1.11.1. Principal producto que produce la asociación.	64
4.1.11.2. Descripción del proceso de producción del café.	65
4.1.12. Producción de café en la provincia del Carchi.....	67
4.2. Análisis comercial de la producción	68

4.2.1. Población consumidora por provincia.....	69
CAPÍTULO V. PROPUESTA	71
5.1. Tema de la propuesta.....	72
5.2. Marco institucional.....	72
5.2.1. Antecedentes.	72
5.3. Enfoque de la propuesta	74
5.4. Objetivos	74
5.4.1. General.....	74
5.4.2. Específicos.	75
5.5. Modelo organizacional.....	75
5.5.1. Dirección y administración de la organización en un entorno global.	75
5.5.2. Diseño y Estructura Organizacional.	77
5.5.2.1. Asamblea.	78
5.5.2.2. Junta directiva.	78
5.5.2.3. Gerente administrador.....	79
5.5.2.4. Secretaría.....	80
5.5.2.5. Unidad de investigación y asistencia técnica.	80
5.5.2.6. Unidad de contabilidad.	81
5.5.2.7. Unidad de abastecimiento, producción, control de calidad y mercadeo.82	
5.5.2.7.1. Sección Abastecimiento y control de calidad	82
5.5.2.7.2. Sección Producción/transformación	83
5.5.2.7.3. Sección Mercadeo.....	83
5.5.3. Mejora de la competitividad, calidad y fortalecimiento de los miembros. 84	
5.5.3.1. Competitividad.....	84
5.5.3.1.1. Producto.	84
5.5.3.1.2. Precio.	86
5.5.3.1.2. Plaza (distribución).	87
5.5.3.1.3. Promoción.	88
A) Señalética.	89
B) Medios de comunicación.	92
5.5.3.1.4. Personas.	93

5.5.3.1.5. Estrategia.	93
5.5.3.1.6. Presupuesto de marketing.....	94
5.5.3.1.7. Control de marketing.	94
5.5.3.1.8. Principales impactos del marketing de la asociación.....	95
5.5.3.2. Competitividad al contar con el centro de pos cosecha.....	97
5.5.3.3. Instrumentos administrativos.....	99
5.5.3.4. Manual de funciones	102
5.5.3.4. Programa de formación y fortalecimiento organizacional	107
5.5.3.4.1. Preparación del plan de formación de la organización.....	108
5.5.3.4.2. Metodología a utilizar.	109
5.5.3.4.3. Contenidos temáticos de la capacitación.	110
5.5.3.4.4. Atención diferenciada por nivel de desarrollo.....	111
5.5.3.4.5. Plan de formación de personal técnico y prestador de servicios.	112
5.5.3.4.6. Facilitación de la ejecución.....	114
5.5.3.4.7. Capacitación: Gestión Del Talento Humano.....	115
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género	29
Tabla 2. Edad	30
Tabla 3. Instrucción educativa	31
Tabla 4. Ambiente organizacional adecuado	32
Tabla 5. Instrumentos y mecanismos adecuados	33
Tabla 6. Valoración de la gestión organizacional de la asociación.....	34
Tabla 7. Estimación de los procesos organizativos de la asociación	35
Tabla 8. Aplicación de manuales administrativos.....	36
Tabla 9. Toma de decisiones adecuadas.....	37
Tabla 10. Requerimiento para adecuada organización	38
Tabla 11. Responsabilidad de los asociados	39
Tabla 12. Apoyo gremial de organismos	40
Tabla 13. Conocimiento de actividades.....	42
Tabla 14. Estrategias nuevas	43
Tabla 15. Consolidación de centro de acopio.....	44
Tabla 16. Modelo organizacional.....	45
Tabla 17. Necesario para la organización gremial	46
Tabla 18. Garantía para la sostenibilidad.....	47
Tabla 19. Variedad de café	48
Tabla. 20. Producción de café anual	49
Tabla 21. Experiencia en el cultivo de café	50
Tabla 22. Causa de baja productividad	51
Tabla 23. Condiciones de vida asociados vs producción de café	52
Tabla 24. Mejoramiento de productividad	53
Tabla 25. Características del café cultivado	54
Tabla 26. Precio de venta del café	55
Tabla 28. Población Jacinto Jijón y Caamaño.....	58
Tabla 29. Oferta laboral de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño	59
Tabla 30. Población consumidora de café por provincia	69

Tabla 31. Asignación presupuestaria	94
Tabla 32. Impacto educativo	95
Tabla 33. Impacto tecnológico.....	96
Tabla 34. Impacto económico	96
Tabla 35. Impacto general.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	29
Gráfico 2. Edad	30
Gráfico 3. Instrucción educativa	31
Gráfico 4. Ambiente organizacional adecuado	32
Gráfico 5. Instrumentos y mecanismos adecuados	33
Gráfico 6. Valoración de la gestión organizacional de la asociación	34
Gráfico 7. Estimación de los procesos organizativos de la asociación.....	35
Gráfico 8. Aplicación de manuales administrativos	36
Gráfico 9. Toma de decisiones adecuadas	37
Gráfico 10. Requerimiento para adecuada organización	38
Gráfico 11. Responsabilidad de los asociados.....	39
Gráfico 12. Apoyo gremial de organismos	40
Gráfico 13. Conocimiento de actividades	42
Gráfico 14. Estrategias nuevas	43
Gráfico 15. Consolidación de centro de acopio	44
Gráfico 16. Modelo organizacional	45
Gráfico 17. Necesario para la organización gremial.....	46
Gráfico 18. Garantía para la sostenibilidad	47
Gráfico 19. Variedad de café.....	48
Gráfico 20. Producción de café anual	49
Gráfico 21. Experiencia en cultivo de café	50
Gráfico 22. Factores baja productividad.....	51
Gráfico 23. Condiciones de vida asociados vs producción de café.....	52
Gráfico 24. Mejoramiento de productividad.....	53
Gráfico 25. Características del café cultivado	54
Gráfico 26. Precio de venta del café	55

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ficha de negociación con el cliente	99
Cuadro 2. Ficha adquisición de producto de productores asociados o proveedores ...	100
Cuadro 3. Ficha de preparación de producto	101
Cuadro 4. Ticket de entrega/recepción de café.....	102
Cuadro 4. Manual de funciones del administrador	103
Cuadro 5. Manual de funciones del jefe operativo	104
Cuadro 6. Manual de funciones del operativo de almacenaje	104
Cuadro 7. Manual de funciones del operario de envase y etiquetado.....	105
Cuadro 8. Manual de funciones del operario de despacho	106
Cuadro 9. Áreas y módulos temáticos del plan de capacitación	110
Cuadro 10. Síntesis de acuerdo al nivel identificado.....	112
Cuadro 11. Áreas y temas de formación - personal técnico y prestador de servicios ..	113
Cuadro 12. Instrumentos del programa de fortalecimiento organizacional.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cultivo de café arábigo.....	60
Figura 2. Períodos de Cosecha.....	61
Figura 3. Proyección del volumen de producción de café	63
Figura 4: Simbología de las actividades	64
Figura 5: Diagrama de flujo de proceso para obtención de Café Pergamino seco.....	65
Figura 6: Mapa de producción de café en la provincia del Carchi.....	67
Figura 7. Mapa de fincas cafetaleras de la asociación.....	73
Figura 8. Mapa de área para café de fincas cafetaleras de la asociación	73
Figura 9. Orgánico estructural.....	77
Figura 10. Logo del producto.....	85
Figura 11. Logotipo en el saco de café	86
Figura 12. Precio promedio de café arábico (2006-2014)	87
Figura 13. Diagrama de productores y empresas procesadoras.....	88
Figura 14. Roll Up - Imagen corporativa.....	89
Figura 15. Tríptico: Promoción de Producto e Imagen corporativa	90
Figura 16. Señalética para la Asociación “Bosque Nublado Golondrinas”	91
Figura 17. Slogan de la campaña publicitaria.....	93
Figura 18. Croquis de ubicación de centro de acopio	98
Figura 19. Preparación de servicios – factor clave.....	113

RESUMEN

La presente investigación , “Propuesta de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015”, se trata de una organización que se inició en el año 2008, que de acuerdo a los resultados de la investigación de campo se evidenció la carencia de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, limitando los procesos de toma de decisiones y por consiguiente la productividad y evolución.

Tomando en cuenta estos resultados se propone un modelo de gestión como instrumento para resolver estas deficiencias y mejorar la competitividad, rentabilidad, fortalecer su permanencia en el mercado y crecimiento a largo plazo. La aplicación del modelo de gestión generará cambios en la organización; consensuando objetivos, equilibrando brechas de competencia, definiendo roles y responsabilidades logrando que la asociación abandone la visión de un negocio focalizado en cada temporada y adopte una visión de largo plazo respaldada con un sistema de mejoramiento continuo alineada a sus objetivos organizacionales.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Organización, Administración, Producción, Comercialización, Café.

ABSTRACT

The present investigation, "The proposal for a model organizational management to facilitate production and marketing of producers association of coffee" "Golondrinas Cloudy Forest", Jijón and Jacinto Caamano Parish of Canton Mira, Carchi Province, 2015 year. It is about an organization that started in 2008 year. That according of investigation in the field was demonstrated the lack of an organizational design appropriate to their productivity and commercial dynamics limiting the decision-making process and therefore productivity and evolution.

Considering these results of management model is proposed the tools to address these deficiencies and improve competitiveness, profitability and strengthen its foothold in the market of long term growth. The application of the management model generates organizational changes; agreeing objectives, balancing competency gaps, defining roles and responsibilities avoiding that partnership abandoned the vision focused in the business for each season and adopt a vision in a long term, sheltered with a system of continuous improvement aligned at their organizational objectives.

KEYWORDS: Management, organization, administration, production, commercialization, coffee.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para el crecimiento y mantenimiento de las empresas en el mercado, es necesario alcanzar buenos resultados, para lo cual, se requiere de una gestión eficaz con la finalidad de orientar las acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

La presente investigación se trata de la “Propuesta de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015”, a través del cual se analiza la realidad actual de la empresa, estableciendo mecanismos para dirigir a la organización hacia una gestión eficiente. La investigación se enmarca en las líneas de investigación estipulados por la UTPL para el desarrollo de trabajos de grado, con lo cual se garantiza la autenticidad y pertinencia del estudio. El objetivo general de la investigación es elaborar un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación. Con el presente estudio se pretende obtener una gestión eficiente y eficaz de la organización. El contenido de la tesis se desarrolla en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se presentan las Generalidades del proyecto, en el cual se identifica el planteamiento del problema y la delimitación del mismo, la justificación de la investigación y los objetivos del trabajo de tesis. En el segundo capítulo se establece la fundamentación teórica, que sustenta los criterios y lineamientos relacionados con la temática tratada. El tercer capítulo, contiene la Metodología de la investigación, distinguiendo los métodos, técnicas e instrumentos que permitieron la obtención de resultados y el análisis e interpretación de los mismos. El capítulo cuarto, presenta la situación actual de la zona de estudio, el cultivo de café, sus variedades, las formas de producción, su proceso, el volumen de producción y la proyección de este volumen que a pesar de ser actualmente bajo se espera un incremento del área a cultivarse en los años futuros. El capítulo quinto contempla la Propuesta, en la que se ubica el marco institucional, el enfoque de la propuesta, los objetivos, el modelo organizacional en relación con la gestión operativa y financiera, para facilitar la producción y comercialización; el diseño del programa de formación y fortalecimiento organizacional. Así mismo se establecen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llega al término del trabajo investigativo.

La presente investigación es muy importante, para la empresa, pues se trata de una organización que se inició en el año 2008, y al ser el café un cultivo exigente donde requiere la asistencia técnica permanente. El Gobierno Provincial del Carchi con la Cooperación Técnica Belga, emprendió el proyecto de fortalecimiento socio organizativo y técnico del cultivo de café. A través de un modelo de gestión organizacional, se pretende que la Asociación de cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, tenga un mejor control de sus actividades por parte del administrador, relacionando a la gestión organizacional con la gestión de procesos y financiera, potencializando el talento humano y dando a conocer la filosofía organizacional tanto al cliente interno como externo, todo encaminado a lograr una permanencia y continuo crecimiento en el mercado.

Al lograr el desarrollo de la presente empresa cafetalera, el beneficio no solo es para la institución, sino también se beneficia la sociedad de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi; pues se incide directamente en los aspectos sociales de la región; por tal motivo, está relacionado con la comunidad en la que se desenvuelven las actividades productivas de la asociación, impactando en las familias que dependen de esta actividad.

Se estableció como objetivo general elaborar un modelo de gestión organizacional para la Asociación de cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, que contemple la producción y comercialización de café para el óptimo funcionamiento de la institución, con un enfoque eficaz; este objetivo se cumplió a cabalidad, apoyado de los objetivos específicos. Se contó con la apertura del Administrador de la asociación y las facilidades por parte de los asociados para realizar el análisis de la situación actual de la institución y poder definir el nuevo horizonte.

En resumen, se elaboró un modelo de gestión organizacional para la asociación cafetalera “Bosque Nublado Golondrinas”, que permite establecer de forma clara, instrumentos de gestión organizacional.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

Ecuador posee una gran capacidad como productor de café, convirtiéndose en uno de los pocos países en el mundo en exportar café arábigo lavado, arábigo natural y robusto. La zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38,6%, Sucumbíos el 17,36%, Orellana 11,86%, El Oro 7,67%, Loja el 4,1% y la diferencia en otras provincias en tanto que en la superficie asociada del café, Manabí ocupa un 24,25%, Los Ríos 17, Guayas 9,22%, Esmeraldas 7,94%, Pichincha 13,90%, Bolívar un 7,5%, y el resto en otras provincias productoras. (PRO ECUADOR, 2013)

En lo que respecta a la producción de café en Ecuador, éste producto ha sido por décadas de mucha importancia para la economía del país, porque representa una fuente de ingresos para quienes lo cultivan, dando paso al comercio, la industria, pero sobre todo generando fuentes de ingreso.

Según PRO ECUADOR (2013), la importancia del sector café, se manifiesta en el ámbito económico (fuente de ingresos y aporte de divisas para el Estado), social (generación de empleo, intervención multiétnica en el proceso) y ecológico (adaptabilidad a distintos agro sistemas, preservación de flora y fauna).

Según MAGAP (MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA), el sector cafetalero fue declarado en emergencia en el 2013, por cuanto su producción se redujo a un 33%. Su principal causa fue la presencia de roya en las plantaciones de café de la costa específicamente. Ecuador sufre el efecto de esta plaga debido a que el 8% de las plantaciones de café son de edad avanzada (más de 30 años). Por tal motivo, el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC) implantó proyectos de reactivación para recuperar en corto plazo más de 165.000 hectáreas de café, lo que significó que sí producía 5 quintales por hectárea, actualmente la idea es producir 40 quintales por hectárea para tener un promedio competitivo a escala mundial.

Bajo la premisa de que la unión hace la fuerza, el Gobierno Nacional, promueve la asociatividad, con el fin de que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ecuatorianas sean más competitivas y que sus productos puedan llegar al mercado local e

internacional. El objetivo de la conformación de este tipo de consorcios es promover y comercializar sus productos, principalmente, en el mercado extranjero, pero también cubrir las necesidades locales, así como lograr la sustitución estratégica de importaciones, aumentar la oferta exportable, impulsar el desarrollo económico territorial y fortalecer las capacidades colectivas de grupos asociativos, como parte de la política industrial ecuatoriana. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012)

Desde el punto de vista productivo, ecológico y social, las asociaciones campesinas, en la provincia del Carchi, en los periodos anteriores de otros gobiernos, no han contado con una adecuada dirección que les permita mejorar el nivel de producción y comercialización, así como competir local, nacional e internacionalmente con sus productos. Esto ha venido cambiando durante el actual Gobierno Constitucional de la República del Ecuador, presidido por el Eco. Rafael Correa, en donde se ha evidenciado un verdadero interés por cambiar la matriz productiva del País, destacándose una gran inversión en la infraestructura de carreteras, educación y salud; de la misma manera se han generado alternativas para los pequeños y grandes productores y empresarios, que a través de apoyo técnico y económico, se augura un mejor futuro para las asociaciones productivas de las diversas regiones del país, específicamente de los cafetaleros de la provincia del Carchi.

La Asociación de productores de café “Bosque Nublado Golondrinas, se encuentra conformada por una comunidad de pequeños productores de café, los cuales han venido realizando sus actividades económicas con miras de mejoras en la producción y comercialización del producto, con un crecimiento en el mercado relativamente bajo, debido a varios factores, como la inexperiencia de los agricultores en la producción del café, a pesar de que hace algunos años se viene dando este proyecto, se tiene expectativas de crecimiento a futuro. Así mismo, aunque la asociación tiene una estructura organizativa, no cuenta con un modelo que relacione a la gestión organizacional con la gestión financiera y la gestión de procesos, lo cual puede afectar la competitividad de la producción y comercialización del café. Además, la falta de comunicación en la integración asociativa, puede afectar el equilibrio del liderazgo, por lo que algunos productores, deciden trabajar individualmente, conllevando a la desintegración.

1.2. Delimitación

Para el desarrollo del tema, se trabajó con una muestra establecida por la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, cantón Mira, provincia del Carchi, en el periodo: septiembre 2014 – agosto- 2015.

1.3. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, cantón Mira, provincia del Carchi, año 2014. Siendo conveniente su realización, debido a que, a través de ello, la asociación cafetalera, contará con un modelo que relacione la gestión organizacional con la gestión financiera y de procesos, facilitando la producción y comercialización del café, y contemplando acciones necesarias para una efectiva integración de los socios.

Es necesario enfatizar en la importancia que tiene la capacitación en aspectos productivos, sobre todo para el sector agrícola, específicamente para los productores de café, los cuales, a través de este estudio, se fortalecerán con una clara perspectiva del negocio, y una estructura organizacional, que permita el correcto funcionamiento de sus operaciones productivas. La producción agrícola, es una fuente imprescindible para el sostenimiento económico de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, lo que incide directamente en los aspectos sociales de la región; por tal motivo, está relacionado con la comunidad en la que se desenvuelven las actividades productivas de la asociación, por lo que al mejorar las condiciones de la organización, se estaría fomentando mejores condiciones socioeconómicas, impactando en las familias que dependen de esta actividad.

El modelo de gestión organizacional para la asociación cafetalera, es de suma importancia, debido a que gracias a su elaboración, las actividades organizacionales, entre las que se encuentran la dirección, emprendimiento, producción y comercialización, se encauzarían en resultados efectivos, y ayudarían a que sus actividades se realicen teniendo en cuenta los objetivos institucionales. Además, la investigación cuenta con valor teórico, debido a que se contextualiza la teoría de referentes bibliográficos con la problemática existente, sirviendo de antecedente investigativo para futuras investigaciones

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, cantón Mira, provincia del Carchi, año 2014.

1.5.1. Objetivos específicos

- Fundamentar científicamente los conceptos teóricos sobre gestión, producción, administración, organizacional, asociatividad, a través de investigación bibliográfica que permita sustentar la propuesta.
- Analizar la situación actual de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, a través de un estudio de campo que permita identificar la problemática existente.
- Elaborar un modelo organizacional acorde a las necesidades y requerimientos técnicos y operativos para la producción y comercialización de café, que permita establecer las estrategias necesarias para el logro de las metas organizacionales de la asociación.
- Proponer planes de capacitación a los miembros de la asociación sobre liderazgo organizacional, propiciando conocimientos que faciliten la generación de habilidades de asociatividad, integración, y manejo de herramientas de gestión empresarial en la Asociación.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. La gestión

La gestión es la “Acción y efecto de gestionar o administrar” (RAE, 2005). “Es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación” (ARROYO, 2010, pág. 23). Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera; un correcto manejo de recursos disponibles de una organización; ésta puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos.

2.1.1. La gestión empresarial.

“Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos” (HODGE, WILLIAM, & LAWRENCE, 2003, pág. 11).

La gestión empresarial es “el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos” (IICA, 1997, pág. 106), la cual se relaciona directamente con la toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la organización.

Cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización. (ZIMMERMANN, 1998, pág. 21). Los tres niveles de gestión a considerar dentro de una empresa son:

- Gestión Organizacional
- Gestión Operativa

- Gestión Financiera

Los tres niveles unidos y desarrollados de forma eficaz, llevan a una perfecta gestión empresarial de la empresa. La gestión sin los componentes presenta problemas, ya que cada campo es necesario y requiere normas y controles.

2.1.1.1. Gestión organizacional.

La gestión organizacional es considerada el área central o neurálgica de la empresa, por ser considerada como el cimiento de todos los sistemas que existen dentro de la institución. El sistema financiero y el sistema operativo, deben ser considerados por la estructura organizativa; todo esto, permite detectar falencias para implementar las respectivas correcciones. Los retos a los que se enfrenta una empresa en la gestión organizacional son:

- “Dirección de la organización en un entorno global
- Diseño y estructuración de la organización
- Mejora de calidad, fortalecimiento de los miembros de la organización y mejora de la competitividad
- Reducción de la complejidad, aumento de la velocidad, y reacción ante los cambios del entorno
- Gestión de la organización según valores éticos y morales” (HODGE, WILLIAM, & LAWRENCE, 2003, pág. 7)

Siguiendo estos lineamientos, ayuda a que la empresa no esté mal organizada, lo cual afectaría a la consecución de resultados efectivos que permitan un efectivo desarrollo.

La razón por la que existen las organizaciones es porque llevan a cabo tareas de forma eficaz y eficiente, superando las individualidades (HODGE, WILLIAM, & LAWRENCE, 2003, pág. 36). Si se analiza con exactitud esta definición, se evidencia que el factor principal dentro de una organización es el factor humano. Al ser varias personas las involucradas, la responsabilidad debe ser compartida.

En este punto se identifica la presencia de dos niveles de organización en la empresa (Técnicos y Humanos), siendo el factor humano el que representa más falencias en una organización. La

perspectiva, es considerar a las organizaciones como sistemas (HODGE, WILLIAM, & LAWRENCE, 2003, pág. 14)

Las organizaciones poseen varias áreas o departamentos y cada área debe poseer un personal a cargo, como: El administrador operativo, el administrador financiero, contador, personal de servicio, etc. Se debe identificar en esta fase, el organigrama estructural de la empresa, para que ésta, funcione debidamente, y pueda cumplir con las metas organizacionales.

La importancia de crear este organigrama es definir la jerarquía dentro de la empresa, los cargos y la cadena de mando. Con el organigrama se pretende que la empresa funcione correctamente. A la vez, las áreas dentro de la empresa forman parte de un sistema organizativo que debe poseer los siguientes criterios:

- Estructura humana (Cadena de mando, responsabilidades etc.)
- Estructura de procesos (Operaciones definidas por un objetivo)

El sistema organizativo de la institución debe ser dinámico y no estático, permitiendo que se dirija los esfuerzos hacia el cambio continuo, expresando una adecuada coordinación, supervisión e integración de cada área de la empresa.

En las empresas cooperativas, asociativas y solidarias, las funciones esenciales se distribuyen en diferentes órganos de gestión, cada uno de los cuales se especializa en ciertos asuntos o tareas o grupos de tareas. No todos pueden y deben realizar las actividades que se necesitan: unos hacen unas cosas y otros las demás. Por esta razón, se requiere una determinación clara de las funciones y una distribución precisa de las responsabilidades. Todo ello se logra a través de la construcción de una estructura organizacional. (ZABALA, 2005, pág. 90)

2.1.1.2. Gestión Operativa.

Resumiendo a SANTOS, D. (2013, págs., 58 - 59), La gestión operativa se refiere a la parte operacional de la institución, en la cual se describen todos los procesos de la empresa, contemplando a las estrategias para un desenvolvimiento adecuado. Todos estos procesos, están guiados en el sistema de organización, ya que en él, se determina quienes de los participantes son los responsables de su aplicación. Siendo el principal responsable de esta

gestión el Administrador operativo, el cual tiene a su cargo la supervisión y el cumplimiento de los objetivos.

En el “Plan Operativo”, se proyecta la empresa para alcanzar los objetivos. La designación de actividades debe orientarse a este fin. Definidos los objetivos empresariales, se facilita la implementación del sistema operativo en la misma. La implementación representa complejidad en la empresa, ya que todos los procesos deben realizarse desde el inicio de la empresa, y requieren ser observados diariamente. Mencionaremos algunos procesos:

- Control de personal
- Proceso productivo
- Limpieza
- Recepción de inventario (adquisiciones).
- Apertura de la empresa
- Facturación
- Supervisión
- Administración ventas y flujos
- Requisición de inventario
- Publicidad, etc.

Existen muchas formas de elaborar estos procesos, pero siempre debe estar regido por políticas de supervisión. La gestión es una actividad que se realiza diariamente, y el personal a cargo debe poseer (entre otras) la capacidad de resolución de conflictos, trabajar bajo presión, ser comunicativo ya que será quien esté a cargo del personal administrativo y de producción.

2.1.1.3. Gestión financiera.

La base principal de esta gestión es la contabilidad que es “la rama de la ciencia empresarial que estudia la forma de medir resultados, los costos y el capital de la empresa. (LID Editorial empresarial., 1999, pág. 47).

La gestión financiera, a pesar de estar presidida por la gestión organizacional, puede formar parte de la gestión operativa, debiendo analizarse y administrarse a parte, debido a lo delicado de su ejecución y la importancia de su funcionamiento.

Todos los objetivos de una empresa, están relacionados con el factor económico, por lo que sus decisiones empresariales tienen consecuencias económicas y financieras. La gestión financiera incluye todos los procesos referentes a lo económico y a su administración. Básicamente, quien esté a cargo, deberá administrar el objetivo principal de la empresa que es la rentabilidad y la liquidez.

Entre las funciones principales del administrador financiero se encuentran:

- Obtener fondos y recursos financieros
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Destinarlos o aplicarlos de manera correcta a los sectores productivos
- Administrar el capital de trabajo
- Administrar las inversiones
- Administrar los resultados
- Presentar e interpretar la información financiera
- Tomar las decisiones acertadas
- Maximizar las utilidades □
- Diseñar estrategias para obtener fondos y recursos financieros cuando sea necesario

Al igual que la gestión operativa, el sistema financiero se elaborará en base a los objetivos empresariales. Este sistema requiere tener a mano el material necesario, que debe ser veraz y oportuno para la toma de decisiones que diariamente enfrenta el administrador (GARCÍA, 2008, pág. 98)

Los criterios principales para elaborar el sistema son:

- a) Conocer las necesidades de la empresa: La base para implementar el sistema es conocer las necesidades de la empresa, es decir sus objetivos y las operaciones que debe administrar.
- b) Obligaciones: Está representado por las obligaciones fiscales que tiene la empresa.
- c) Ejemplo: Las declaraciones e impuestos a la renta (SRI)
- d) Ejercicio Contable: El ejercicio contable, como lo indica su nombre son las operaciones que realizaremos diaria, mensual o anualmente en el sistema (GARCÍA, 2008, pág. 105). Para ejercer un correcto ejercicio contable es fundamental conocer el llamado

Punto de Equilibrio, que es “la cantidad de producción o ventas a la que se igualan los ingresos con todos los costos asociados a su producción y distribución. (LID Editorial empresarial., 1999, pág. 240). Refiriéndose al punto neutro donde la empresa no presente ni pérdidas ni ganancias.

Aquí, se debe considerar los respectivos procesos contables, como el cálculo respectivo según sus fórmulas, y estructuras, entre los que se puede mencionar, el estado de resultados, que se refiere al resumen de los ingresos, gastos y la utilidad en un tiempo determinado; lo que mostrará la situación actual de la empresa. Así mismo, se utiliza el balance general, en el que se observa los activos, pasivos y el capital de la empresa en un periodo determinado, lo que ilustrará la situación financiera de la empresa.

2.1.1.4. Gestión estratégica organizacional (GEO).

“La Gestión Organizaciones constituye todos aquellos espacios tiempo definidos (períodos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria(fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión)”. (ARROYO, 2010).

PORTER (1999), recomienda que “una vez identificadas las actividades que mejor se realizan y donde se tiene más conocimiento y experiencia, se debe segmentar el mercado, ubicar el lugar en el que se quiere trabajar, buscar una posición física o mental y actuar todo el tiempo en función de la estrategia”. (PRIETO, 2012, pág. 97).

El estrategia debe decidir cuáles de los factores condicionantes del modelo aplican a su sector y entorno, y proceder a divulgarlos entre sus colaboradores para que ellos actúen de acuerdo a su filosofía gerencial. El modelo de Gestión Estratégica Organizacional, permite identificar una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa. En él se aprecian tres grandes faces: formulación, implementación y evaluación. (PRIETO, 2012, pág. 97).

Entre los beneficios de la gestión estratégica organizacional PRIETO (2012), destaca:

- Sirve de base para asignar recursos
- Conocer el entorno de la empresa
- Permite que la organización sea proactiva
- Facilita la prevención de problemas
- Brinda disciplina a la administración de la compañía
- Aporta un marco para la comunicación organizacional.
- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio
- Delimita las responsabilidades individuales
- Mejora las relaciones interpersonales
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos
- Ayuda en el manejo efectivo del tiempo
- Aprovecha oportunidades minimiza amenazas utiliza fortalezas y vence debilidades
- Colabora en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia.

2.1.2. El proceso de gestión estratégica organizacional.

El fomento de la eficiencia, efectividad y eficacia en los instrumentos de mercado en función de la competitividad logra que las organizaciones adopten procesos para la innovación y el desarrollo tecnológico, buscando la reducción de costos y la promoción de políticas que respondan a las necesidades de los clientes. Se entiende como proceso, a una serie de fases interrelaciones de actividades lógicas organizadas de tal manera que cumplan un fin. Igualmente, en una organización se puede encontrar procesos referidos a la alta gerencia, procesos básicos del negocio y proceso de apoyo que son complementarios para el logro de las metas organizacionales. A su vez, los procesos están compuestos de procedimientos, éstos de operaciones, las operaciones de actividades y las actividades de tareas que en buena sinergia conducen al éxito de la gestión. (Prieto, 2012, pág. 117)

Estos procesos, se enfocan en la consecución de resultados óptimos que permitan seguir funcionando y proyectándose al futuro a la institución. Para tal acometida, es necesario la existencia de un proceso estratégico que visualice la organización desde todos los

departamentos que la integran, plasmando la misión, visión, valores institucionales, en plena relación con sus objetivos.

El proceso de Gestión Estratégica Organizacional, brinda a la organización un referente teórico para sus actividades y un refuerzo mental a sus integrantes para que analicen y evalúen el rumbo de la compañía dentro de un lenguaje común y dentro de un plazo de tiempo razonable.

Además, facilita a los miembros de la empresa estructurar una visión compartida y luchar por el logro de la misión, es decir implementar el plan estratégico y para ello deben quedar inserto en el mismo los incentivos adecuados para motivar a los colaboradores con base en un sistema de méritos para garantizar el progreso individual y colectivo. Este modelo se lo debe utilizar de manera secuencial haciendo énfasis en la toma de decisiones oportuna y el empleo de la creatividad y el fomento del compromiso hacia el futuro de la compañía. (Prieto, 2012, pág. 118)

2.1.2.1. Sistemas de información.

“El sistema de información gerencial está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los administradores puedan tomar decisiones. El sistema de información ocupa un lugar importante en el desempeño de los administradores, en especial en las tareas de planeación y control”. (Pereira, 2011, pág. 17)

2.1.2.2. Plan estratégico.

Es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cuál es el camino a seguir. Debe ser cualitativo, específico y con un horizonte de tiempo definido para poder lograr las metas y objetivos establecidos en el mismo. (Prieto E. J., 2012, pág. 118).

“Es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano. Así mismo debes ser flexible, global, operativo, participativo, formal, conocido” (París, 2005, pág. 55)

2.2. Administración

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”. (Garza, 2007, pág. 12)

2.2.1. Proceso administrativo.

Es aquel formado por cuatro fases como se establece a continuación:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

2.2.1.1. Planificación.

Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. ¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer? (PEREIRA, 2011, pág. 18)

2.2.1.2. Organización.

Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de relaciones permanentes entre entidades, para configurar una

estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. ¿Cómo se va a hacer? (PEREIRA, 2011, pág. 18)

2.2.1.3. Dirección.

Consiste en orientar ("dirigir") los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados "recursos humanos". Verificar que se haga. (PEREIRA, 2011, pág. 19)

2.2.1.4. Control.

Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. (PEREIRA, 2011, pág. 20)

2.3. La producción.

“La producción es la actividad a través de la cual los seres humanos actúan sobre la naturaleza, modificándola, para adaptarla a las necesidades, o, lo que es lo mismo, el proceso mediante el cual se transforman materiales en productos o se realiza un servicio. [...]. La economía se sostiene sobre el sistema productivo de las sociedades, que será el encargado de crear bienes y servicios, es decir productos, para el consumo de sus ciudadanos.”. (GARRIDO, 2006, pág. 179)

2.3.1. Funciones básicas de la producción.

2.3.1.1. Procesos productivos.

“La definición de un proceso productivo ha estado siempre relacionada con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio”. (FÚQUENE, 2006, pág. 37)

2.3.1.2. Capacidad.

“La capacidad es una declaración de la tasa de producción y, por lo general, se mide como la salida (o resultado) del proceso por unidad de tiempo. Las empresas que utilizan una mediación diferente de la capacidad por lo general son organizaciones de servicio especializado (...) Cuando se planifica o administra la capacidad, otro término que resulta frecuente encontrar es la carga del proceso. La carga representa el trabajo liberado y planificado para el proceso durante un periodo determinado”. (CHAPMAN, 2006, pág. 164)

2.3.1.3. Inventario.

“El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura”. (MÍGUES & BASTOS, 2006, pág. 2)

2.3.1.4. Fuerza de trabajo.

“Es la masa trabajadora, el número de gente que está laborando. (...) aquí se puede distinguir a la población económicamente activa, población económicamente remunerada y la población económicamente inactiva. El término fuerza de trabajo ha terminado convirtiéndose en sinónimo de población económicamente activa”. (AGULAR, BENÍTEZ, & TAFOLLA, 2006, pág. 203)

2.3.1.5. Calidad.

“La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de presentación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa (...). El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años y dado lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes. El objetivo de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor. (...)” (VARO, 1994, pág. 3)

2.4. La comercialización

2.4.1. Concepto.

“La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales”. (RIVADENEIRA, 2012, pág. 35)

2.4.2. Tipos de comercialización.

Según (RIVADENEIRA, 2012, pág. 35), aduce que existe dos formas de comercialización.

2.4.2.1. Micro comercialización.

“Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades”. (Rivadeneira, 2012, pág. 36).

2.4.2.2. Macro comercialización.

“Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad”. (RIVADENEIRA, 2012, pág. 37),

2.4.3. Funciones de comercialización.

Según (RIVADENEIRA, 2012, pág. 37), existen las siguientes

- Función comprar: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- Función venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- Función transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- La financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

2.5. Las organizaciones

2.5.1 Concepto.

“Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión”. (VELÁZQUEZ, 2008, pág. 28) Es decir que hace referencia a un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

2.5.2. Principios de la organización.

VELÁZQUEZ. (2008), establece que existen los diferentes principios que se detallan a continuación:

- a) El principio del objetivo. Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
- b) El principio de especialización. Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
- c) El principio de coordinación. El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
- d) El principio de autoridad. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
- e) El principio de responsabilidad. La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
- f) El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
- g) El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- h) El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
- i) El principio de equilibrio. Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
- j) El principio de continuidad. La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse provisiones específicas a este respecto.

2.5.3. Estructura organizacional.

En las empresas cooperativas, asociativas y solidarias, las funciones esenciales se distribuyen en diferentes órganos de gestión, cada uno de los cuales se especializa en ciertos asuntos o tareas o grupos de tareas. No todos pueden y deben realizar las actividades que se necesitan: unos hacen unas cosas y otros las demás. Por esta razón, se requiere una determinación clara de las funciones y una distribución precisa de las responsabilidades. Todo ello se logra a través de la construcción de una estructura organizacional. (ZABALA, 2005, pág. 90)

2.5.3.1. Formulación de objetivos socio-económicos básicos.

“Se refiere a identificar las estrategias clave de desarrollo que impulsan creativamente la cultura hacia el cumplimiento de los propósitos esenciales de la empresa. Este segundo paso no sólo es trascendente en tanto constituye el complemento del Plan Estratégico, sino también por el hecho de que es la guía seleccionadora de los planes operativos”. (ZABALA, 2005, pág. 28)

2.6. Asociación.

“Es el conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el Derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella”. (RANDAZZO, 1998, pág. 27)

2.6.1. Características de una asociación.

RANDAZZO, M. (2008), establece las siguientes características:

- Es una persona jurídica de derecho privado.
- Persigue un fin no lucrativo.
- El capital social es variado y está formado por las aportaciones voluntarias y obligaciones de sus socios.
- Su patrimonio está constituido por el producto de las actividades que realiza, los bienes e inmuebles que adquiera y otros.
- La asociación quedará constituida y adquirirá personería jurídica propia desde el momento en que se inscribe en la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos).
- Los asociados que desempeñan cargos directivos son responsables ante la asociación y ante terceros, conforme a las reglas de representación establecidas en su estatuto.

2.6.2. Elementos de la estructura orgánica de una asociación.

“La estructura orgánica es el conjunto de partes de un todo que es la asociación. Constituye el armazón, esqueleto, partes y/o niveles que la componen. Presentamos un modelo usual de estructura orgánica de una asociación:” (RANDAZZO, 1998, pág. 28)

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Comisiones
- Líneas de trabajo

2.7. Idea a defender

El modelo de gestión organizacional será un excelente instrumento para resolver deficiencias en la gestión, de la asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas” viabilizando su desarrollo y permanencia en el mercado; facilitando la producción y comercialización de café arábigo.

2.7.1. Variables.

2.7.1.1. Variable independiente.

El modelo de gestión organizacional será un excelente instrumento para resolver deficiencias en la gestión empresarial.

2.7.1.2. Variable dependiente.

Mejora la competitividad de la asociación de productores de café “Bosque Nublado Golondrinas” fortaleciendo su desarrollo y permanencia en el mercado.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Modalidad de la investigación.

3.1.1. Cualitativa - cuantitativa.

Se toma en cuenta a todos los asociados y trabajadores; y se llevó un registro de tipo estadístico y matemático el cual proporcionó mayor precisión a los resultados; cualitativa porque se perfila a promover la identidad organizacional

3.2. Tipo de investigación.

3.2.1. Investigación bibliográfica.

Que permitió identificar las fuentes bibliográficas y linkográficas (Internet), usando diferentes textos acorde al tema de investigación como: producción, gestión estratégica, comercialización, talento humano, entre otros según el estudio.

3.2.2. Investigación de campo.

Con información directa proveniente de encuestas realizadas a los asociados y los beneficiarios del sector geográfico de estudio.

3.3. Población de estudio

3.3.1. Población.

Para el presente estudio, se tomó en cuenta como población, a todos los miembros de la asociación de cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, que al ser un número reducido de asociados (72 personas), no amerita un cálculo muestral, por lo que el estudio tomará en cuenta para la investigación de campo a toda la población.

3.4. Análisis e interpretación de resultados

3.4.1. Encuesta dirigido a productores de café asociados.

ASPECTOS GENERALES

Género:

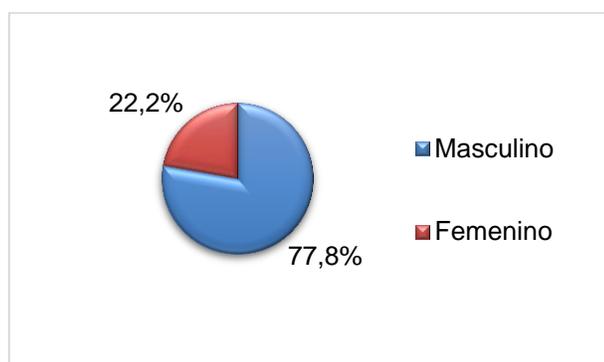
Tabla 1. Género

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	56	77,8%
Femenino	16	22,2%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 1. Género



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 77,8% pertenecen al género masculino; y el 22,2% al femenino.

Estos resultados destacan a la gran mayoría de asociados encuestados pertenecientes al género masculino; lo cual destaca a los hombres como los entes principales en las actividades económicas del hogar.

Edad

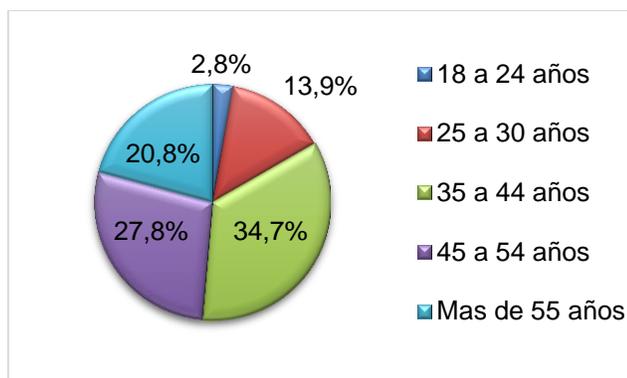
Tabla 2. Edad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24 años	2	2,8%
25 a 30 años	10	13,9%
35 a 44 años	25	34,7%
45 a 54 años	20	27,8%
Más de 55 años	15	20,8%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 2. Edad



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 34,7% oscila entre 35 y 54 años; el 27,8% entre 45 y 54 años; el 20,8 más de 55 años; el 13,9% entre 25 a 30 años; y el 2,8% entre 18 a 24 años.

Estos resultados indican que los miembros de la asociación se encuentran en edades maduras, lo que conlleva a que tienen un criterio formado.

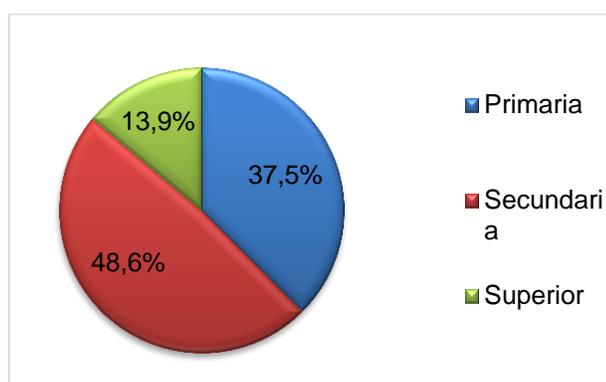
Instrucción educativa

Tabla 3. Instrucción educativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	27	37,5%
Secundaria	35	48,6%
Superior	10	13,9%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 3. Instrucción educativa



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 48,6% tiene una instrucción secundaria; el 37,5% primaria y el 13,9% superior.

Estos resultados indican que la mayoría de asociados no tiene una instrucción académica superior, por lo que pueden desconocer conocimientos técnicos que aporten al mejoramiento de la institución; lo cual reitera que al ser la asociación una organización rural, las personas se han dedicado más a la producción agropecuaria que a la preparación académica, hecho por el cual se puede estimar falta de conocimientos técnicos para mejorar continuamente en las actividades realizadas por la asociación.

INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1. ¿Cree Ud. que existe un ambiente organizacional adecuado en la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

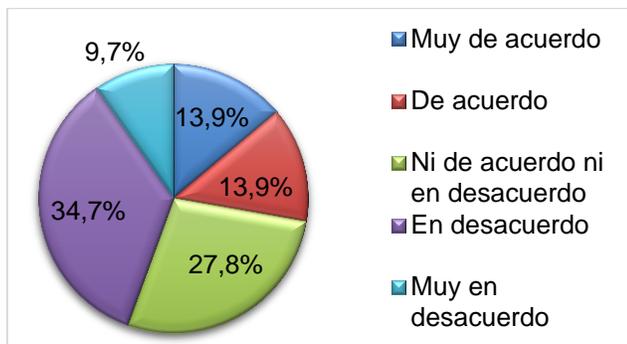
Tabla 4. Ambiente organizacional adecuado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	13,9%
De acuerdo	10	13,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	27,8%
En desacuerdo	25	34,7%
Muy en desacuerdo	7	9,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 4. Ambiente organizacional adecuado



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de productores asociados el 34,7% indica estar en desacuerdo en que existe un ambiente organizacional adecuado en la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, el 27,8% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13,9% coinciden estar muy de acuerdo; otro 13,9% están de acuerdo; y el 9,7% indica estar muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los agremiados observan la organización con deficiencias, lo que puede deberse a varios factores, entre los que se pueden mencionar la dirección, administración, estructura organizativa, entre otras.

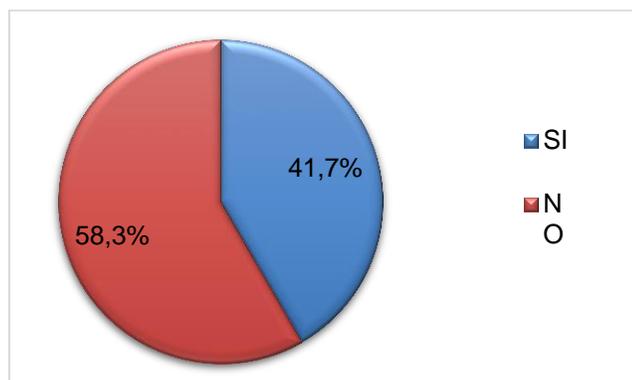
2. ¿Considera Ud. que la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” cuenta con todos los instrumentos y mecanismos para su correcta organización?

Tabla 5. Instrumentos y mecanismos adecuados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	41,7%
NO	42	58,3%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 5. Instrumentos y mecanismos adecuados



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de productores encuestados, el 58,3% indica que la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” no cuenta con todos los instrumentos y mecanismos para su correcta organización, y el 41,7% indica que sí.

Estos resultados indican que la mayoría de asociados están de acuerdo en que la institución no cuenta con los mecanismos e instrumentos adecuados que faciliten el funcionamiento óptimo de la organización, entre los que se puede mencionar: manual de funciones, manual de indicadores de gestión, manual de procesos administrativos; así mismo planes, como: plan estratégico, plan de capacitación, etc. Otro número considerable de asociados indica que si existen este tipo de herramientas, evidenciando su carente utilización.

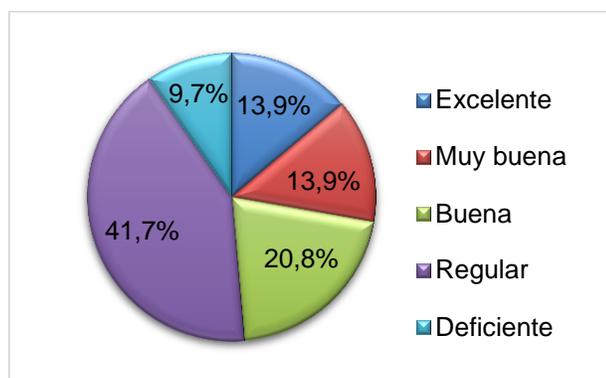
3. ¿Cómo valora Ud. la gestión organizacional de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Tabla 6. Valoración de la gestión organizacional de la asociación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	13,9%
Muy buena	10	13,9%
Buena	15	20,8%
Regular	30	41,7%
Deficiente	7	9,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 6. Valoración de la gestión organizacional de la asociación



Elaborado por: Enma Ludeña.

En cuanto a la valoración de la gestión organizacional de la asociación, el 41,7% indica que es regular, el 20,8% buena, el 13,9% que es excelente; otro 13,9% muy buena; y el 9,7% deficiente.

Estos resultados indican deficiencias en la gestión organizacional de la institución, según los criterios de la mayoría, lo cual puede deberse a factores relacionados con la dirección y administración, así como la comunicación, y liderazgo de sus directivos; el ambiente laboral; el conocimiento de la institución, misión, visión, valores organizacionales; manuales administrativos: gestión, funciones; plan de capacitación, plan estratégico etc., así como la elección de directivos y funcionarios que cumplan óptimamente sus funciones.

4. ¿Cómo estima Ud. los procesos organizativos de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

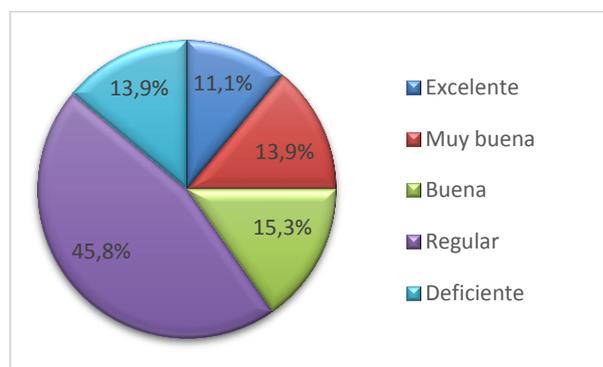
Tabla 7. Estimación de los procesos organizativos de la asociación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	11,1%
Muy buena	10	13,9%
Buena	11	15,3%
Regular	33	45,8%
Deficiente	10	13,9%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 7. Estimación de los procesos organizativos de la asociación



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de productores de café encuestados, el 45,8% estima los procesos organizativos de la asociación como regulares y un 13,9% deficientes; el 15,3% buenos; el 13,9% muy buenos; y el 11,1% excelentes.

Estos resultados denotan en gran mayoría una inconformidad con los procesos organizativos en la institución, lo que se relaciona con los resultados de la pregunta 3; esto enfatiza deficiencias en la gestión organizacional, lo que puede deberse a una dirección que no llega a ser óptima ante los ojos de los miembros de la asociación, por lo cual se asevera que quienes están a cargo de la institución no tienen la aptitud o la actitud para dirigir la organización.

5. ¿Considera usted que la aplicación de los manuales administrativos que posee la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, son los adecuados?

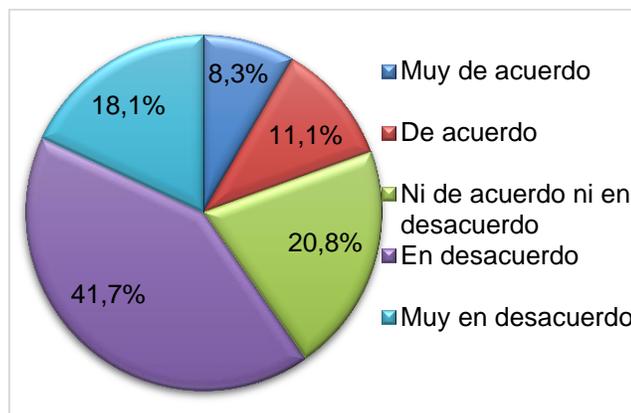
Tabla 8. Aplicación de manuales administrativos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	8,3%
De acuerdo	8	11,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	20,8%
En desacuerdo	30	41,7%
Muy en desacuerdo	13	18,1%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 8. Aplicación de manuales administrativos



Elaborado por: Enma Ludeña.

Sobre la aplicación de los manuales administrativos, el 41,7% de asociados encuestados indica estar en desacuerdo, el 20,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,1% muy en desacuerdo, el 11,1 % de acuerdo y el 8,3% muy de acuerdo.

Estos resultados indican que la mayoría de socios están inconformes con la aplicación de manuales administrativos, que puede deberse a la ausencia de estos instrumentos o a su vez a la calidad operativa del mismo.

5. ¿Considera usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos en la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”? es la más adecuada?

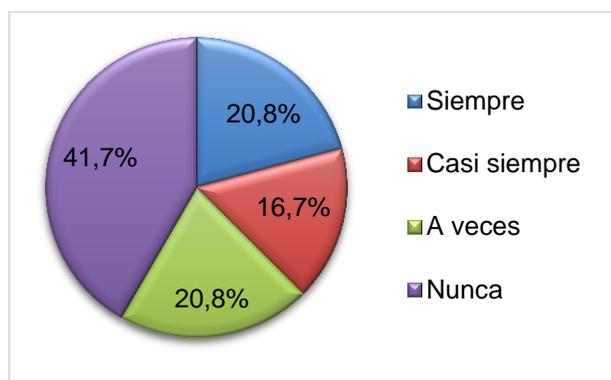
Tabla 9. Toma de decisiones adecuadas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	20,8%
Casi siempre	12	16,7%
A veces	15	20,8%
Nunca	30	41,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 9. Toma de decisiones adecuadas



Elaborado por: Enma Ludeña.

Sobre la toma de decisiones y resolución de conflictos en la asociación, es la más adecuada, los asociados encuestados indican en un 41,7% que nunca, el 20,8 a veces; otro 20,8% siempre; y el 16,7% casi siempre.

Estos resultados visualizan en la mayoría de asociados un des conformismo en el manejo de conflictos que tienen los líderes de la asociación, lo cual puede deberse a la cantidad de socios, o a su vez a la falta de comunicación, o en sí a la falta de liderazgo de sus dirigentes.

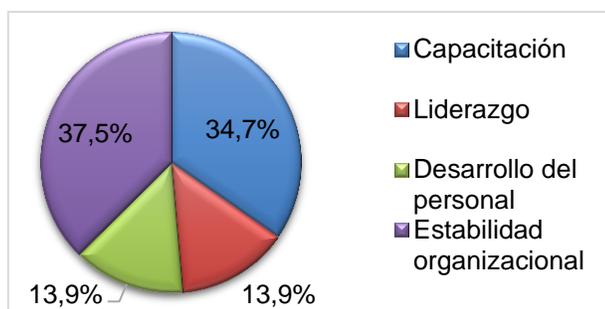
7. ¿Qué otros requerimientos considera necesarios para un adecuado desarrollo de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Tabla 10. Requerimiento para adecuada organización

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	25	34,7%
Liderazgo	10	13,9%
Desarrollo del personal	10	13,9%
Estabilidad organizacional	27	37,5%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 10. Requerimiento para adecuada organización



Elaborado por: Enma Ludeña.

Sobre otros requerimientos considerados necesarios para un adecuado desarrollo de la asociación, el 37,5% indica estabilidad organizacional; el 34,7% capacitación; el 13,9% liderazgo; y otro el 13,9% desarrollo personal.

Estos resultados indican que en su mayoría los asociados ven a la organización como fundamental en la institución, enfocando también su interés otro gran grupo en la superación, tomando en cuenta la capacitación, lo que permite en sí el crecimiento integral de los integrantes.

8. ¿Cree Ud. que los miembros de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” demuestran responsabilidad y coordinación en el cumplimiento de sus actividades y funciones?

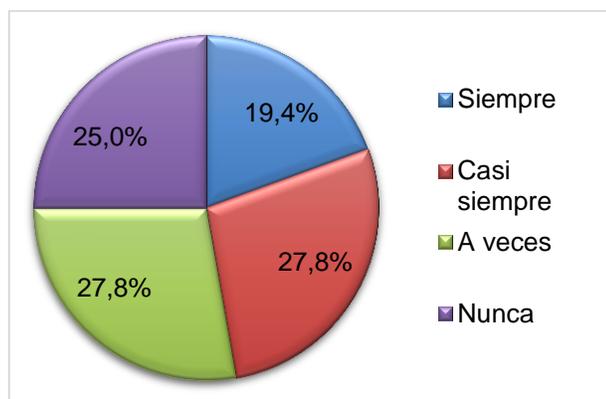
Tabla 11. Responsabilidad de los asociados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	19,4%
Casi siempre	20	27,8%
A veces	20	27,8%
Nunca	18	25,0%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 11. Responsabilidad de los asociados



Elaborado por: Enma Ludeña.

Sobre si los miembros de la asociación, demuestran responsabilidad y coordinación en el cumplimiento de sus actividades y funciones; el 27,8% casi siempre; otro el 27,8% a veces; el 25% indica que nunca; y el 19,4% indica que siempre.

Estos resultados hacen referencia que los socios de la institución colaboran parcialmente con el cumplimiento de actividades y funciones, lo que puede denotar falta de organización y/o liderazgo para promover las actividades y lograr el compromiso de participación de todos los miembros de la institución.

9. ¿La organización a la que usted pertenece cuenta con algún organismo de apoyo gremial e institucional, como pueden ser:

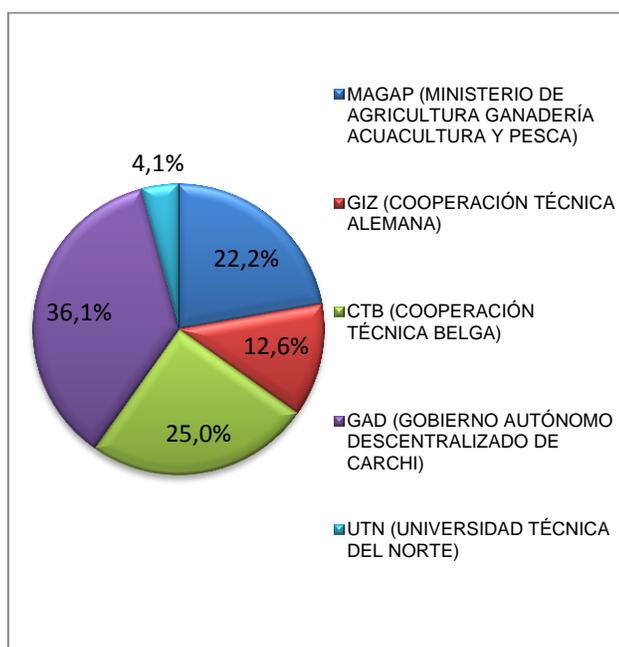
Tabla 12. Apoyo gremial de organismos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
MAGAP (MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA)	16	22.2 %
GIZ (COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA)	9	12.6%
CTB (COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA)	18	25%
GAD (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CARCHI)	26	36.1%
UTN (UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE)	3	4.1%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 12. Apoyo gremial de organismos



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de socios productores de café encuestados, sobre si cuenta la asociación con algún organismo de apoyo gremial e institucional, el 36,1% indica contar con el aval del GADC (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CARCHI), así como con el 25% indica que existe el apoyo de la CTB (COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA), el 22,2% señalan que tienen colaboración del MAGAP (MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA), el 12,6% manifiestan a si mismo que existe la colaboración de la GIZ (COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA) y el 3% manifiesta que tienen apoyo de la UTN(UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE)

Estos resultado indican que la asociación cuenta con el apoyo gremial e institucional de organizaciones especializadas en la materia, tanto productiva como agrícola, lo que puede viabilizar la ayuda de asesoramiento técnico y desarrollo en diversas áreas, como cultivo, producción , comercialización, otras.

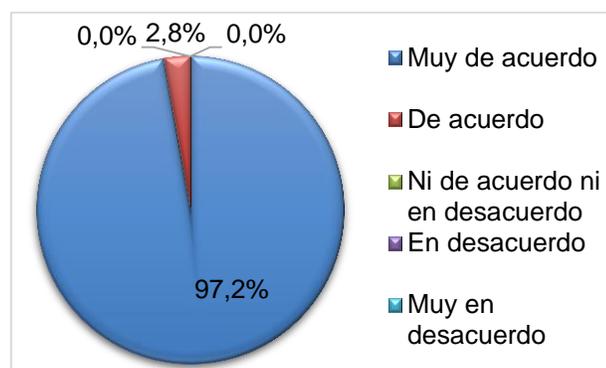
10. ¿Considera fundamental que los colaboradores, conozcan todas las actividades que se realizan en la asociación de productores cafetaleros?

Tabla 13. Conocimiento de actividades

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	70	97,2%
De acuerdo	2	2,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 13. Conocimiento de actividades



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 97,2% considera fundamental que los colaboradores, conozcan todas las actividades que se realizan en la asociación de productores cafetaleros, el 2,8% están de acuerdo.

Estos resultados indican que los asociados observan a la comunicación como un ente muy importante, lo que se destaca en la necesidad de conocer todos los pormenores de la institución, denotando interés en su participación. A pesar de lo anterior, es necesario la búsqueda de alternativas que mejoren el ambiente laboral, así como la comunicación entre todos quienes integran la institución, pudiendo dirigirse a un enfoque de integración en un plan de capacitación, que permita mejorar los lazos de unión y participación, así como trabajo de equipo y empatía.

11. ¿La asociación a quien usted pertenece desarrolla estrategias nuevas para mejorar la producción de café?

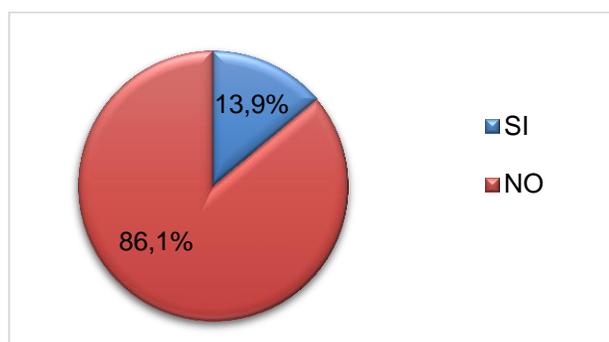
Tabla 14. Estrategias nuevas

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	13,9%
NO	62	86,1%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 14. Estrategias nuevas



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de agremiados encuestados, el 86,1% indica que en la asociación no se desarrolla estrategias nuevas para mejorar la producción de café, y el 13,9% indica lo contrario.

De lo anterior se constata la falta de innovación y creatividad para la búsqueda de una efectiva y óptima producción, denotada en la búsqueda continua de estrategias para mejorar la producción; esto hace suponer que no existe planificación adecuada por parte de los dirigentes para el crecimiento continuo, talvez por desconocimiento o falta de interés, lo que repercute en desánimo y desinterés por parte de los agremiados.

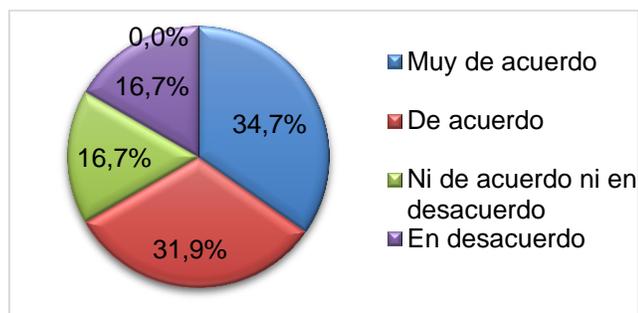
12. ¿Cree Usted que la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” debe consolidar el centro de acopio?

Tabla 15. Consolidación de centro de acopio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	25	34,7%
De acuerdo	23	31,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16,7%
En desacuerdo	12	16,7%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 15. Consolidación de centro de acopio



Elaborado por: Enma Ludeña.

El 34,7% del total de asociados encuestados indica estar muy de acuerdo en que se debe consolidar el centro de acopio para el producto, el 31,9% está de acuerdo, el 16,7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 16,7% está en desacuerdo.

Estos resultados evidencian la necesidad, según el criterio de la mayoría, de la consolidación de un centro de acopio para el producto, lo cual puede brindar ventajas competitivas para la comercialización del producto; así mismo otro grupo no está de acuerdo, pudiendo deberse a la desunión o falta de liderazgo de los dirigentes, así como la falta de conocimientos para consolidar un proyecto económico, que demandaría de recursos que, a su vez, puede ser que la institución pueda solventar, sin tomar en cuenta los financiamiento, así como las ayudas de ONG´S para la consolidación de este tipo de proyectos que pueden ayudar al mejoramiento de la zona rural parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, del cantón Mira, provincia del Carchi.

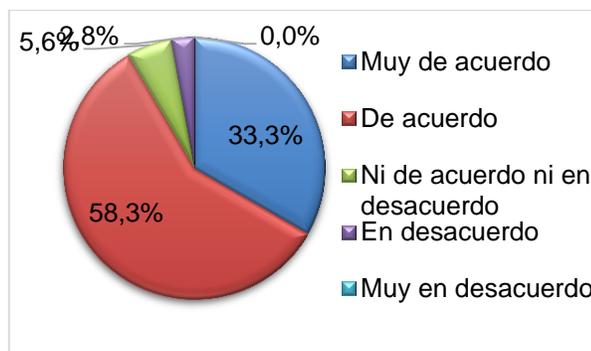
13. ¿Considera Ud. necesaria la implementación de un modelo de Diseño Organizacional para la asociación?

Tabla 16. Modelo organizacional

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	24	33,3%
De acuerdo	42	58,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,6%
En desacuerdo	2	2,8%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 16. Modelo organizacional



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 58,3% está de acuerdo en considerar necesaria la implementación de un modelo de diseño organizacional para la asociación; el 33,3% muy de acuerdo; el 5,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 2,8% está en desacuerdo.

De lo anterior se puede observar que la gran mayoría consideran al diseño de un modelo organizacional factible, debido a su importancia para el funcionamiento eficiente y óptimo de la asociación, lo que demuestra su importancia dentro de éste ente productivo, lo que puede mejorar el desarrollo y desenvolvimiento de sus representantes y de todos quienes pertenecen a la institución.

14. ¿Qué hace falta para mantener una adecuada organización gremial?

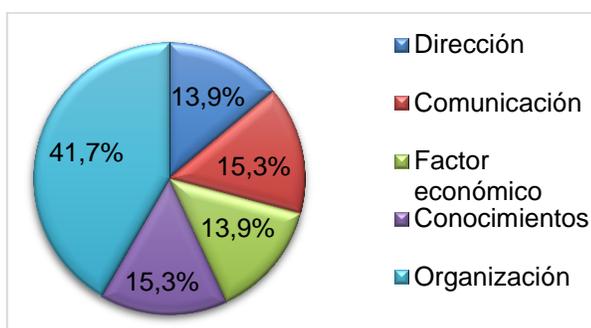
Tabla 17. Necesario para la organización gremial

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	10	13,9%
Comunicación	11	15,3%
Factor económico	10	13,9%
Conocimientos	11	15,3%
Organización	30	41,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 17. Necesario para la organización gremial



Elaborado por: Enma Ludeña.

El 41,7% de asociados encuestados, indica que hace falta organización para mantener una adecuada organización gremial, el 15,3% indica comunicación; otro 15,3% conocimientos; el 13,9% recursos; y el otro 13,9% recursos económicos.

En estos resultados destacan una deficiente organización gremial, lo cual indica que se carece de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular, lo cual afecta su gestión, ya que limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad y su evolución; a esto se puede sumar según estos resultados la necesidad de una eficiente comunicación, así como aptitudes necesarias para las funciones encomendadas, por lo que se puede reiterar una gestión organizativa empírica, con deficiencias que dificultan su óptimo funcionamiento.

15. ¿Qué debería tener la organización para poder garantizar la sostenibilidad de la misma?

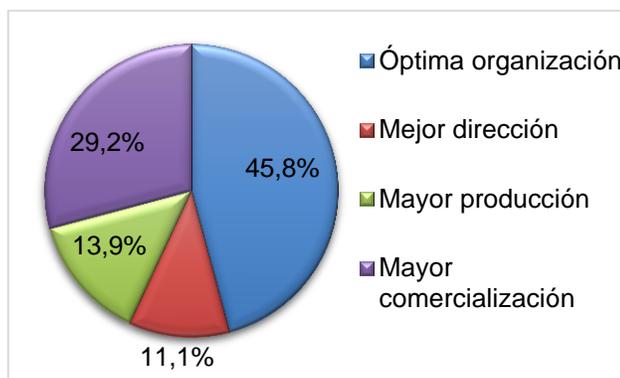
Tabla 18. Garantía para la sostenibilidad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Óptima organización	33	45,8%
Mejor dirección	8	11,1%
Mayor producción	10	13,9%
Mayor comercialización	21	29,2%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 18. Garantía para la sostenibilidad



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de socios encuestados el 45,8% indica que la asociación debería tener para poder garantizar la sostenibilidad de la misma: una óptima organización, el 29,2%, mayor comercialización, el 13,9% mayor productividad, el 11,1% mejor dirección.

Estos resultados denotan la importancia que los agremiados observan en la óptima organización, así como a una mayor comercialización, lo cual indica, que existe un funcionamiento de la institución adecuado, aunque según estos resultados, se debe enfatizar en el mejoramiento de cada uno de los puntos en los que se observan falencias.

PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

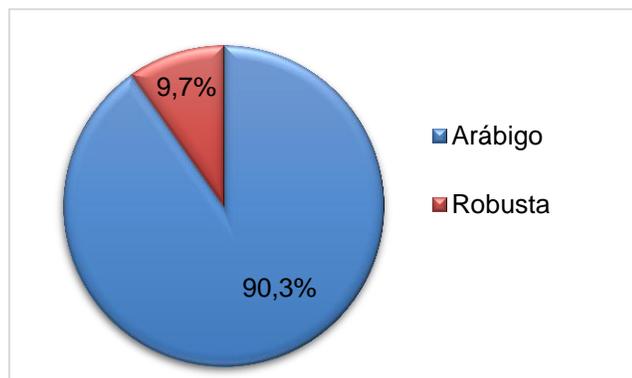
16. ¿Cuáles son las variedades de café que usted más cultiva?

Tabla 19. Variedad de café

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Arábigo	65	90,3%
Robusta	7	9,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"
Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 19. Variedad de café



Elaborado por: Enma Ludeña.

En cuanto a variedades de café que más cultivan los asociados, se encuentra el arábigo en un 90,3% y robusta 9,7%.

La producción de café en la provincia del Carchi en su mayoría es el café del tipo arábico, el cual es cultivado de forma orgánica, destacando propiedades y características naturales que permiten considerarlo como un producto apetecido por un mercado que prefiere productos libres de químicos.

17. ¿Qué cantidad de café produce anualmente?

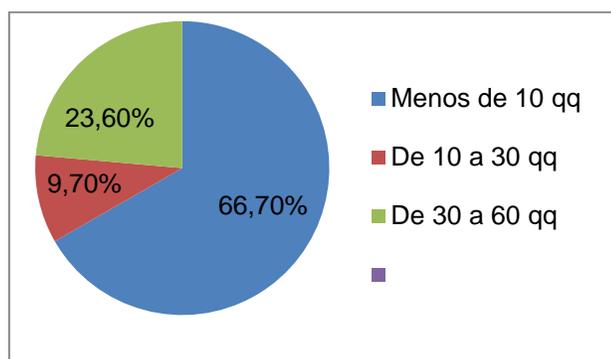
Tabla. 20. Producción de café anual

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10qq	48	66,7%
De 10 a 30 qq	7	9,7%
De 30 a 60qq	17	23,6%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la "Asociación Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña

Gráfico 20. Producción de café anual



Elaborado por: Enma Ludeña

El 66.7%% de socios encuestados indica que produce menos de 10 qq de café al año; el 9.7%% señala que su rendimiento está entre 10 y 30 quintales y solo el 23.6%% de los caficultores tienen una producción de entre 30y 60 qq al año.

Este resultado indica que la producción con que cuentan los cafetaleros asociados, representa una producción baja, debido a que los caficultores son productores nuevos con poca experiencia en el cultivo de café y que por tanto no están capacitados para el manejo de plantaciones y el correcto manejo de poscosecha, por lo cual es imperante que la asociación profile sus acciones en optimizar la producción y comercialización, ya sea buscando nuevos mercados, o la exportación del producto como una tentativa para mejorar e incrementar su rentabilidad.

18. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cultivo de café?

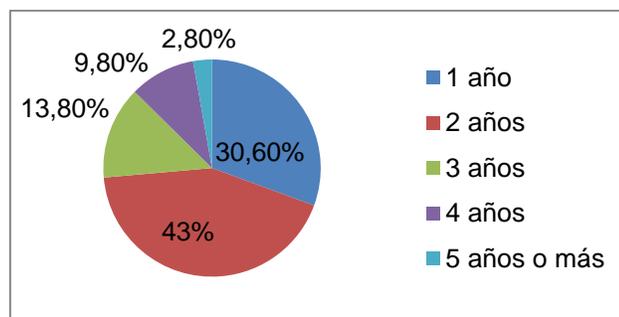
Tabla 21. Experiencia en el cultivo de café

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1 año	22	30,6%
2 año	31	43%
3 año	10	13,8%
4 año	7	9,8%
5 año o más	2	2,8%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la "Asociación Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña

Gráfico 21. Experiencia en cultivo de café



Elaborado por: Enma Ludeña

En cuanto a la experiencia que tienen los socios encuestados el 30.60% indica que tienen un año de experiencia; el 43% dos años; el 13.80% señala que su experiencia es de 3 años; el 9.80% cuenta con 4 años de experiencia y solamente el 2.80% cuenta con 5 años o más de experiencia en el cultivo de café.

Estos resultados indican que la mayoría de productores tienen muy poca experiencia en el cultivo de café, lo que significa que muchos de ellos no tienen el suficiente conocimiento para poder realizar el adecuado manejo de plantaciones y pos cosecha del producto, por lo que se debe enfatizar en una eficiente capacitación que les permita tener mejores conocimientos y lograr un mejor desarrollo en el cultivo y producción del café.

19. ¿Usted cree que la baja productividad de café en los últimos años es por:

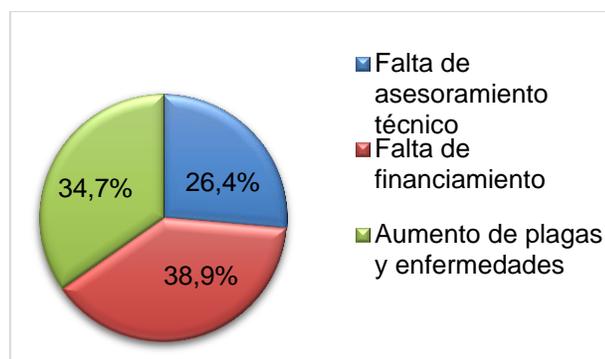
Tabla 22. Causa de baja productividad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Falta de asesoramiento técnico	19	26,4%
Falta de financiamiento	28	38,9%
Aumento de plagas y enfermedades	25	34,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 22. Factores baja productividad



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de asociados encuestados, el 38,9% indica que la baja productividad de café en los últimos años se debe a la falta de financiamiento, el 34,7% al aumento de plagas y enfermedades, el 26,4% a la falta de asesoramiento técnico.

La baja productividad de café en los últimos años de los productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas" del cantón Jacinto Jijón y Caamaño, se debe a factores en su mayoría económicos, así como a plagas y enfermedades y a la falta de asesoramiento técnico, en su orden la prioridad; lo que lleva a observar que al contar con una adecuada organización, se podría contar con recursos técnicos solicitados a diversos entes especializados, así como financieros, lo que denotaría en una mejor producción, así mismo, si no existen compradores potenciales o nuevos nichos de mercado, sería innecesario la búsqueda de una mayor producción.

20. ¿Usted cree que la producción de café ayuda a mejorar las condiciones de vida de su familia?

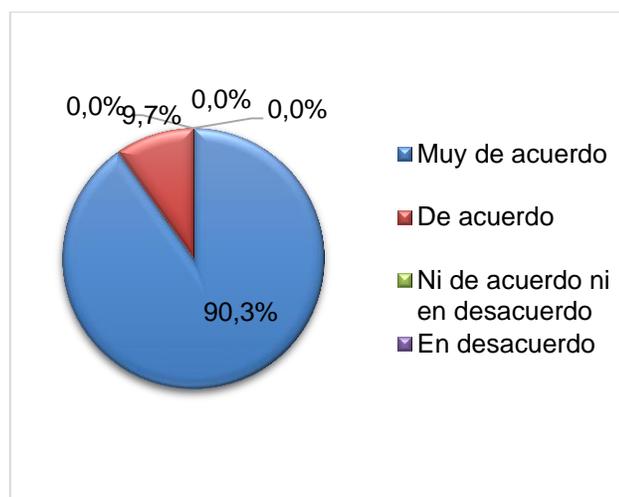
Tabla 23. Condiciones de vida asociados vs producción de café

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	65	90,3%
De acuerdo	7	9,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 23. Condiciones de vida asociados vs producción de café



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de productores encuestados el 90,3% está muy de acuerdo en que la producción de café ayuda a mejorar las condiciones de vida de su familia, y el 9,7% está de acuerdo.

Estos resultados reiteran la importancia de esta actividad agrícola, como principal fuente de progreso para los agremiados, los ven con esperanzas a esta actividad para llevar a su familia el sustento diario, así como una perspectiva de crecimiento y progreso para la comunidad.

21. ¿Qué considera que hace falta para mejorar la producción de café?

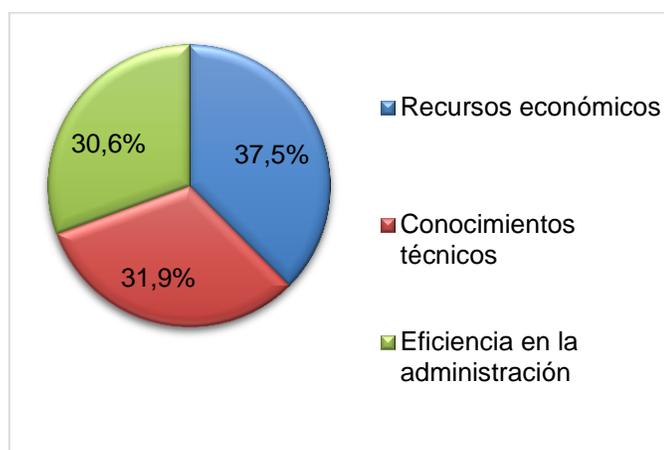
Tabla 24. Mejoramiento de productividad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Recursos económicos	27	37,5%
Conocimientos técnicos	23	31,9%
Eficiencia en la administración	22	30,6%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 24. Mejoramiento de productividad



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de encuetados, el 37,5% considera que hace falta para mejorar la producción de café recursos económicos, así mismo, el 31,9% indica conocimientos técnicos, y el 30,6% eficiencia administrativa.

Estos tres factores se encuentran considerados respectivamente como necesarios para un mejor mejorar la producción de café, especialmente el recurso económico. Al ser un ente productivo, la Asociación, a través de la gestión de sus dirigentes y encargados, pueden buscar financiamientos que permitan potencializar su producción, lo que según estos resultados no se viene realizando de la mejora manera; así como la búsqueda de capacitación técnica están relacionados con la dirección y la organización de la institución.

22. ¿Cuál es la característica más importante de su producto?

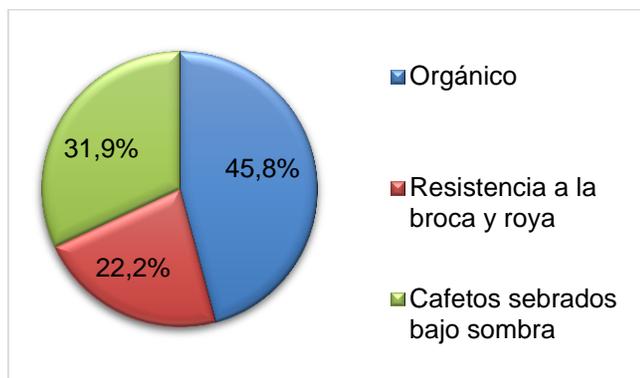
Tabla 25. Características del café cultivado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Orgánico	33	45,8%
Resistencia a la broca y roya	16	22,2%
Cafetos sembrados bajo sombra	23	31,9%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 25. Características del café cultivado



Elaborado por: Enma Ludeña.

Según el 45,8% de los asociados encuestados la característica más importante de su producto es ser un producto orgánico; el 31,9% cafetos sembrados bajo sombra; y el 22,2% resistencia a la broca y roya.

Estos resultados en su mayoría indican que el producto es orgánico, lo cual es muy apetecido por algunos mercados nacionales e internacionales.

23. ¿A qué precio comercializa el quintal de café?

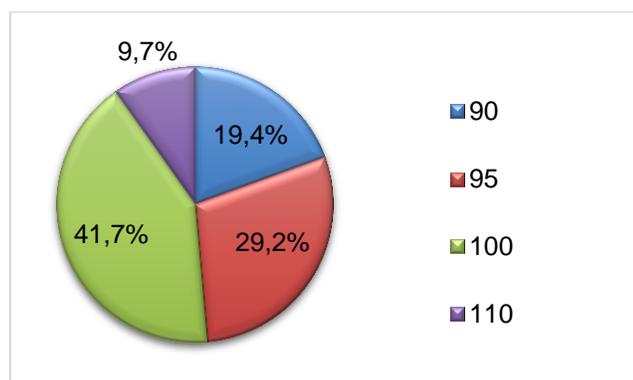
Tabla 26. Precio de venta del café

Opción	Frecuencia	Porcentaje
90	14	19,4%
95	21	29,2%
100	30	41,7%
110	7	9,7%
Total	72	100,0%

Fuente: Encuesta a productores de café de la asociación "Bosque Nublado Golondrinas"

Elaborado por: Enma Ludeña.

Gráfico 26. Precio de venta del café



Elaborado por: Enma Ludeña.

Del total de productores encuestados, el 41,7% indica que el precio de venta de por quintal es de 100 USD, el 29,2%, 95 USD; el 19,4%, 90 USD; y el 9,7% 110 USD.

De lo anterior se observa que el precio de venta del quintal de café oscila entre 95 y 100 dólares, en su mayoría.

EN CONCLUSIÓN

Se puede destacar la carencia de un diseño organizacional adecuado a su dinámica productiva y comercial, como también a sus necesidades de gestión particular, lo cual afecta su gestión, ya que limitan los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la productividad y su evolución; a esto se puede sumar deficiencias en la comunicación, destacándose una gestión organizativa empírica, con falencias que dificultan su óptimo funcionamiento.

Se observa que la asociación de cafetaleros Bosque Nublado Golondrinas, no cuenta con los mecanismos e instrumentos indicados que faciliten el funcionamiento óptimo de la organización; entre los que se puede mencionar: manual de funciones, manual de indicadores de gestión, manual de procesos administrativos; así mismo planes, como: plan estratégico, plan de capacitación, etc.

Existen deficiencias en la gestión organizacional de la institución, pudiendo deberse a factores relacionados con la dirección y administración, así como la comunicación, y liderazgo de sus directivos.

La asociación cuenta con el apoyo gremial e institucional de organizaciones especializadas en la materia, tanto productiva agrícola, lo que puede viabilizar la ayuda de asesoramiento técnico, en diversas áreas, como la productiva, así como la comercialización del producto. Debiendo considerarse la capacitación organizativa como materia importante para la potencialización del talento humano en la institución.

De todo lo anterior, se puede destacar la necesidad de un modelo de gestión que esté relacionado directamente con la gestión operativa y financiera, para fortalecer las actividades comerciales y productivas de la institución, pudiendo de esta manera afianzarse en el mercado.

CAPÍTULO IV
ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE
CAFICULTORES BOSQUE NUBLADO GOLONDRINAS

4.1. Descripción de la situación actual de la zona de estudio

4.1.1. Población Jacinto Jijón y Caamaño.

parroquia rural que pertenece al cantón Mira de la provincia del Carchi. Está ubicada a 76,80 km al oeste de la capital provincial. Según censo de población y vivienda de 2010 existen 2071 habitantes, compuesta por etnias afro ecuatoriana (27,49%), mestiza (56,88%) e indígenas (12,99). (Tabla 28). Limita al norte con el Río Baboso, al sur el Río Plata, al oeste el Río Mira, al este el Río Gualchán.

La parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, es el lugar de estudio, donde se encuentra ubicado la “Asociación Bosque Nublado Golondrinas”, organización que se dedica al acopio y comercialización del café que producen todos los caficultores de la zona para finalmente ser comercializado a empresas industriales que procesan el producto y a su vez lo comercializan tanto nacional como internacionalmente.

Tabla 28. Población Jacinto Jijón y Caamaño

Sector/indicador	Medida	Parroquia Jacinto Jijón y Caamaño	Parroquia El Goaltal
Índice de feminidad	%(mujeres c/100 hombres)	88.10	87.15
Población - 10 a 14 años	Número	274.00	106.00
Población - 15 a 29 años	Número	504.00	194.00
Población - 1 a 9 años	Número	432.00	169.00
Población - 30 a 49 años	Número	360.00	177.00
Población - 50 a 64 años	Número	232.00	94.00
Población afroecuatoriana	Número	569.00	47.00
Población Blanca	Número	38.00	20.00
Población - de 65 y más años	Número	217.00	69.00
Población (habitantes)	Número	2,071.00	816.00
Población - hombres	Número	1,101.00	436.00
Población indígena	Número	269.00	9.00
Población - menores a 1 año	Número	52.00	7.00
Población mestiza	Número	1,178.00	739.00
Población - mujeres	Número	970.00	380.00
Proporción de mujeres	%(población total)	46.83	46.56

Fuente: Censo-INEC. 2010

4.1.2. Oferta laboral.

Tabla 29. Oferta laboral de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño

Sector/Indicador	Medida	Parroquia Jacinto Jijón y Caamaño	Parroquia El Goaltal
Población económicamente activa (PEA)	Número	745.00	299.00
Población en edad de trabajar (PET)	Número	1,587.00	640.00
Tasa de participación laboral bruta	Porcentaje	36.00	36.60
Tasa de participación laboral global	Porcentaje	46.90	46.70

Fuente: Censo de población y vivienda INEC. 2010

La oferta laboral de esta parroquia se calculó de acuerdo a la población en edad de trabajar (PET) con un 76,6%, porcentaje que nos permite determinar que la gran mayoría de la oferta laboral se inclina por el cultivo y producción de café, por ser un producto que tiene un excelente desarrollo gracias a las condiciones climáticas y calidad del suelo que presenta el sector, y porque además esta actividad les genera más fuentes de trabajo y mejores ingresos, que beneficia a todas las familias del sector proporcionándoles una mejor forma de vida.

4.1.3 Cultivo de café.

Tanto el café arábigo como el café robusta aplican el mismo patrón general en la mayoría de las áreas de cultivo. En la parte noroeste de nuestro país por encontrarse a una altitud entre los 900 y 1200 msnm, con climas húmedos y temperaturas entre 18°C y 25°C, predominantes en el cerro golondrinas, se ha hecho posible el cultivo especialmente del café arábigo.

4.1.4. Variedades de café que se cultiva.

Una de las variedades que tiene mayor representatividad en la zona de estudio es el café arábigo de la variedad caturra castilla, el 90.3% (Gráfico 19) de caficultores producen esta variedad, a diferencia del 9.7% que producen la especie robusta. La parroquia Jacinto Jijón y

Caamaño posee, especialmente, condiciones climáticas favorables para que la variedad de café arábigo tenga un adecuado desarrollo y se propague fácilmente.

4.1.5. Cultivo de café arábigo.

El café arábigo al ser un cultivo estacional requiere de 180 – 200 días de lluvia (6 meses) para un óptimo desarrollo, aunque el cafeto presenta cierta tolerancia a la sequía su producción declina considerablemente cuando las precipitaciones disminuyen. La especie arábigo requiere un periodo seco de alrededor de tres meses, tiene una amplia adaptabilidad a los distintos ecosistemas de las cuatro regiones del Ecuador (Costa, Sierra, Amazonía e Islas Galápagos). Se cultiva desde altitudes cercanas al nivel del mar hasta los 2.000 metros. En el cultivo de esta variedad se debe tener mucho cuidado en todas sus fases, debiendo utilizar para la siembra semillas seleccionadas y de buena calidad para su cultivo y producción. Se toma en cuenta criterios técnicos con el fin de garantizar un buen manejo agronómico y fitosanitario de las plantas en su estado inicial de desarrollo.



Figura 1. Cultivo de café arábigo
Fuente: Gobierno Provincial del Carchi.

4.1.6. Períodos de cosecha del café.

En los meses de mayo, junio y julio se realiza la cosecha principal de café, considerando que durante todo el año existe la presencia de “graneos asi como una cosecha denominada “mitaca que se da en los meses de noviembre y diciembre (Figura 2.). Esto se da principalmente por las condiciones climáticas del sector, relacionado con la presencia de lluvias durante ocho o nueve meses del año y una época muy marcada de verano.

Se debe esperar dos años para realizar la cosecha de una planta de café, se realizan dos o tres recolecciones, dependiendo el estado de madurez del fruto, pero desafortunadamente el café arábigo tiene la desventaja de tirar su fruto después de madurar más allá de cierto punto.



Figura 2. Períodos de cosecha
Fuente: POZO, S. (2015, pág. 50)
Elaborado por: Enma Ludeña

4.1.7. Formas de producción.

Los caficultores realizan su producción a pequeña escala con cultivos asociados y bajo sombra (principalmente con leguminosas y plátano), y con el uso de pocos fertilizantes. Cuentan con asistencia técnica y talleres de capacitación por parte de Técnicos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi y del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Al no ser producciones a gran escala el volumen de producción por unidad es bajo, además las plantaciones se encuentran bajo sombra lo que disminuye la producción comparados con cultivos expuestos a plena exposición solar, que su rendimiento por hectárea es mucho mayor pero la vida útil de la planta es menor por el desgaste que sufre la planta.

4.1.8. Niveles de producción.

La asociación “Bosque nublado Golondrinas” cuenta con 72 socios activos y 67 hectáreas de cultivo de café de las cuales el 38% están en las primeras etapas de cosecha, cuyos niveles de producción se han ido incrementando lentamente, según (gráfico 21) el 9.7% produce entre 10 y 30 quintales al año y el 23.6% tiene una producción mayor a 30 quintales de café al año, sin embargo se evidencia un promedio bajo, debido a que los cultivos están en sus primeras cosechas y aún no alcanzan su producción óptima que son mayores a 35 qq al año a partir de la tercera cosecha, según Ing. Sixto Pozo (Administrador de la asociación).

Según el Ing. Sixto Pozo, administrador de la asociación, se acopió por concepto de compras el 86,90% de la producción de la zona, obteniéndose pérdidas del 4,34%, causada por ataque de broca y otras enfermedades que atacan al cultivo. Se calculó en la zona una producción de 17125,80 kg de café pergamino seco para el año 2015.

4.1.9. Volumen de producción.

El volumen de producción en la zona es relativamente bajo, por cuanto las plantaciones de café se encuentran en etapas de crecimiento, son totalmente nuevas, sin embargo la producción se a incrementado sistemáticamente, pues de 7.550,40 kg de café pergamino seco en el año 2013 a 15.048,40 kg de café en el 2014, representando de esta forma un crecimiento del 50,20%. Lo que significa que al contar los productores con un eficiente sistema organizativo y una adecuada capacitación extenderían el cultivo de café y lograrían una óptima productividad.

4.1.10. Proyección del volumen de producción.

A pesar de que la producción se la considera baja, se estima un incremento gracias al Programa de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma emprendido por el Gobierno nacional, según COFENAC, se estima un incremento de las áreas de producción en

un 15,6% para el primer año, y para los siguientes un crecimiento del 7,30% en superficie de hectáreas cultivadas en la zona.

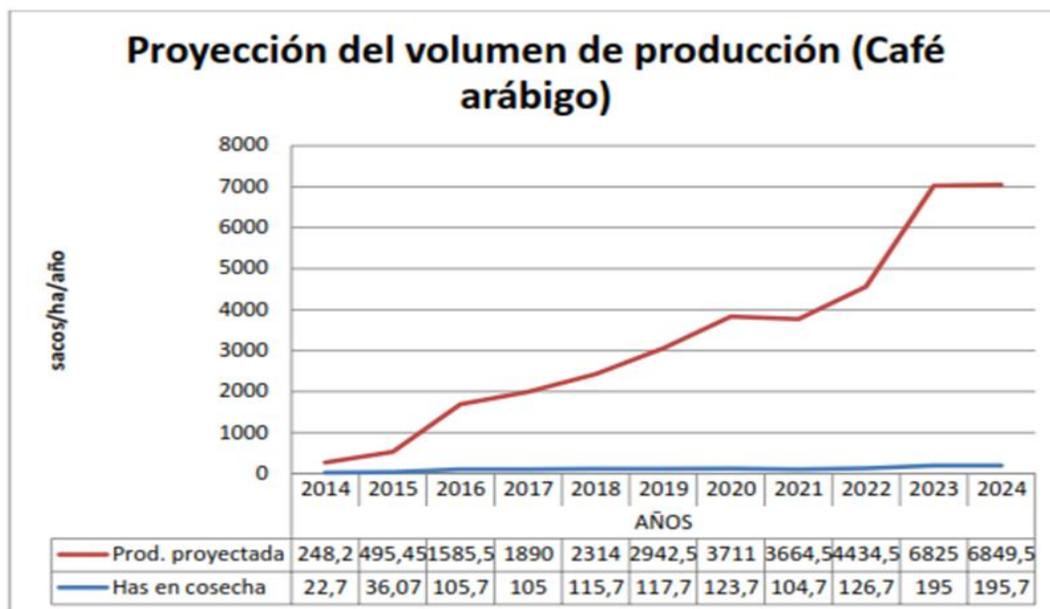


Figura 3. Proyección del volumen de producción de café

Fuente: POZO, S. (2015, pág. 71)

Elaborado por: Enma Ludeña.

Según Pozo, S. (2015), ésta proyección refleja una línea base tomada mediante encuestas a los productores de café, y según el incremento del área a cultivarse en los años futuros. Considerando el estado en que se encontraron los cultivos y el ciclo productivo de las plantas.

Por todo lo anterior, se estima un crecimiento paulatino para la producción del café en la zona, sobre todo en los caficultores pertenecientes a la asociación de cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, los cuales, según los apoyos brindados, ven en la producción de café una oportunidad para incrementar sus ingresos, así como mejorar la economía de la región.

4.1.11 Centro de pos cosecha.

El centro de pos cosecha, brinda una ventaja competitiva, debido a que permite acopiar el producto en un lugar adecuado para su almacenamiento, permitiendo llevar a cabo los diferentes procesos de control de calidad.

4.1.11.1. Principal producto que produce la asociación.

El principal producto que produce el centro de pos cosecha es el café pergamino seco. Este producto se lo obtiene luego de eliminarse la pulpa de la cereza madura del café, para luego realizar la fermentación, el lavado, secado, clasificado y finalmente su almacenamiento. El café pergamino seco es uno de los productos que siempre lo han buscado las empresas industriales que lo utilizan como materia prima para el procesamiento y obtención del café para el consumo a nivel nacional e internacional.

A continuación se indica el proceso productivo del café pergamino seco:

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Demora
	Almacenaje
	Combinada

Figura 4: Simbología de las actividades

Fuente: Ing. Sixto Pozo, Administrador de la asociación "Bosque Nublado"

Elaborado por: Enma Ludeña

En el siguiente diagrama se muestra el proceso para la obtención del café pergamino seco:



Figura 5: Diagrama de flujo de proceso para obtención de Café Pergamino seco.

Fuente: Proceso de producción

Elaborado por: Enma Ludeña

4.1.11.2. Descripción del proceso de producción del café.

- a) Recepción: En el centro de poscosecha, la recepción de la materia prima se la realiza de manera directa al productor, en café pergamino a diferentes humedades, manteniendo la trazabilidad desde la finca hasta el consumidor final, con información de: zona de ubicación de la finca, nombre del productor, método de beneficio, altura y variedad. Dependiendo el grado de humedad con que la materia prima llegue a la planta de poscosecha, se debe pasar al área de control de calidad, donde el técnico responsable realiza el respectivo control de calidad, verificando aspectos como: peso, porcentaje de humedad, defectos

físicos del grano, rendimiento en café, puntuación en taza; obtenido estos datos se los tabula y se procederá a realizar el pago, según la norma 285:2006.

- b) Control de Calidad: Determinación de Humedad.- Se realiza mediante el método indirecto, con un determinador de humedad electrónico, tomando una muestra de 165 gramos del lote que el productor haya llevado, donde se determinará el porcentaje de humedad que tenga el producto de acuerdo a la lectura que arroje el medidor electrónico. Si el lote de café llega a una humedad de entre el 11 y 12,50%, este será enviado directamente al proceso de trillado y/o selección, en el caso de que la Materia Prima llegue con humedades superiores, esta será enviada al secador tipo guardiola hasta alcanzar 11 - 12,50% de humedad. Determinación del factor de rendimiento.- Factor de rendimiento, se define como la cantidad en kilogramos de café pergamino que es necesario utilizar para obtener un saco de 70 kilos de café excelso durante el proceso de trilla (Cafenorte, 2015).
- c) Secado: El café luego del lavado presenta un alto contenido de humedad, 52,70 a 53,50% (PUERTA, 2005), citado por (CENICAFE, 2013b), lo que es favorable para el desarrollo de microorganismos, "Al secar un producto agrícola hasta los niveles exigidos en la comercialización (11 a 12,50%, en la mayoría de ellos), se reduce la actividad del agua a niveles que impiden el desarrollo de microorganismos y disminuye notoriamente su actividad metabólica". (CENICAFÉ, 2013b).
- d) Trillado: Es uno de los procesos industriales que sufre el café antes de ser tostado. Consiste fundamentalmente en someter al grano pergamino a un proceso de descascarado para obtener el café excelso o almendra, llamado también café verde en el mercado internacional. Para este proceso se requiere del equipo mecánico denominado trilladora o piladora, para efectuar el proceso se debe calibrar el equipo, así evitar daños indeseables o pérdidas en el grano.
- e) Clasificación: Clasificación por tamaño.- El tamaño del grano de café se mide en zarandas, las medidas se dan en sesenta y cuatroavos de pulgada (1/64 que es igual a 0.3968 mm), son láminas con perforaciones redondas o bien pueden ser alargadas, siendo éstas: Los granos ligeros y quebrados no solamente reducen el aroma, la acidez y el cuerpo de un café sino que a menudo introducen también un gusto insípido, común u ordinario. Pueden convertir una bebida con potencial fino en una bebida mediocre (Centro de Comercio Internacional, 2015).
- f) Enfundado y rotulado: Para los dos tipos de cafés, ya sea en pergamino seco o en oro, deben ser pesados en básculas para luego ser envasados en sacos de yute limpios y nuevos. Se coloca en la parte más visible del saco una etiqueta, la cual tenga toda la

información necesaria acerca del producto, como se describe en la sección Rotulado y Etiquetado en la norma INEN 285: 2006.

- g) Almacenado: Una vez que el producto está envasado y listo, estos deben pasar nuevamente a los análisis de laboratorio, para garantizar que el producto esté en condiciones óptimas de almacenamiento. El almacenamiento se realiza en un área limpia, ventilada, libre de humedad excesiva, no debe estar en contacto con otros productos que no sea café y se debe evitar la entrada de aves, roedores insectos y otras plagas. Los sacos de café se ubican en forma ordenada de tal manera que permita el acceso y salida del operador con el producto, al piso se debe colocar pallets para evitar el contacto directo con el piso y protegerlos de la humedad.

4.1.12. Producción de café en la provincia del Carchi.

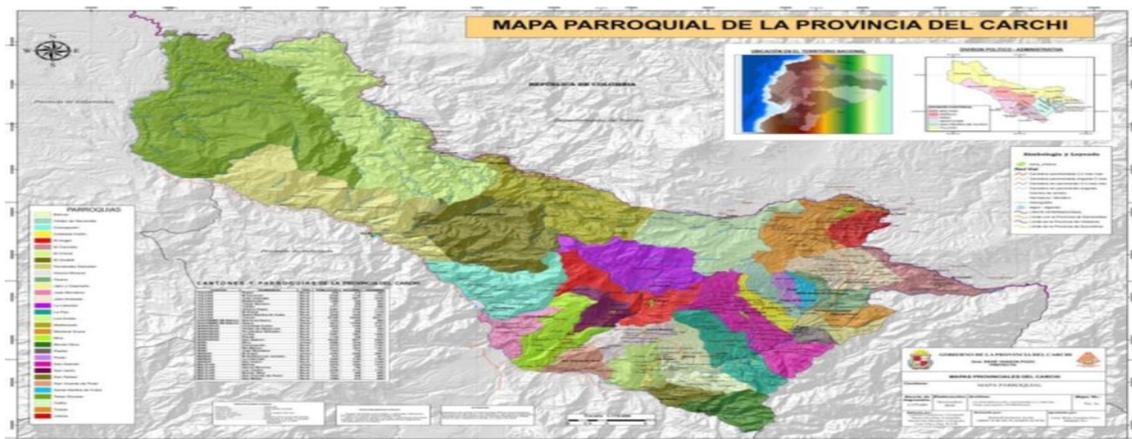


Figura 6: Mapa de producción de café en la provincia del Carchi.

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial de la provincia del Carchi, 2010 en: (PAZMIÑO, 2013, pág. 142)

Elaborado por: Enma Ludeña

Según Fayer Bracho, (EL TELÉGRAFO, 2012), técnico de la Prefectura local, en el proyecto, a nivel provincial, se benefició a 285 familias usuarias y un aproximado de 257 hectáreas cultivadas. Se contó con el apoyo financiero de la Cooperación Técnica Belga (CTB).

Quienes se inclinaron por esta alternativa de producción fueron las parroquias de El Chical, Maldonado, (cantón Tulcán); El Goaltal (Espejo); Juan Montalvo Y Jacinto Jijón y Caamaño (Mira). Aspiran a convertir la parte norte del Carchi en una zona cafetera de calidad, pues señalan que el clima y la calidad del suelo son factores favorables para lograr el mejor producto.

El contar con un centro de acopio en la parroquia de Jacinto Jijón y Caamaño fue otro reto para los caficultores, con el propósito de acopiar el café del Carchi y añadir el valor agregado y poder comercializarlo como café de altura o variedades de café especial de la provincia. Esta iniciativa está impulsada por la Prefectura de Carchi, la Cooperación de la Embajada de Japón y el Ministerio de la Producción (Mipro). Para el 2015 se aspira contar con el acopio y comercialización de unas 50 a 80 toneladas diarias.

Como se puede apreciar, a pesar de que la provincia del Carchi no es significativa en el cultivo y producción del café debido al escaso conocimiento del cultivo, cosecha y pos cosecha por parte de los agricultores, carencia de tecnología, dificultad de contar con mano de obra calificada, la poca experiencia que poseen los productores, escasa gestión empresarial de las fincas cafetaleras y el no contar con un centro de acopio para las cosechas, son limitantes que perjudican la producción del café, como un producto de baja calidad, precios bajos (\$95 - \$ 100; Tabla 25), que como consecuencia afectan la calidad de vida de las familias de esta zona al no poder contar con los ingresos y fuentes de trabajo necesarias.

Sin embargo, actualmente con el apoyo de los diferentes organismos competentes (MAGAP, MIPRO, SEMPLADES, COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA) que analizan el proyecto de productividad, proceso y valoración del café para esta provincia hay muchas posibilidades de lograr un alto desarrollo productivo, Según Fayer Bracho (EL TELÉGRAFO, 2012), técnico de la prefectura local, expresa que la provincia cuenta con 705 hectáreas de terreno con potencial para el cultivo de café; enfatiza que especializarse en el manejo de café, y con el apoyo de los organismos competentes, las bondades de la tierra y la firme voluntad del trabajo de la gente, la producción se ha ido incrementando sistemáticamente, tal es así que de 20 hectáreas en el 2006 pasó a 370 hectáreas para el 2013, además de ser valorado el café del Carchi como uno de los mejores del Ecuador y de los países vecinos.

4.2. Análisis comercial de la producción

Según Pozo (2015). El café sea en cereza o en pergamino, es una materia prima para la industria, por lo tanto la producción que el caficultor obtiene la comercializa de manera totalitaria. En el centro de acopio, con la siguiente modalidad: si es café pergamino, el primer paso es determinar el peso luego se mide la humedad del café y se hace un análisis visual del producto, se clasifica según sea la calidad; cada vez que los productores hacen llegar su

producto al centro de pos cosecha se toma una muestra representativa de cada uno de los sacos recibidos, con especial cuidado se analiza el olor y color del grano de café.

Es importante indicar que el olor del grano debe ser un olor característico; es decir no debe presentar defectos como: moho, guardado, fermento, productos tóxicos, etc., en cuanto al color este debe ser un pergamino limpio, parejo y brillante. Características estas que ayudan a seleccionar la calidad del producto que la zona ofrece, ya que en función de ello se determina el precio del kg de café para su posterior comercialización.

El único comprador de café en la zona de estudio es Café Galletti con una participación del 90%. La asociación controla la calidad del café acopiado, clasifica y comercializará a las empresas dedicadas a la industrialización y exportación de café en sus distintas calidades. Cabe señalar que el productor transporta con sus propios medios, la producción hasta el centro de pos cosecha, el 8,69% de la producción actual es comercializada a intermediarios por parte de los productores, según el administrador de la asociación (POZO, S. 2015). Para obtener un café de calidad y lograr ser reconocido en el mercado tanto nacional como internacional para su posterior comercialización, depende de la bondad de la naturaleza (suelo, clima, altitud...), los métodos y procedimientos de cultivo, el proceso de beneficio, técnicas adecuadas, alto conocimiento, las condiciones de almacenaje y transporte, la preparación de la bebida”, según (Infocafés, 2009),

4.2.1. Población consumidora por provincia.

Tabla 30. Población consumidora de café por provincia

Provincia	%	Empresas procesadoras
Guayas	11%	Escoffe
Pichincha	34%	Café Velez Café Galletti La academia Fresh and Sweet
Imbabura	22%	Café Río Intag Café Moro
Carchi	11%	Café Megf Golondrinas
Loja	11%	FAPECAFES
Zamora Chinchipe	11%	APECAP

Fuente: Población consumidora por provincia. (Adaptado de: POZO, 2015, pág. 56)
Elaborado por: Enma Ludeña.

Todas las empresas procesadoras, especialmente las ubicadas en la provincia de Pichincha, Imbabura y Carchi con una participación del 34%, 22% y 11% respectivamente (Tabla 30), manifiestan que prefieren obtener como materia prima café arábigo lavado en pergamino, sea este orgánico o convencional para obtener como producto final un café tostado molido.

Aspectos importantes que determinan que existe una gran demanda de café arábigo por parte de estas empresas procesadoras y que por estar ubicadas cerca de la zona productiva tendrían una gran influencia para la comercialización del café pergamino, que los caficultores de esta zona lo producen, y que aspiran por ende comercializar su producto con estas empresas.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5.1. Tema de la propuesta

Modelo propuesto de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café para la asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas” de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015.

5.2. Marco institucional

5.2.1. Antecedentes.

Esta organización nace en el año 2008 con la participación de 17 socios en busca de nuevas alternativas de desarrollo de los agricultores de la parroquia de Jacinto Jijón y Caamaño, luego para el 2009 se organizan 45 agricultores siendo 17 en la parroquia de El Goaltal y el resto en la parroquia de Jacinto Jijón y Caamaño presidida por el Sr. Pachacama, y auspiciada por la Dra. Ena Escobar, Administrador de la empresa Café Galletti.

Para el 2010, la organización presenta un perfil de proyecto a la GIZ (Cooperación Técnica Alemana), con el apoyo del GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi) y se construye un centro de acopio que se estimó entrar en funcionamiento en el año 2015; en el 2011 se formalizó los estatutos de la organización y el 12 de julio del mismo año se consigue la personería jurídica con la participación de 55 socios activos a través del Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca del Carchi; para el año 2012 se trabaja en la articulación de procesos para fortalecer la cadena productiva del café presidiendo la organización el Sr. Luis Quiroz y con la participación de 72 socios; en el año 2013 la organización efectúa los tramites con el fin de registrarse y adecuar sus estatutos en la SEPS (Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria), con el nombre de: Asociación” Bosque Nublado Golondrinas”.

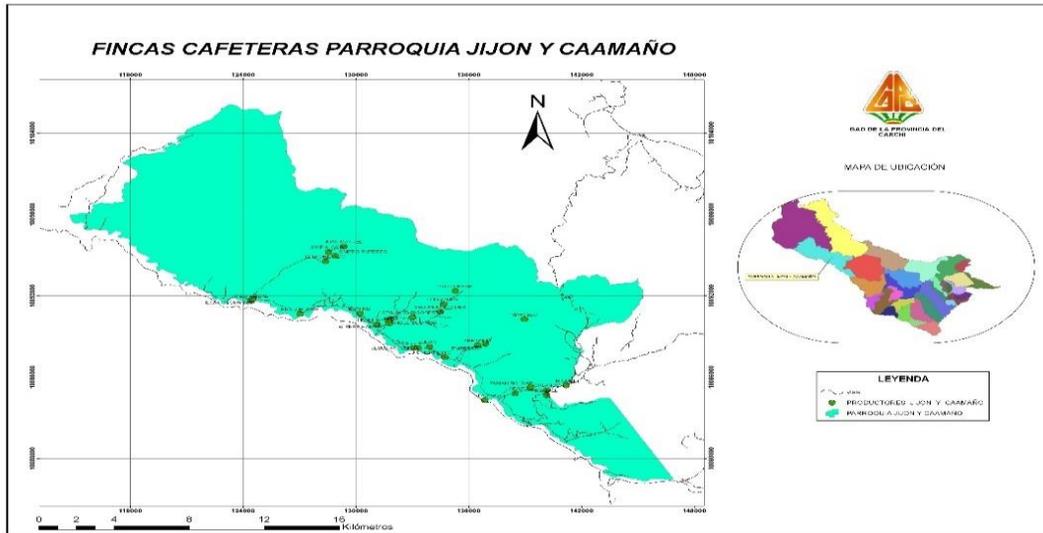


Figura 7. Mapa de fincas cafetaleras de la asociación
 Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi/Dirección de Desarrollo Económico Local.
 Elaborado por: Enma Ludeña

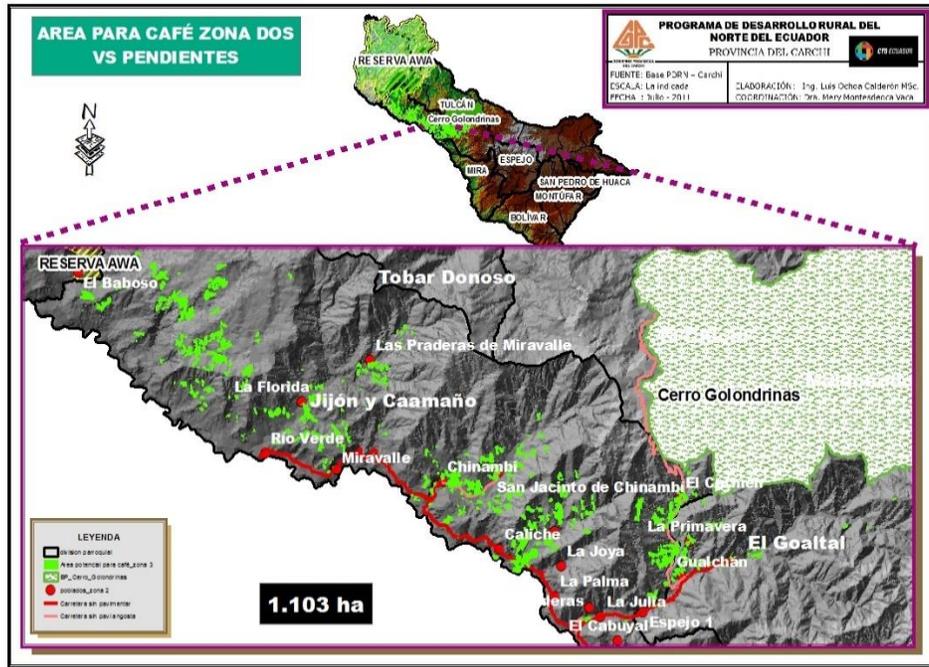


Figura 8. Mapa de área para café de fincas cafetaleras de la asociación
 Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi/Dirección de Desarrollo Económico Local
 Elaborado por: Enma Ludeña

5.3. Enfoque de la propuesta

El desarrollo organizacional dentro de las comunidades rurales en general es extenso e indispensable; y solo se logra con el esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto con la finalidad de incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones que se encaminen a obtener un fin previamente definido, como es buscar el desarrollo comunicatorio y favorecer la autogestión, por lo tanto para iniciar este proceso es necesario enmarcarse dentro de las características que permitan una organización basada en mecanismos de planificación, administración, dirección, tecnología, producción, mercadeo, formación socio empresarial, control, evaluación, etc., que permitan un desarrollo continuo de la institución.

El proceso organizativo se constituye en una problemática e insuficiencia real y, de las necesidades del sector geográfico y poblacional, específicamente a la región a la que pertenece la asociación de productores de café Bosque Nublado Golondrinas; para ofrecer una posible solución a los problemas y necesidades de la Asociación.

La institución debe encaminarse al cambio continuo en pos de mejorar las condiciones socioeconómicas en la geografía rural a la que pertenece, ya que va a convertirse en intermediaria entre los productores mayoristas, minoristas, del producto café que se dispone en la zona, a través de la agricultura alternativa orgánica.

5.4. Objetivos

5.4.1. General.

- Elaborar un modelo de gestión organizacional para la asociación “Bosque Nublado Golondrinas” de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, año 2015, para facilitar la producción y comercialización de café pergamino de la clase arábica.

5.4.2. Específicos.

- Establecer el modelo de gestión organizacional con instrumentos administrativos para el correcto funcionamiento de las diversas áreas de la institución.
- Promover el talento humano a través de un programa de capacitación, que contemple la identidad y la filosofía organizacional en los miembros de la institución.

5.5. Modelo organizacional

Por modelo de gestión organizacional nos referimos a la forma como se dirige, administra y gobierna una organización, a partir de un conjunto de normas, reglas, procedimientos, sistemas y herramientas, de manera que ésta pueda desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos. En la empresa asociativa “Bosque Nublado Golondrinas” el modelo de gestión organizacional se sustenta en sus principios y valores, procurando generar excedentes económicos y prestar servicios como un medio para contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, asociadas, sus familias y comunidades.

“La gestión organizacional es la zona neurálgica de la empresa, por ser ésta el cimiento de todos los sistemas” (SANTOS, 2013, pág. 54). Al existir un excelente sistema financiero y operativo, y no contar con una organización efectiva que monitoree y administre el mismo, se puede tener dificultades en la institución. El sistema financiero y operativo apto, con una estructura organizativa permite detectar las falencias para efectuar las correcciones necesarias. Por esta razón, los retos a los que se enfrenta la asociación en la gestión organizacional son:

- Dirección y administración de la organización en un entorno global.
- Diseño y estructuración de la organización.
- Mejora de la competitividad, calidad y fortalecimiento de los miembros de la organización.
- Gestión de la organización según valores éticos y morales (Adaptación de HODGE, 2003, pág. 7)

5.5.1. Dirección y administración de la organización en un entorno global.

Para que la microempresa tenga un correcto control es importante tener un sistema de administración adecuado a la realidad, que permita cubrir todas las transacciones financieras, conocer los costos efectivos de producción y fijar los precios mínimos a los que se pueda vender el producto. Además desde el punto de vista autogestionario, la toma de decisiones no se logra si los involucrados desconocen las diferentes situaciones de la microempresa, de tal manera que el soporte administrativo debe prever el futuro, corregir errores, modificar situaciones es decir administrar.

La organización es un producto humano por lo que no puede ser perfecta, pero si perfectible y susceptible de perfeccionarse. El objetivo de la organización debe considerar la máxima productividad con el mínimo consumo y gasto, con los conocimientos y aptitudes de las personas que intervienen en querer mejorar el nivel de vida de los caficultores. Para el caso particular de la microempresa asociativa “Bosque Nublado Golondrinas”, se propone que incluya los siguientes aspectos:

- Distribución de tareas y responsabilidades.
- Organización del producto y mantenimiento.
- Organización de la producción del sector caficultor.

La organización es una condición primordial para tener una visión clara y completa de la realidad de la microempresa asociativa, teniendo en cuenta las necesidades, costos, riesgos, beneficios y repercusiones de las actividades. Una organización necesita de todos, las relaciones entre los factores de producción y los beneficios obtenidos, para ello se necesitan documentar el proceso de producción llevando registros económicos contables y planes de trabajo; se necesita de una evaluación y programación para los procesos de producción, para lo cual se requiere estar organizados adecuadamente para poder simplificar y disminuir problemas. A continuación se muestra la filosofía organizacional de la institución:

- Misión: Producir el mejor café del norte del Ecuador con responsabilidad social y ambiental.
- Visión: Para el 2020 ser una empresa referente en la provincia del Carchi y del norte del país en producción de café de altura de buena calidad.
- Objetivos estratégicos de la organización
 - Producir café con responsabilidad social y ambiental.

- Mantener buena cordialidad con los caficultores y demás habitantes de la comunidad

5.5.2. Diseño y Estructura Organizacional.

La propuesta plantea una estructura organizacional horizontal o plana (Figura 9), con la finalidad de entregar el poder al cliente interno, reemplazando el control de retaguardia por el auto control, creando una cultura orientadora hacia la calidad y el servicio, definiendo y poniendo en la práctica el planeamiento estratégico de la microempresa. En el orgánico estructural, se considera un orden jerárquico, en cual está presidido por la Asamblea General que está conformada por todos los socios caficultores de la asociación, luego se puede observar la Junta Directiva, el Gerente – administrador, y los integrantes de las diferentes unidades que conforman a toda la institución.

La organización debe estar distribuida por una estructura administrativa que cumpla diferentes roles, como se muestra a continuación en el siguiente diagrama:

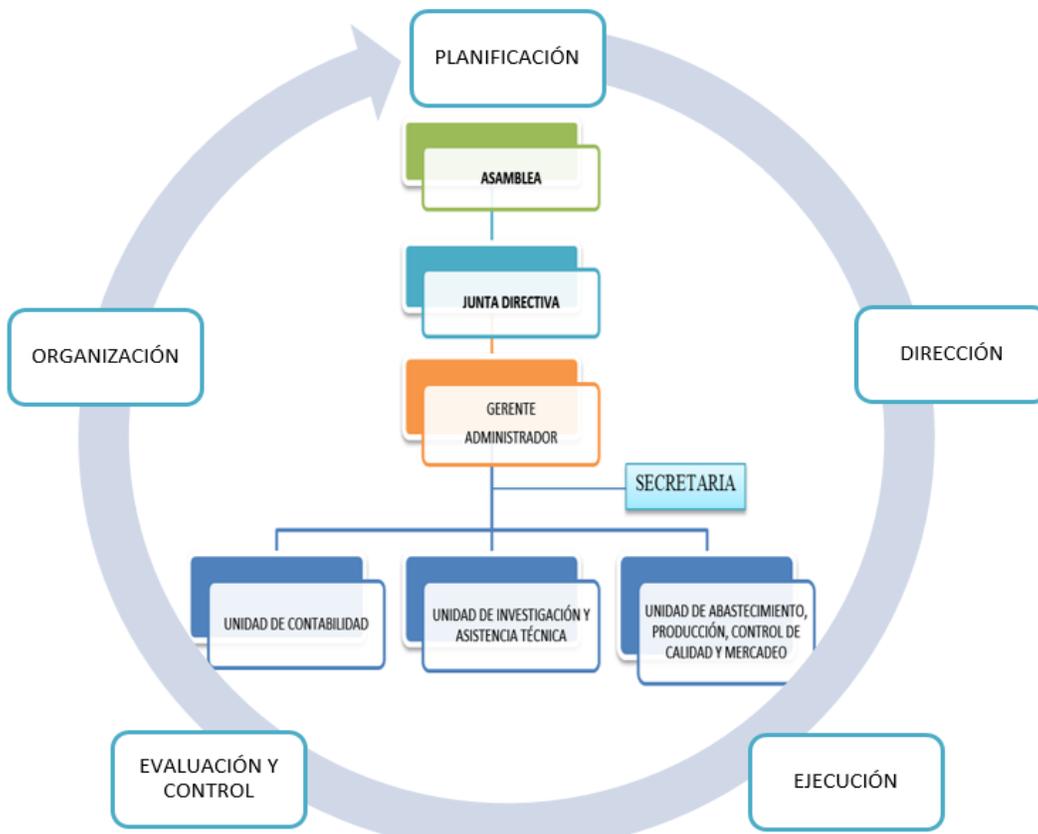


Figura 9. Orgánico estructural
Elaborado por: Enma Ludeña.

A continuación se muestra el diseño orgánico funcional:

1. Asamblea General
2. Junta Directiva
3. Gerente - Administrador
4. Secretaria
5. Unidad de contabilidad
6. Unidad de investigación y asistencia técnica
7. Unidad de Abastecimiento, producción, control de calidad y mercadeo

5.5.2.1. Asamblea.

Se refiere a l órgano superior dentro de microempresa asociativa, la cual está conformada por la Asamblea General, la cual está integrada por todos los miembros de la asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas”, de la cual se conforma la junta directiva o directorio.

5.5.2.2. Junta directiva.

La Junta Directiva se constituirá en el organismo rector y se encargará de la dirección de la microempresa asociativa y estará integrada por un Presidente/a, un presidente ocasional, tesorero, secretario, síndico y tres vocales, nombrados en la asamblea general ordinaria en forma democrática de entre los socios y socias participantes, por votación secreta y en base a los Reglamentos de elecciones, tendrán un tiempo de duración definido en sus funciones y la posibilidad o no de ser reelegidos.

Entre sus funciones y Atribuciones se enlista:

- a) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto y Reglamentos de la microempresa, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.
- b) La Junta Directiva sesionará unas vez al mes y extraordinariamente cuando el caso lo amerite.
- c) Elaborar el Reglamento Interno que requiere la microempresa para su mejor funcionamiento y someterlas a la aprobación de la Asamblea de socios y socias.
- d) Nombrar Comisiones

- e) Aceptar a socios y socias nuevas previa solicitud por escrito de interesados.
- f) Sancionar a los socios de conformidad con el Estatuto y Reglamento Interno.
- g) Planificar y programar acciones tendientes para la buena marcha de la microempresa
- h) Elaborar e implementar proyectos de financiamiento para la microempresa y sus socios con apoyo de técnicos aliados.
- i) Establecer e implantar políticas administrativas y financieras con asistencia de técnicos aliados.
- j) Contratar personal especializado en caso de ser necesario.

Para la selección de personal para las respectivas unidades, la terna será presentada por el gerente y la elección lo realizará la Junta Directiva en base al perfil.

5.5.2.3. Gerente administrador.

a. Perfil.

- Título en: Ing. Agroindustrial, Administración de empresas, Economista o afines.
- Experiencia profesional en posiciones similares mínimo 2 años.
- Liderazgo, investigación, relaciones humanas y comunicación.
- Conocimientos básicos de Gestión Empresarial.
- Experiencia en Marketing.
- Dispuesto a trabajar bajo presión y en base a resultados.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Experiencia en manejo de conflictos.
- Conocimientos básicos en Organización y Planificación Estratégica.
- Experiencia en control de Recursos Humanos.
- Poder de negociación.
- Conocimientos de Administración y Finanzas.
- Conocimientos tecnológicos en manejo de programas informáticos.

b. Funciones y Atribuciones.

- Representar legalmente a la microempresa.
- Ejecutar los mandatos de la Junta Directiva.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatutos y Reglamentos.

- Elaborar los contratos de trabajo de los empleados.
- Proyectar y/o someter a la aprobación de la Junta Directiva los contratos y transacciones de orden económico de la microempresa.
- Ordenar pagos, supervisar diariamente el estado de caja y cuidar que se mantenga con seguridad los valores y los bienes de microempresa.
- Enviar a la Junta Directiva los informes de contabilidad y todos los datos estadísticos.
- Celebrar contratos y operaciones cuyo valor no exceda al fijado por el Estatuto.
- Presentar el proyecto de presupuesto de rentas y gastos para cada vigencia.
- Mantener una buena relación con todos los niveles de la organización.
- Rendir cuentas de su gestión a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Socios.
- Suspender en sus funciones a los empleados por faltas comprobadas.

5.5.2.4. Secretaría.

a. Perfil:

- Título Profesional en Comercio y Administración especialidad Secretariado.
- Experiencia profesional mínima 2 años.
- Haber realizado cursos de Técnicas Secretariales
- Predisposición para trabajar en equipo.
- Dispuesto/a a trabajar bajo presión y en base a resultados.
- Disponibilidad de tiempo completo.

b. Funciones y Atribuciones.

- Tiene a su cargo principalmente a la atención a los clientes tanto internos como externos.
- El archivo general de la entidad.
- El mantenimiento de la correspondencia y de más documentos relacionados con las actividades de la microempresa.
- Generalmente se desempeña como secretaria de la gerencia y colaboradora de las demás labores relacionadas con el cargo.
- Participar en sesiones y asambleas para la redacción de las actas.

5.5.2.5. Unidad de investigación y asistencia técnica.

a. Perfil:

- Título de Ingeniero Agrónomo o Tecnólogo Agrícola
- Experiencia en Agricultura Orgánica.
- Experiencia profesional en posiciones similares mínimo 3 años.
- Experiencia en investigación, relaciones humanas y comunicación.
- Experiencia en desarrollo comunitario.
- Experiencia en transferencia de tecnologías.
- Dispuesto a trabajar bajo presión y en base a resultados.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Conocimientos de técnicas de trabajo grupal y relaciones humanas.
- Conocimientos en Organización y Planificación Estratégica.

b. Funciones y Atribuciones.

- Participar activamente investigando y validando las propuestas para la consecución y mantenimiento de proyectos.
- Formular planes y proyectos anuales a realizarse dentro de la microempresa tendientes a lograr el mejoramiento de la misma.
- Presentar informes anuales o semestrales a la gerencia sobre el alcance de los proyectos.
- El departamento es responsable de la buena marcha de los proyectos a su cargo.
- Participaran activamente en las reuniones.
- Brindar el suficiente asesoramiento técnico a los productores de cultivos agrícolas

5.5.2.6. Unidad de contabilidad.

Esta unidad estará conformada por un profesional que cumpla con el perfil, funciones y atribuciones relacionadas a la contabilidad.

a. Perfil:

- Título Profesional en Contabilidad.
- Experiencia profesional mínima 2 años.
- Conocimientos en Planificación y Control Financiero

- Predisposición para trabajar en equipo.
- Poseer poder de negociación.
- Dispuesto a trabajar bajo presión y en base a resultados.
- Disponibilidad de tiempo completo.

b. Funciones y Atribuciones.

- Programación, dirección y control de actividades técnicas en Administración Presupuestaria.
- Supervisar los estudios técnicos y Jurídicos en materia de remuneraciones, Legislación Administrativa, Tributaria y Financiera.
- Ejercer supervisión a personal profesional de menor nivel.
- Su trabajo requiere de ética profesional ya que se maneja información reservada.
- Tiene responsabilidad de recibir los ingresos de la microempresa.
- Efectuar los pagos ordenados por la gerencia
- Elaborar los comprobantes de caja y de más documentos financieros.
- Llevar los libros auxiliares de caja - bancos y demás funciones que competen a su cargo.

5.5.2.7. Unidad de abastecimiento, producción, control de calidad y mercadeo.

Esta unidad estará conformada por profesionales que cumplan con los perfiles, funciones y atribuciones para las siguientes secciones:

- A. Sección abastecimiento y control de calidad
- B. Producción/ transformación.
- C. Sección mercadeo

5.5.2.7.1. Sección Abastecimiento y control de calidad

a. Perfil.

- Título de Bachiller técnico con conocimientos en caficultura.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Conocimiento de técnicas de control de calidad del café.
- Conocimientos en Organización y Planificación.

b. Funciones y Atribuciones.

- Es responsabilidad del área de abastecimiento el acopio de la producción entregada por los socios de la microempresa y el control de la calidad del producto.
- Llevar un kárdex de la materia prima que ingresa a la microempresa.
- Brindar tanto al cliente externo como al interno el mejor servicio posible.

5.5.2.7.2. Sección Producción/transformación

a. Perfil

- Título de Ingeniero Agrónomo con especialidad en caficultura.
- Experiencia 2 años en producción caficultora.
- Conocimiento de Escuela de Campo para Agricultores.
- Conocimientos y experiencia en manejo integrado de plagas y enfermedades-MIPE.
- Buenas relaciones humanas.
- Conocimientos en Organización y Planificación.

b. Funciones y Atribuciones.

- Es responsabilidad de la sección de producción la asistencia técnica a los caficultores.
- Estar relacionado permanentemente con las secciones de control de calidad y mercadeo.
- Debe llevar un inventario del producto terminado.
- Brindar tanto al cliente externo como al interno el mejor servicio posible.

5.5.2.7.3. Sección Mercadeo.

a. Perfil

- Título de Tecnólogo en Marketing.
- Experiencia profesional en posiciones similares mínimo 2 años.
- Experiencia en desarrollo comunitario.
- Dispuesto a trabajar bajo presión y en base a resultados.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Conocimiento de técnicas de trabajo grupal y relaciones humanas.
- Conocimientos en estudio de mercado y posicionamiento de marca.

b. Funciones y Atribuciones.

- Es responsabilidad del área de mercadeo dirigir la atención hacia el cliente interno y externo y realizar actividades para el posicionamiento de marca del producto.
- Definir las necesidades de los consumidores.
- Estar permanentemente analizando la información del mercado, las expectativas, las estrategias de venta con la finalidad de atraer compradores potenciales.
- Brindar tanto al cliente externo como al interno el mejor servicio posible.

5.5.3. Mejora de la competitividad, calidad y fortalecimiento de los miembros.

5.5.3.1. Competitividad.

Para la mejora de la competitividad de la institución, se diseña una estrategia de mercado, la cual está tomando como base los criterios de Best (2007), en relación al marketing mix, buscando promover la comercialización del producto. La mezcla de mix de marketing de la Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas” contempla:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personas
- Evidencia Física

5.5.3.1.1. Producto.

Café arábigo (*Coffea Arábica*).- Son considerados como los granos de más alta calidad, y por eso son generalmente más caros. Su contenido en cafeína es relativamente bajo (0.9% y un 1.5%). Crece en alturas entre 900 y 2.000 metros, su cultivo es más delicado y requiere mayores cuidados, sus frutos son redondos, suaves, levemente agrios, de corteza lisa, e intenso perfume. Representa aproximadamente el 70% de la producción mundial *Coffea*.

El producto es la parte más importante de la empresa, es el que le permite estar en el mercado o desaparecer, por ello lograr un producto con altos estándares de calidad (valor nutritivo, estado sanitario, características organolépticas, aceptación del consumidor) es fundamental para poder ser competitivo y permanecer en el mercado.

El clima subtropical, la altura de 1200msnm y la calidad del suelo que posee nuestra zona de estudio son condiciones excelentes para el cultivo de un muy buen café, además de que los productores realizan sus cultivos sin químicos, con un adecuado tratamiento orgánico garantizando un producto completamente sano y aromático, aspectos que caracterizan el café de esta zona.

El principal producto que produce la Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas”, es el café pergamino seco, producto que se lo obtiene después de la eliminación de la pulpa, fermentación, lavado, clasificado, secado, y finalmente su almacenamiento. Este tipo de café es buscado por las empresas industriales para luego de su proceso respectivo convertirlo en un producto listo para el consumidor final.



Figura 10. Logo del producto
Elaborado por: Enma Ludeña



Figura 11. Logotipo en el saco de café
Elaborado Por: Enma Ludeña

El café debe ser transportado en sacos de yute de 60 Kg, el cual esté libre de hidrocarburos u otras sustancias contaminantes, estas medidas con el fin de garantizar la conservación adecuada del producto y sus características orgánicas, el peso de cada saco de café es de 60 Kg.

5.5.3.1.2. Precio.

Los precios del café arábigo, se fijan en la bolsa de valores de New York y el comportamiento viene dado por distintos factores como es el aumento del consumo, la baja producción causada por ataques de roya en Centroamérica, los efectos del clima en Brasil, o también causando efectos a la baja producidos principalmente por la crisis económica mundial, según la Organización Internacional del Café (OIC).



Figura 12. Precio promedio de café arábico (2006-2014)
 Fuente: International Coffe Organization/OIC, 2015
 Elaborado por: Enma Ludeña

Para su comercialización el precio del café está determinado en función de la calidad del producto y los datos obtenidos en la bolsa de valores de New York, y tomando como referencia la encuesta realizada a los socios de la Asociación “Bosque Nublado Golondrinas”, actualmente, el precio oscila entre 95 y 100 dólares por quintal. (tabla. 25)

Es evidente que el precio de este tipo de producto es variable durante todo el año, existen fluctuaciones, no se mantiene estable, por lo que lograr un poder competitivo es de fundamental importancia para mantenerse en el mercado.

5.5.3.1.2. Plaza (distribución).

El canal de distribución es el grupo de intermediarios relacionados entre sí que llevan los productos y servicios a los consumidores y usuarios finales (Fisher, Espejo 2003, pág. 160).

La mejor forma de llegar a los clientes es analizando las características del producto, intermediarios, competencia, empresa y las características ambientales, y así definir el mejor canal de distribución.

Los productores de la zona agremiados y no agremiados hacen llegar su producto hasta el centro de pos cosecha y este a su vez distribuye el producto a las empresas procesadoras y exportadoras para su procesamiento de acuerdo a sus líneas de producción y luego ofertar al consumidor final.

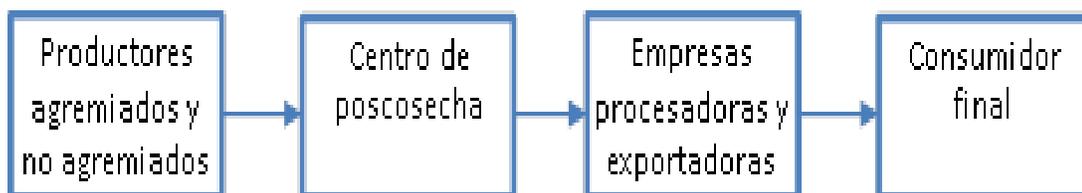


Figura 13. Diagrama de productores y empresas procesadoras

Fuente: Pozo, S. (2015)

Elaborado por: Enma Ludeña

El café es una materia prima para la industria, por tanto todo lo que obtiene el caficultor de la producción, lo comercializa en su totalidad. “La principal empresa compradora de café en la zona de estudio es Café Galletti con una participación del 90%. El 8.69 % de la producción restante es comercializada a intermediarios por parte de los productores” (Pozo, 2015, pág. 48, 49). Es importante señalar que el caficultor transportará su producción con sus propios medios desde la finca hasta el centro de pos cosecha.

Las empresas procesadoras, especialmente las ubicadas en la provincia de Pichincha, Imbabura y Carchi (Tabla 30), manifiestan que prefieren obtener como materia prima café arábigo lavado en pergamino, sea este orgánico o convencional para obtener como producto final un café tostado molido, lo que significa que existe una gran demanda de café arábigo por parte de estas empresas procesadoras y que por estar ubicadas cerca de la zona productiva tendrían una gran influencia para la comercialización del café pergamino, que los caficultores de esta zona lo producen, y que aspiran por ende comercializar su producto con estas empresas.

5.5.3.1.3. Promoción.

Es importante conocer a que público se necesita llegar, y analizar adecuadamente las diferentes herramientas publicitarias que serán utilizadas en la publicidad.

La promoción del producto de la Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas”, se relaciona con la mezcla de promoción, capacitación, incentivos, publicidad (tipos de medios,

tipos de anuncios), propagandas, estrategias de internet. Esta promoción se encuentra ligada a la difusión de la organización a través de los medios de comunicación de la provincia, como prensa escrita y radial, así como también la utilización de estrategias de internet, con la utilización de una página web en la cual se puede observar la filosofía organizacional, sirviendo de contacto con los asociados y clientes, los cuales contarán con una herramienta de comunicación interinstitucional para la comercialización. Para ello se ha dispuesto de las siguientes acciones:

A) Señalética.

En la investigación se encontró escasa señalética en la institución objeto de estudio. Implementación de señalética en la Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas” Con la implementación de un sistema de señalética para la Asociación, se pretende estimular la identidad y mejorar la ubicación departamental dentro de las instalaciones de la institución. Elementos de la señalización:

- Rótulo: Puede ser definido como letrero o inscripción.
- Imagen gráfica: Sirve para mostrar datos para una rápida comprensión.

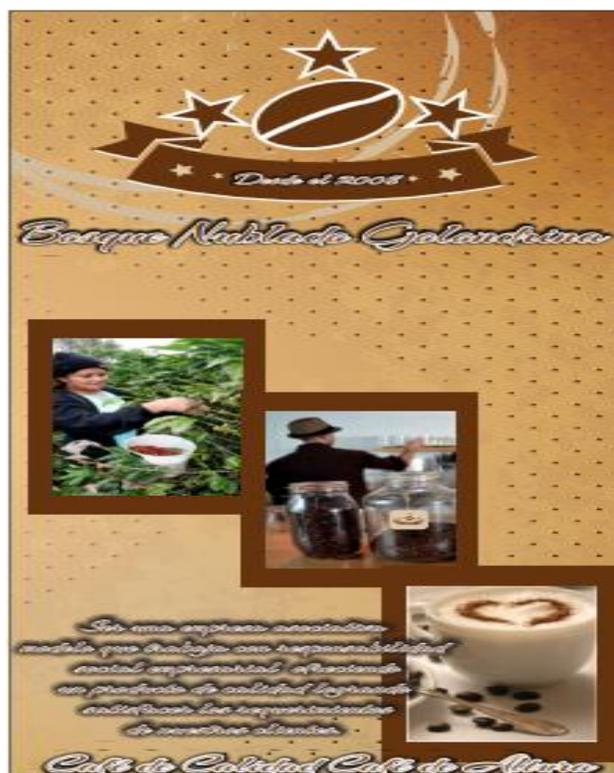


Figura 14. Roll Up - Imagen corporativa
Elaborado por: Enma Ludeña



Figura 15. Tríptico: Promoción de Producto e Imagen corporativa
 Elaborado por: Enma Ludeña



Figura 16. Señalética para la Asociación "Bosque Nublado Golondrinas"
 Elaborado por: Enma Ludeña

B) Medios de comunicación.

Producir comunicación significa, entonces, emplear los medios de comunicación existentes (Beth & Pross, 1990, pág. 158). Los medios de comunicación son de gran importancia, entre los que se enlista:

- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Web

B.1) Radio: Luego de la investigación realizada se perfila la utilización de Radio Ondas Carchenses, por el precio y la trayectoria.

Tarifas Publicitarias 2015

Radio “Ondas Carchenses” AM –FM Stereo

La cobertura geográfica de la radio Ondas Carchenses es la siguiente:

Provincia del Carchi

Provincia de Sucumbíos, Napo

Departamento de Nariño- Colombia

INFORMATIVO MATINAL (06h30 a 8 h00)

RETRASMITE RADIO TULCÁN

Costo mensual \$ 300.00

B.2) Página WEB: Es un lugar en el que se puede encontrar información, y ha pasado a ser un gran centro comercial. Siendo sitios donde se puede comprar o adquirir productos y servicios. (Butterworth & Heinemann, 1999, pág. 13)

B.3) Red social Facebook: Se trata de un sitio web formado por muchas redes sociales. (Pérez, 2010, pág. 25). La institución contará con una página de Facebook, en la cual se perfila realizar el enlace y seguimiento de actividades.

5.5.3.1.4. Personas.

Dentro del marketing mix, el personal de la institución es clave para lograr los objetivos del proyecto, es por eso que se ha considerado realizar capacitación a los integrantes. Los temas que se toman a consideración dentro de esta capacitación son:

- Atención al cliente
- Liderazgo
- Clima Organizacional}
- Producción y comercialización del café

5.5.3.1.5. Estrategia.

Se la postula en 7 apartados:

1. Dar publicidad al producto y a la Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas” a través de la página web de la institución, banners, y tríptico, además de la utilización de medios de comunicación como la Tv. Radio, y prensa escrita.
2. Publicitar tríptico, banner, rótulo, web, y otros recursos informativos.

Slogan de la campaña publicitaria:



Figura 17. Slogan de la campaña publicitaria
Elaborado por: Enma Ludeña.

3. Proporcionar en la web y tríptico, rótulo con la imagen institucional.
4. Potenciar el valor agregado del producto, lo cual se direcciona a través de capacitaciones organizadas por los clientes internos.

5. Implementar un sistema de Señalética, que refleje una imagen institucional.
6. Difundir la filosofía institucional a través de la web.
7. Capacitar al personal y hacerlo partícipe de las actividades del mix de marketing

5.5.3.1.6. Presupuesto de marketing.

“El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing culminan con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. No se puede esperar un aumento de la cuota de mercado en el segmento de instituciones pequeñas, sin dedicar recursos a su consecución. ” (Best, 2007, pág. 425).

Tabla 31. Asignación presupuestaria

Detalle	Cantidad	V. U	Total	A 3 AÑOS
Rótulo en gigantografía para el exterior	1	350	350	350
Tríptico	1000	80	80	240
Copias	2000	0,02	40	40
Banner Roloaps	3	80	240	720
Rótulos para señalética con vinil adhesivo	20	15	300	300
Medios publicitarios (RADIO HONDAS CARCHENSES)	4	300	1200	3600
Medios publicitarios (NORTVISIÓN TV)	4	420	1680	5040
Medios publicitarios (LA PRENSA)	12	40	480	1440
Buzón	1	80	80	80
Capacitación	1	925,8	925,8	2777,4
TOTAL			5375,8	14237,4

Fuente: Investigación

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.1.7. Control de marketing.

Se recomienda realizar este control cada tres meses, para observar los cambios en cuanto a la fidelidad del cliente; afirmando la efectividad del plan de marketing. El control permite evaluar la eficacia del plan de marketing, si los resultados son aceptables, acordes a los objetivos propuestos, se continuará con el plan de marketing propuesto, de no encontrar resultados satisfactorios o aceptables, habrá que volver a revisar el plan de marketing desde el análisis

DAFO, las estrategias de marketing mix, el presupuesto; de esta manera se estaría cambiando las directrices que guíen los esfuerzos en la búsqueda de resultados efectivos.

5.5.3.1.8. Principales impactos del marketing de la asociación.

Para la determinación de los Impactos, es menester referirse a la siguiente ponderación:

- 3 = Impacto Alto Negativo
- 2 = Impacto Medio Negativo
- 1 = Impacto Bajo Negativo
- 0 = No hay Impacto
- + 3 = Impacto Alto Positivo
- + 2 = Impacto Medio Positivo
- + 1 = Impacto Bajo Positivo

A) Impacto educativo.

Tabla 32. Impacto educativo

INDICADORES \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Nivel de Conocimiento de los asociados y empleados							X
Nivel de Desempeño de los asociados y empleados							X
Fuente de apoyo de planificación para las capacitaciones de la institución							X
Motivación para la realización de capacitaciones continuas para el personal							X
TOTAL						2	15

Fuente: Investigación
Elaborado por: Enma Ludeña

$$\Sigma = 12$$

$$\bar{X} = 3 \text{ ALTO POSITIVO}$$

El nivel de conocimiento de los asociados y empleados, se considera alto positivo, puesto que se podrá revisar la temática a tratar; posteriormente, podrá revisar los fundamentos teóricos necesarios. El nivel de desempeño de los asociados y empleados tiene una ponderación de alto positivo, puesto que con mejoramiento del conocimiento se podrá mejorar su desempeño.

La web, será una fuente de apoyo institucional para la planificación y ejecución de las actividades de capacitación. Por lo anteriormente indicado, su ponderación es alto positivo.

B) Impacto tecnológico.

Tabla 33. Impacto tecnológico

INDICADORES \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Automatización de planificación y organización colaborativa en mejoramiento continuo.						X	
Planificación y organización de actividades de capacitación							X
Motivación a los asociados y empleados hacia la investigación científica y tecnológica.							X
TOTAL						2	6

Fuente: Investigación

Elaborado por: Enma Ludeña

$$\Sigma = 8$$

$$\bar{X} = 2,67 \quad \text{MEDIO POSITIVO}$$

La automatización de planificación y organización colaborativa en mejoramiento continuo, alcanza un impacto medio positivo, ya que será necesaria la utilización recursos tecnológicos, y el inconveniente puede ser por la indisponibilidad de medios informáticos.

La página web será aplicada para la promoción del producto así como para el mejoramiento continuo.

C) Impacto económico.

Tabla 34. Impacto económico

INDICADORES \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ingresos económicos para el Estado							X
TOTAL							6

Fuente: Investigación

Elaborado por: Enma Ludeña

$$\Sigma = 3$$

$$\bar{X} = 3 \quad \text{ALTO POSITIVO}$$

Ingresos económicos para el estado, permiten mejorar las obras y servicios para la comunidad. Si es alto positivo, por cuanto se genera recursos económicos que a su vez generan ingresos para las arcas fiscales a través de los impuestos.

C) Impacto general.

Tabla 35. Impacto general

INDICADORES \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Impacto Educativo							3
Impacto Tecnológico						2,67	
Impacto Económico							3
TOTAL						2,67	6

Fuente: Investigación

Elaborado por: Enma Ludeña

$$\Sigma = 8,67$$

$$\bar{X} = 2,89$$

El nivel de Impacto en forma General, generado es MEDIO POSITIVO con tendencia a Alto Positivo.

5.5.3.2. Competitividad al contar con el centro de pos cosecha.

A través de la asociación de productores cafetaleros de la región, se elimina intermediarios y se genera un canal directo de comercialización, esta situación genera mayores beneficios a las partes que intervienen dentro de la cadena productiva del café.

El centro de acopio de café, cuenta con una bodega que permite almacenar el producto, contando con áreas para la recepción, control de calidad, secado, enfundado, y almacenaje, de forma técnica para optimizar tiempo en los procesos.

El lugar óptimo para el funcionamiento del centro de acopio, es la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del cantón Mira, provincia del Carchi, por presentar mayor valor estratégico; el sector es importante para el abastecimiento de materia prima debido a que los productores (proveedores) se encuentran cerca del sector. A continuación se visualiza la ubicación estratégica del centro de acopio, mediante el siguiente mapa:



Figura 18. Croquis de ubicación de centro de acopio
Elaborado por: la autora

5.5.3.3. Instrumentos administrativos

Los instrumentos que se encuentran a continuación, están diseñados de forma clara y concreta para mejorar de manera eficiente las labores de los integrantes, así como el fortalecimiento de la asociación, facilitando el adecuado desarrollo de la producción y comercialización del producto. A continuación se plasma la ficha de negociación con el cliente:

Cuadro 1. Ficha de negociación con el cliente

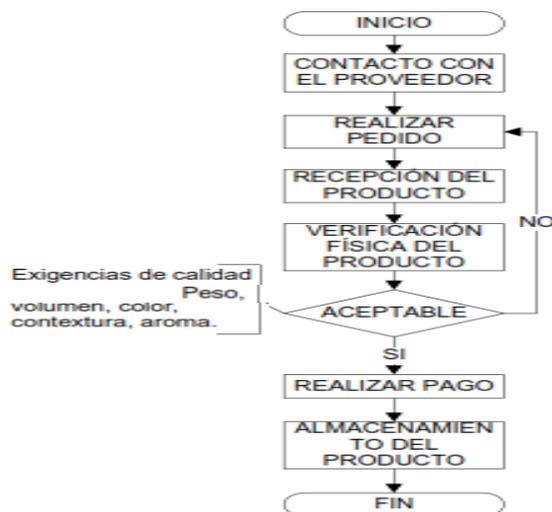
Café Golondrina	Negociación con el cliente	Código: Versión: Página:	P-NC-01 001 1-1
Responsable	Gerente / Administrador		
Objetivo	Contrato de venta		
Alcance	Contacto con el cliente hasta cerrar la negociación		
1) Detalle			
Responsable	a) Detalle	Documento	
Administrador	b) Hacer contacto con el cliente nacional e internacional	Página	Web (Internet)
Administrador	c) Envío de muestras	Ficha técnica café	
Administrador/Cliente	d) Recibir nota de pedido	Página	Web (Internet)
Administrador	e) Enviar factura proforma	Factura proforma	
Administrador/Cliente	f) Negociar condiciones	Página	Web (Internet)
Administrador/Cliente	g) Establecer términos de negociación	Página	Web (Internet)
Administrador/Cliente	h) Cerrar negociación	Contrato de venta	
2) Flujograma			
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> CONTACTO[CONTACTO CON EL CLIENTE] CONTACTO --> ENVIO[ENVÍO DE MUESTRAS] ENVIO --> ACEPTA1{ACEPTA} ACEPTA1 -- NO --> CONTACTO ACEPTA1 -- SI --> RECIBIR[RECIBIR PEDIDO] RECIBIR --> ENVIAR[ENVIAR FACTURA PROFORMA] ENVIAR --> NEGOCIAR[NEGOCIAR CONDICIÓN Y TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN] NEGOCIAR --> ACEPTA2{ACEPTA} ACEPTA2 -- NO --> NEGOCIAR ACEPTA2 -- SI --> CERRAR[CERRAR NEGOCIACIÓN] CERRAR --> FIN([FIN]) </pre>			
3) Medición y seguimiento del proceso			
Indicador	Estánd	Periodicida	Responsable

		ar/meta	d de cálculo	
Tiempo de cierre de la negociación	Hora de contacto con cliente (-) hora de cierre de negociación	4 horas	Trimestral	Administrador
4) Determinación de recursos relacionada con el proceso				
Recurso humano	Infraestructura	Ambiente de trabajo		
Gerente/Administrador - Cliente	Paquetes informáticos - internet	Ninguno		
Revisado		Aprobado	Fecha	
Administrador		Administrador	Día	Mes Año

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 2. Ficha adquisición de producto de productores asociados o proveedores

Café Golondrina	Adquisición de producto	Código: Versión: Página:	P-CP-02 001 1-1
Responsable	Jefe operativo y Operario de almacenaje		
Objetivo	Recibir pedido		
Alcance	Contacto con el asociado o proveedor hasta almacenamiento del producto		
1) Detalle			
Responsable	a) Detalle	Documento	
Jefe operativo	b) Contacto con el productor - proveedor	Nota de pedido Comprobante De ingreso Cheque Inventario	
Jefe operativo	c) Realizar el pedido de la oferta negociada		
Operativo de almacenaje	d) Recepción de la materia prima		
Operativo de almacenaje	e) Verificación física del producto		
Jefe operativo/Cliente	f) Realizar pago o registro		
Operativo de almacenaje	g) Almacenamiento del producto		
2) Flujoograma			



Medición y seguimiento del proceso

Indicador		Estándar/meta	Periodicidad de cálculo	Responsable
Tiempo adquisición o compra del producto	Contacto con el productor - proveedor (-) hora de recepción de unidades	4 horas	Trimestral	Jefe operativo
Determinación de recursos relacionada con el proceso				
Recurso humano	Infraestructura		Ambiente de trabajo	
Jefe operativo – productor/proveedor	Paquetes informáticos Vehículo - transporte		Ninguno	
Revisado		Aprobado	Fecha	
Jefe operativo		Administrador	Día Mes Año	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 3. Ficha de preparación de producto

Café Golondrina	Preparación del producto	Código: Versión: Página:	P-PP-03 001 1-1
Responsable	Operario de control de envase y etiquetado		
Objetivo	Adecuar los sacos de café para la comercialización y/o exportación		
Alcance	Selección de café en grano hasta contrato empresa de transporte		
Detalle			
Responsable	Detalle	Documento	
Operario almacenaje	Selección del café en grano	Kárdex	
Operario etiquetado y marcado	Realizar el control de envase en sacos de yute de 60 kg.	Kárdex	
Operario etiquetado y marcado	Etiquetar los sacos conforme normativas internacionales	Kárdex	
Operativo de almacenaje	Pilar los sacos de café	Kárdex	
Jefe operativo/Ciente	Contratar empresa de transporte	Guía de movilización	
Flujograma			
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> SELECCION[SELECCIÓN DE CAFÉ GRANO] SELECCION --> GRANO{GRANO} GRANO -- MALO --> RESIDUO[RESIDUO] GRANO -- BUENO --> COLOCAR_SACOS[COLOCAR EN SACOS DE YUTE DE 60KG] COLOCAR_SACOS --> COLOCAR_ETIQUETA[COLOCAR LA ETIQUETA DE] COLOCAR_ETIQUETA --> PILAR_CAFE[PILAR EL CAFÉ EN PALLETS] PILAR_CAFE --> FIN([FIN]) </pre>			
Medición y seguimiento del proceso			
Indicador	Estándar/meta	Periodicidad	Responsable

			ad de cálculo	
Tiempo envase y etiquetado	Hora de recepción del café (-) Hora final de envase y etiquetado	5 horas	Trim estra l	Operativo de almacenaje Operativo de envase y etiquetado
Tiempo en pilar los sacos en bodega	Hora final de envase y etiquetado (-) Hora final de apilamiento de los sacos de café	3 horas	Trim estra l	Operativo de almacenaje Operativo de envase y etiquetado
Determinación de recursos relacionada con el proceso				
Recurso humano		Infraestructura		Ambiente de trabajo
Jefe operativo Operario de almacenaje Operario de envase y etiquetado		Cosedora de sacos Etiquetadora		Ninguno
Revisado		Aprobado	Fecha	
Jefe operativo		Administrador	Día Mes Año	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 4. Ticket de entrega/recepción de café

Asociación de Productores y Comercializadores de Café Bosque Nublado Golondrinas	
TICKET No. 0000000001	
FECHA	
NOMBRE	
PESO	
HUMEDAD	
CALIDAD	
PRECIO	
SUBTOTAL	
ENCAJE	
TOTAL A RECIBIR	
OBSERVACIONES	
FIRMA RESPONSABLE	RECIBÍ CONFORME

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.4. Manual de funciones

El manual de funciones dentro de la microempresa asociativa “Bosque Nublado Golondrinas” es importante ya que identifica de forma específica las funciones y responsabilidades de las personas operantes de la institución.

Cuadro 4. Manual de funciones del administrador

I. Identificación	
Nombre del puesto:	A) Administrador
Unidad:	Administración
Supervisa:	Jefe operativo
Reporta:	Directorio
Coordina con:	Jefe operativo
II. Propósito principal	
Representar y dirigir la empresa en el cumplimiento de las funciones comerciales legales	
No.	III. Atribuciones y responsabilidades
1	Establecer contactos comerciales nacionales e internacionales
2	Contribuir con mayor eficiencia en la gestión comercial.
3	Planear, dirigir y controlar la ejecución de los objetivos y estrategias.
4	Dirigir o aprobar estudios de investigación para optimizar la operatividad de los servicios.
5	Realizar reuniones trimestrales con todos los trabajadores para recibir sugerencias.
6	Negociar con compradores nacionales e internacionales
7	Elaborar informes, cuadros estadísticos y documentos de soporte, que permitan la toma de decisiones para el mejoramiento comercial.
8	Establecer acuerdos de negociación con los clientes.
IV. Perfil y requerimientos mínimos	
Educación: Ingeniero comercial, administración, economista o afines. Conocimientos: Comercio, comercio exterior, informática, estadística, inglés básico. Experiencia: 2 años.	
V. Habilidades y competencias	
Trabajar en equipo, flexible, valores éticos, positivo, visionario.	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 5. Manual de funciones del jefe operativo

I. Identificación	
Nombre del puesto:	B) Jefe operativo
Unidad:	Supervisión
Supervisa:	Operarios almacenaje, de control de envase y etiquetado y despacho
Reporta:	Administrador
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Controlar y coordinar con todas las áreas operativas del centro de acopio.	
No.	III. Atribuciones y responsabilidades
1	Elaborar informes de las áreas operativas.
2	Organizar y controlar que las operaciones se realicen correctamente.
3	Llevar registro de los productores asociados y proveedores del producto.
4	Requerir los servicios de un agente afianzado dependiendo si el producto es destinado para la exportación.
IV. Perfil y requerimientos mínimos	
Educación: Aprobado de dos años de educación superior en áreas relacionadas al cargo.	
Conocimientos: Servicio al cliente, sistemas operativos, bases de datos, técnicas de archivo.	
Experiencia: 2 años.	
V. Habilidades y competencias	
Responsable, creativo, dinámico, puntual, honesto, tolerante. Persona con facilidad de palabra y buenas relaciones personales.	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 6. Manual de funciones del operativo de almacenaje

I. Identificación	
Nombre del puesto:	C) Operativo de almacenaje
Unidad:	Operativa
Supervisa:	No aplica
Reporta:	Jefe operativo
Coordina con:	Todas las áreas

II. Propósito principal	
Recibir las solicitudes de los pedidos de café de los productores asociados y/o proveedores para su almacenamiento.	
No.	III. Atribuciones y responsabilidades
1	Coordinar la operación permanente y mantenimiento de la panta de almacenaje.
2	Cuantificar el número de sacos de café que ingresan.
3	Llevar registro sistematizado de las solicitudes de pedido de café.
4	Tener en buen estado los pallets para pilar los sacos de café.
5	Informar fallos en la recepción de la mercadería.
6	Recibe, revisa y organiza las materias primas.
IV. Perfil y requerimientos mínimos	
Educación: Título de bachiller en cualquier modalidad.	
Conocimientos: Manejo de paquetes informáticos.	
Experiencia: 6 meses.	
V. Habilidades y competencias	
Organizado, cálculos numéricos, estratégico, honesto, responsable, respetuoso, tolerante, innovador, discreción. Resistencia a largas jornadas de pie y caminata continua.	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 7. Manual de funciones del operario de envase y etiquetado

I. Identificación	
Nombre del puesto:	D) Operario de control de envase y etiquetado
Unidad:	Operativa
Supervisa:	No aplica
Reporta:	Jefe operativo
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Mantener un adecuado control y mantenimiento de los envases y las etiquetas para el producto.	
No.	III. Atribuciones y responsabilidades
1	Operar adecuadamente las instalaciones y equipos a su cargo.
2	Adquirir los sacos de yute para el envase del producto.

3	Colocar las etiquetas en cada uno de los sacos de café.
4	Codificar las etiquetas.
5	Elaborar informes de la actividad que desempeña.
6	Verificar el peso de los sacos de café (60 kg. Para exportación)
IV. Perfil y requerimientos mínimos	
Educación: Título de bachiller en cualquier modalidad. Conocimientos: Manejo de paquetes informáticos. Experiencia: 6 meses.	
V. Habilidades y competencias	
Mantener lo que se necesita con utilización rápida y limpia. Resistencia a largas jornadas de pie y caminata continua.	

Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 8. Manual de funciones del operario de despacho

I. Identificación	
Nombre del puesto:	E) Operario de despacho
Unidad:	Operativa
Supervisa:	No aplica
Reporta:	Jefe operativo
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Organizar, clasificar y codificar de acuerdo con los procedimientos previamente establecidos la documentación y archivo de las operaciones.	
No.	III. Atribuciones y responsabilidades
1	Llevar un registro de la calidad de cada pedido (cantidad, peso)
2	Mantener actualizado el área de proceso con la nueva información.
3	Planear soluciones a problemas repentinas en área de proceso.
4	Elaborar guías de despacho.
5	Hacer seguimiento del despacho hasta su llegada al destino.
IV. Perfil y requerimientos mínimos	
Educación: Título de bachiller en cualquier modalidad. Conocimientos: Manejo de paquetes informáticos. Experiencia: 6 meses.	
V. Habilidades y competencias	

Agilidad, destreza, control, puntualidad, agilidad mental. Resistencia a largas jornadas de pie y caminata continua.
--

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.4. Programa de formación y fortalecimiento organizacional

En esta etapa es donde se definen las acciones a ejecutar en el apoyo para el fortalecimiento de la organización. Éstas pueden variar en función de las características de la organización con la que se está trabajando, o por las orientaciones de la entidad que las apoye o el contexto en que se ejecute.

Para su diseño se parte de una reflexión exhaustiva de las conclusiones del diagnóstico. El objetivo final de este esfuerzo es conocer bien a la organización para diseñar un programa que contribuya a resaltar sus habilidades y acompañarlas en su desarrollo. En el diseño del Programa se deben cuidar los siguientes principios:

- a) Respetar las diferencias, limitaciones y capacidades diversas de la organización.
- b) Dedicar el tiempo necesario para identificar sus expectativas y objetivos e irlos ajustando al alcanzar resultados intermedios.
- c) Utilizar métodos adecuados en la transferencia de conocimientos y complementar el conocimiento con sistemas de reconocimientos e incentivos.
- d) Cuidar una participación equitativa entre diferentes asociados/as de la organización (hombres y mujeres, líderes y miembros, jóvenes y mayores, comunidades grandes y más pequeñas, etc.)

Al finalizar el diseño, se tendrá información sobre: sus objetivos (de corto y largo plazo); la identificación del grupo objetivo al cual pretende alcanzar; el plan de formación y fortalecimiento de la organización (con usuarios, contenidos, metodología); la estrategia de ejecución, incluyendo como irá incorporando la organización en el proceso; las modalidades para la ejecución y esquemas de prestación de servicios a la organización (tipos, métodos, prestadores de servicios, arreglos operativos); el esquema de organización para la ejecución (responsabilidades, actores y roles, instrumentos, seguimiento y evaluación); y los costos relacionados.

En esta etapa de diseño, se considera un esquema donde se completarán los siguientes productos:

- Plan de formación y fortalecimiento de la organización.
- Plan de formación del personal técnico y proveedores de servicios.
- Instrumentos que facilitan la ejecución.

5.5.3.4.1. Preparación del plan de formación de la organización.

El objetivo del plan de formación es transferirles metodologías y conocimientos adecuados a la organización y a sus socios, con un nuevo enfoque y visión empresarial, para lograr la gestión y ejecución de inversiones y servicios, así como aplicar habilidades y capacidades en la organización y empresa. El plan de formación es fundamental para el fortalecimiento de la gestión organizacional, la base sobre la cual se realiza el proceso de transferencia y adopción de nuevas capacidades, que permitirán a la organización iniciar su desarrollo o consolidarlo.

El proceso metodológico y el contenido programático para la formación de la organización estarán en función del desarrollo que se vaya a alcanzar en ella. La capacitación como principal medio de aprendizaje debe ser parte integral de los procesos formativos, y medidos por resultados logrados en el trabajo cotidiano. Las principales líneas estratégicas en el proceso de formación deben ser:

a) Asesoría y capacitación: donde cada acción sea dirigida al logro de un resultado específico de la organización. Los temas a introducir deben ser congruentes con el nivel de desarrollo y objetivos de la organización a atender. Igualmente, toda actividad de capacitación debe estar ligada a acciones de asesoría. Al momento de revisar o ajustar los planes de fortalecimiento, se deberán identificar los momentos y las acciones de capacitación y asesoría.

b) División de roles: claramente definidos tomando en cuenta el rol de cada participante en su organización, la división de roles entre hombres y mujeres; la necesidad de formar jóvenes que se incorporen activamente.

c) Los niveles educativos, índices de analfabetismo y necesidad de adaptar esquemas y materiales para la asesoría y capacitación a los/as participantes.

d) Demandas identificadas de acuerdo a niveles de desarrollo, tipología y capacidades de la membresía, a través del diagnóstico, y revisarse y ajustarse cuando sea necesario.

5.5.3.4.2. Metodología a utilizar.

La metodología para la capacitación podría incluir algunos de los siguientes métodos:

a) Cursos formales, organizados por secuencias temáticas de menor a mayor complejidad, en forma de módulos de capacitación. Los contenidos, intensidad y complejidad dependerán del nivel en que se encuentre la organización.

b) Giras e intercambios entre organizaciones, de alta eficacia para aprender nuevas técnicas, incluyendo intercambios entre organizaciones de distinto nivel de desarrollo y actividades de cooperación horizontal y transferencia de experiencias.

c) Talleres de trabajo, se organizarán por temas y con el objetivo de analizar y discutir entre distintos grupos de actores, los resultados de estudios y sistematizaciones que se realicen, avances y ajustes en la ejecución del programa, actualización de conocimientos, y otros.

d) Capacitación en servicio, será la modalidad a través de la que se brindará asesoría a la organización, posterior a la capacitación formal. Sus contenidos, actividades, modalidad y tiempos, deberán ser incorporados en el PFO (Plan de Formación de la Organización).

Para asegurar el logro de los objetivos propuestos y la metodología, se propone la aplicación de tres ejes de acción complementarios:

- Capacitación por resultados (“capacitación para la acción”), para contribuir a desarrollar las capacidades y transferencia de conocimientos a la organización y su membresía. Cada actividad de capacitación deberá ir acompañada de una actividad real en la que los participantes tengan la oportunidad de comprobar directamente lo aprendido.
- Promoción para la participación organizativa, para difundir objetivos y resultados y promover la incorporación de más asociados/as en las actividades de fortalecimiento de la organización. Cada actividad de capacitación y asesoría, deberá considerar la difusión y sistematización para el aprendizaje permanente, no solo de quienes participen directamente en la actividad, sino de otros miembros de la organización.

- Acompañamiento durante la ejecución, con el fin de ligar ambos aspectos: la capacitación y la acción, a través de una asesoría técnica complementaria, con visitas dirigidas y guiadas en la organización, así como acompañar la ejecución de acciones y dar seguimiento. Eso quiere decir, que los/as especialistas que apoyen a la organización deberán acompañar cada evento de capacitación con acciones de asesoría concreta y con resultados específicos.

5.5.3.4.3. Contenidos temáticos de la capacitación.

Para la organización se definen once contenidos temáticos de formación de acuerdo a los niveles de medición encontrados en las cuatro áreas identificadas: la estructura organizativa, gestión y capacidad gerencial, capacidad económica; así como la valoración interna y externa de la organización. Los contenidos incluyen aspectos jurídico-legales, liderazgo y crecimiento personal, funcionamiento organizativo, aspectos gerenciales, administrativos y de planificación.

Las temáticas generales son comunes para los distintos niveles de desarrollo organizativo, pero con contenidos y niveles de complejidad diferenciados, los cuales deberán ser revisados al momento de iniciar la ejecución por el tipo de organización. Los temas específicos, como los referidos al desarrollo productivo y económico de la organización en particular, se incluirán en cada plan de formación y fortalecimiento organizacional específico, de acuerdo al giro del negocio y quedarán establecidos conforme sus requerimientos.

La formación se enfocará en temas centrales como la orientación de mercado, la asociatividad, desde el inicio, que contribuya a cambiar la visión tradicional de los actores, o el fortalecimiento de alianzas o vínculos con otros actores y potenciales socios, velando para que se desarrollen relaciones duraderas y beneficiosas para la organización.

Cuadro 9. Áreas y módulos temáticos del plan de capacitación

ÁREAS	MÓDULOS TEMÁTICOS
A. Estructura Organizativa y funcionamiento. Se fortalece al nivel de desarrollo y especialización de la organización, composición organizativa, y su habilidad para enfrentar con éxito los desafíos.	1. Marco jurídico. 2. Desarrollo personal y liderazgo. 3. Funcionamiento interno, desarrollo organizacional.
B. Capacidad gerencial y de gestión. Se fortalecen las habilidades y capacidades de	4. Capacidades gerenciales, gestión empresarial.

las personas para gestionar su organización, empresa y actividades (sociales, económicas) relacionadas.	5. Capacidades administrativas. 6. Planificación estratégica, operativa, seguimiento.
C. Capacidad económica y de servicios. Se fortalecen las capacidades de la organización para ejercer su desarrollo económico y nivel de independencia financiera.	7. Gestión de los negocios. 8. Formulación y gestión de planes de negocios y proyectos. 9. Financiamiento y manejo de recursos financieros.
D. Valoración externa e interna. Fortalece el grado de valoración de la organización de parte de sus asociados y su proyección a otros actores y su entorno.	10. Crecimiento de la organización, alianzas y vínculos 11. Proyección social y ciudadana (equidad, participación, control social).

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.4.4. Atención diferenciada por nivel de desarrollo.

El principal usuario de los servicios será la organización rural y para dimensionar el tipo y profundidad de los servicios a brindar, se utilizará la calificación realizada a la organización, que representa una caracterización aproximada y que podrá irse ajustando de acuerdo a los niveles de desarrollo que se vayan alcanzando.

Una organización rural, de acuerdo a sus actividades socioeconómicas puede ser clasificada de acuerdo a los siguientes niveles:

- Organización de Nivel A: Consolidada. Recibe servicios especializados por demandas puntuales y específicas durante un año, para consolidar aspectos identificados. Este es el caso de una organización que puede establecer alguna vinculación comercial y se incorpora en cadenas de valor y mercados.
- Organización de Nivel B: en vías de consolidación. Puede recibir al menos dos tipos de servicios por un año: apoyo para el fortalecimiento organizativo y empresarial, mediante la contratación de un/a especialista, que como producto específico deberá lograr la vinculación de la organización a mercados, incluyendo apoyos para tecnificar y mejorar sus productos, y para temáticas específicas y capacitación.
- Organización de Nivel C: en proceso de desarrollo. Puede recibir servicios por dos años para sus procesos integrales de desarrollo y fortalecimiento de la organización y la empresa. Adicionalmente, fortalecer áreas temáticas específicas de acuerdo al giro de su negocio.

- Organización de Nivel D: en formación. Pueden recibir asistencia por dos años en servicios integrales de apoyo organizativo con visión empresarial.

La atención se brindará de acuerdo a estos niveles. Pero una vez se completen los diagnósticos, se diseñará un plan específico de formación para ella. La idea es que con el Programa se haga una propuesta global para la organización que se encuentre en determinado nivel, con el fin de utilizar mecanismos que aprovechen economías de escala, capacidades instaladas de la entidad de apoyo y de la misma organización.

En síntesis de acuerdo al nivel identificado la capacitación se postulará de la siguiente manera:

Cuadro 10. Síntesis de acuerdo al nivel identificado

Asesoría y capacitación	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Duración	Por demanda	No menor a un año	No menor a dos años	No menor a dos años
Servicios a recibir	Estrategia de negocios. Encadenamientos productivos y vínculos comerciales. Calidad de productos. Evaluación de estrategias productivas y comerciales. Identificación de nuevos proveedores	Identificar y desarrollar encadenamientos productivos o vínculos comerciales. Diseño de nuevos productos. Búsqueda de nuevas estrategias empresariales y productivas. Asesorías especializadas.	Gestión productiva y vínculos a mercados. Facilitar contactos comerciales y negociación. Mejora de estándares organizativos. Mejora de agronegocios.	Gestión productiva y vínculos a mercados. Facilitar contactos comerciales y negociación. Mejora de estándares organizativos. Mejora de agronegocios.

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.4.5. Plan de formación de personal técnico y prestador de servicios.

Dado que la organización debe realizar grandes esfuerzos para mantenerse vigentes ante el incremento del nivel de competencia, es importante que pueda actualizar sus habilidades, adoptar nuevos conocimientos y experiencias. Para esto debe contar con adecuados servicios técnicos y de desarrollo empresarial. Pero la oferta privada de servicios de calidad que requieren, aún es incipiente e insuficiente, mientras que la oferta pública ha estado más dirigida

a atender “lo productivo”, con dificultades para responder a nuevas demandas, sobre todo ante la apertura económica de la región.

Por tanto, la organización requiere atención mediante nuevos esquemas, tipos y diversidad de servicios, que le ayude a enfrentar los retos que la economía le ha planteado. Es así que la oferta de servicios para el fortalecimiento de la organización deberá responder a sus demandas, diagnósticos, niveles de desarrollo y planes de fortalecimiento organizacional. Tal y como se señala en la etapa anterior, se requerirá una mezcla de distintos tipos de servicios, que respondan al menos a las cuatro áreas identificadas, que le ayude a insertarse a los mercados y a obtener otros servicios de calidad.



Figura 19. Preparación de servicios – factor clave
Elaborado por: Enma Ludeña

Cuadro 11. Áreas y temas de formación - personal técnico y prestador de servicios

Contenidos Temáticos	Tipo de Eventos
<ul style="list-style-type: none"> Vinculación de la organización a mercados y aliados. Búsqueda y establecimiento de nuevas alianzas y fuentes de financiamiento para organizaciones. 	Cursos cortos Visitas y talleres de intercambio
<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica, formulación de objetivos y metas en empresas 	Cursos cortos

asociativas rurales.	
• Intercambio de experiencias con empresas asociativas rurales exitosas.	Visitas y posteriores talleres de intercambio
• Gerencia de negocios y proyectos productivos en empresas asociativas rurales.	Cursos cortos
• Metodologías de trabajo con la organización, uso de materiales didácticos adecuados. • Lineamientos e inducción para el trabajo con la organización. • Integración y trabajo en equipo en organizaciones rurales. • Como aplicar la capacitación al trabajo cotidiano en la organización. • Aplicación práctica del enfoque de género en organizaciones rurales y empresas asociativas.	Talleres eventuales Intercambio de experiencias

Elaborado por: Enma Ludeña

5.5.3.4.6. *Facilitación de la ejecución.*

Para asegurar una adecuada ejecución, es importante contar con el instrumental necesario. De esta forma, se propone una serie de instrumentos que cierran la segunda etapa de diseño del Programa y que debieran ser considerados para el seguimiento. A continuación un resumen de cada uno (Instrumentos a tomar en cuenta para el Programa de fortalecimiento organizacional):

Cuadro 12. Instrumentos del programa de fortalecimiento organizacional

• Plan de Formación y Fortalecimiento de la Organización.
• Plan de Formación y Fortalecimiento de los Prestadores de Servicios.
• Plan de Desarrollo Estratégico.
• Plan de Negocios de la Organización.
• Términos de Referencia para la prestación de servicios.

Elaborado por: Enma Ludeña

a) El Plan de Formación y Fortalecimiento Organizacional.- es el instrumento más importante para medir el desarrollo de la organización, para orientar en forma sistemática las acciones tendentes al desarrollo de la capacidad de gestión en la organización y facilitar la ejecución de sus inversiones. Es un instrumento propio de la organización para ir evaluando los avances en su propio desarrollo.

b) Plan de formación y Fortalecimiento de los prestadores de servicios.- se refiere al contrato de prestación de servicios entre las organizaciones y los proveedores, es el instrumento a través del cual se formaliza el acuerdo sobre los servicios a realizar. Los TDR(Términos de Referencia) son parte integral de este instrumento, al igual que un cronograma de actividades, productos y costos de los servicios. En el Contrato se establecen las responsabilidades de las partes, sobre todo de la organización para la supervisión y aprobación de los servicios y sus respectivos pagos.

c) El Plan de Desarrollo Estratégico.- es el instrumento más importante de apoyo a las organizaciones o empresas para su visión y objetivos de largo plazo. Se utiliza para ayudarle a las organizaciones a organizar sus valores, misión y visión y acciones estratégicas, que determinan su giro y modo de operar. El Plan de Desarrollo Estratégico puede contener todas las estrategias de una organización o empresa: sociales, económicas, financieras u organizacionales.

d) El Plan de Negocio.- es un instrumento relevante para analizar la naturaleza y descripción de un negocio y su factibilidad. Su diseño es clave para ayudar a gestionar y acceder a fuentes de financiamiento y las actividades económicas de la organización. Es un referente importante de una sólida visión empresarial y gerencial de la organización, que les permite incursionar en el mercado con un producto competitivo.

Acá se estudia la viabilidad del negocio, distintas propuestas en forma comparativa para seleccionar la mejor, aportando a la decisión sobre la viabilidad o no de un negocio analizado.

e) Los Términos de Referencia (TDR), describen la forma en que se proveerán los servicios que la organización requiere, incluyen objetivos, requisitos del personal técnico que presta el servicio, las actividades a realizar y tiempos a dedicar. Los TDR (Términos de Referencia) deben mostrar claramente los resultados a lograr en el período definido para la prestación de los servicios, los aspectos que se van a atender o las actividades a realizar.

5.5.3.4.7. Capacitación: Gestión Del Talento Humano.

Diagrama de temas

Se conocerá la forma como la organización puede adquirir ventaja competitiva con base en su personas. También se aprenderá a aplicar las herramientas idóneas para

desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño y los resultados que benefician a los trabajadores y a la organización como un todo.

Gestión del talento humano

En este módulo se pretende explicar las características predominantes de la administración de las personas; comprender cómo se administran los talentos y el capital intelectual en las organizaciones modernas y describir los diferentes procesos de la gestión del talento humano.

Presentación del tema

Lectura: Nuevos desafíos de la Gestión Humana

Perfil del gerente

Evolución y antecedentes de la gestión humana

Video: Recursos Humanos como proceso

Video: Gestión Humana

Actividades Académicas de Aprendizaje

Asesoría y Evaluación

1 Evolución y antecedentes del talento humano

En este módulo se analiza la relación entre los requerimientos del trabajo y las funciones de la administración del talento humano; describiendo los diferentes métodos utilizados para la obtención y recolección de datos para el diseño de cargos y se los diferentes aspectos del puesto que motiva a los empleados.

Presentación del tema

Lectura introductoria el trabajo y la función de RRH

Análisis, diseño y descripción de cargos

Lectura complementaria

2 Análisis, diseño y descripción de cargos

En este módulo se describe los enfoques básicos de la planeación de recursos humanos y la manera como las actividades de reclutamiento se integran con las iniciativas de diversidad e igualdad de oportunidades de empleo, identificando las diversas fuentes de información, técnicas y estrategias para la selección exitosa de personal.

Presentación del tema

Lectura introductoria

Lectura complementaria

Provisión de recursos humanos

Glosario de términos

3 Reclutamiento y selección

En este módulo explicaremos las diferentes técnicas y estrategias utilizadas para implementar programas de capacitación y desarrollo de las personas. Se describe y analiza los diferentes métodos usados en la evaluación del desempeño y su valor estratégico en la gestión del talento humano.

Presentación del tema

Lectura introductoria

Capacitación y evaluación del desempeño

Actividades académicas de aprendizaje

5 **Capacitación y evaluación del desempeño**

El objetivo de este módulo es explicar los procesos que utilizan la organización para recompensar e incentivar a los trabajadores, en función de las posiciones ocupadas, el tiempo en la organización, el desempeño alcanzado y las metas que deben cumplir. Se discute y analiza los diferentes métodos utilizados para la valoración de puestos de trabajo y cómo influyen en competitividad de la organización.

Presentación del Tema

Lectura introductoria

Las retribuciones y los reconocimientos

6 **Bienestar laboral**

El objetivo del presente módulo es explicar los procesos de mantenimiento de las condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que influyen en la actividad y productividad de las personas; describiremos lo que pueden hacer la organización para crear un entorno laboral seguro y los principales métodos para mantener una relación armónica institucional.

Presentación del Tema

Lectura 1: Relaciones entre los funcionarios empleados

Lectura 2: Higiene seguridad y calidad de vida

Mantenimiento de recursos humanos

Película: Recursos Humanos

7 **Auditoría de recursos humanos**

El objetivo de este módulo es mostrar cómo se puede evaluar el área de gestión humana para llevarla a la excelencia e indicar cuáles son las rutas hacia el futuro; definir la actuación de los gerentes de línea como gestores de recursos humanos, estimar los costos y beneficios de los programas; se pretende explicar las características, métodos y procedimientos para llevar a cabo una correcta auditoría a la gestión del talento humano como fuente de valor para la competitividad de la organización.

Presentación del Tema

Lectura: Auditoría de los recursos de capital humano

Lectura complementaria: Instrumentos de Auditoría

8 **Temas contemporáneos de RRHH**

El objetivo del módulo es explicar las tendencias futuras en la gestión del talento humano; tendencias que inciden y afectan de forma estratégica los diferentes procesos y relaciones de trabajo.

La cultura y los procesos de cambio

Lectura: Desafíos de la cultura organizacional

Taller de Talento Humano

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Propósito del Taller:	Al finalizar el taller, los asistentes habrán conocido y ampliado sus conocimientos acerca del potencial humano y los factores que posibilitan su desarrollo; habrán adquirido destrezas en el diseño, administración y evaluación de programas y procedimientos que permitan la productividad de las empresas a través de la gestión de personas.
Justificación:	Se pretende mostrar la importancia que tiene la dirección de recursos humanos en la organización y el papel que debe jugar el gerente de recursos humanos con base en sus competencias, responsabilidades de asesor, consultor, formulador e implementación de políticas que logren emitir planes, estrategias, y metas que permitan a la empresa que el personal que la conforma llegue a cumplir con índices de alta productividad, eficiencia y eficacia brindándoles las condiciones propicias para su desempeño en el puesto.
Objetivo General:	Conocer y analizar los factores que influyen en la dirección de recursos humanos como los procesos que la conforman en referencia a la planeación estratégica de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, administración de las compensaciones, incentivos, negociación colectiva y administración de contratos.
Objetivos Específicos:	Comprender el concepto de potencial humano Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del potencial humano. Incentivar la investigación y la creatividad para desarrollar instrumentos y procedimientos para fortalecer el potencial de las personas en el trabajo
Contenido resumido	Evolución y antecedentes de la gestión humana Procesos clave del área de gestión humana – Políticas de RRHH Perspectivas de la gestión del RRHH

Elaborado por: Enma Ludeña

UNIDADES DETALLADAS

Unidad No. 1

Tema(s) a desarrollar	Evolución y antecedentes de la gestión humana
Subtemas	1. Valor estratégico de los recursos humanos (RRHH) 1.1. El contexto de la Gestión del Talento humano 1.2. Concepto de Gestión del talento humano 1.3. Objetivos de la Gestión del Talento humano

	1.4. Evolución de la gestión del Talento humano desde las teorías administrativas 1.5. Planeación Estratégica del Talento Humano 1.6. El desafío de la Gestión del Talento humano 1.7. Desafíos del entorno
No. de semanas que se le dedicarán a esta unidad	2 Semanas
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA correspondiente a esta unidad: <ul style="list-style-type: none"> • CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. Mc Graw Hill. 2005 • CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos. Mc GrawHill. 2007 • BOHLANDER, George. Administración Recursos Humanos. Thomson 12ª edición 	

Unidad No. 2

Tema(s) a desarrollar	Procesos clave del área de gestión humana – Políticas de RRHH
Subtemas	1. Provisión de RRHH 1.1. Reclutamiento de personas 1.2. Selección de personas 2. Aplicación de RRHH 2.1. Diseño de cargos 2.2. Descripción y análisis de cargos 2.3. Evaluación del desempeño humano 3. Desarrollo de RRHH 3.1. Entrenamiento y desarrollo personal 3.2. Gestión de carreras 3.3. Retención y ruptura laboral 3.4. Desarrollo organizacional 4. Compensación 4.1. Administración de salarios 4.2. Planes de beneficios sociales – Programa de incentivos 5. Mantenimiento de RRHH 5.1. Higiene y seguridad en el trabajo 5.2. Relaciones laborales 5.3. Relaciones colectivas 6. Control de RRHH 6.1. Auditoria de RRHH – Evaluación de la gestión de RRHH 6.2. RSE: Responsabilidad social empresarial y los RRHH
No. de semanas que se le dedicarán a esta	2 Semanas

unidad	
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA correspondiente a esta unidad:	
<ul style="list-style-type: none"> • CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2005 • CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos. McGrawHill. 2007 • BONACHE, Jaime. CABRERA, Ángel. Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI • BOHLANDER, George. Administración Recursos Humanos. Thomson 12ª edición • AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e incentivos. Editorial Escuela Colombiana de ingeniería 	

Unidad No. 3

Tema(s) a desarrollar	<i>Perspectivas de la gestión del RRHH</i>
Subtemas	1. La cultura y los procesos de cambio 2. Nuevos temas en RRHH 2.1. Gestión del conocimiento 2.2. Gestión de la diversidad 2.3. Gestión de expatriados 2.4. Gestión por competencias 2.5. Acoso laboral 2.6. Las empresas de trabajo temporal 2.7. Gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia
No. de semanas que se le dedicarán a esta	2 semanas
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA correspondiente a esta unidad:	
<ul style="list-style-type: none"> • BONACHE, Jaime. CABRERA, Ángel. Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI • CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2005 • CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos. McGrawHill. 2007 • BOHLANDER, George. Administración Recursos Humanos. Thomson 12ª edición • Código laboral Ecuatoriano 	

**METODOLOGÍA A SEGUIR EN EL DESARROLLO DEL CURSO:
MODELO DIDÁCTICO OPERATIVO CENTRADO EN EL ASISTENTE¹:**

Esta estrategia pretende que el asistente genere un aprendizaje significativo que trascienda el componente cognitivo, de tal manera que se genere una transformación actitudinal a partir de experiencias vivenciales del conocimiento.

El modelo incluye los siguientes factores para cada uno de los objetivos de aprendizaje planteados:

- **Experiencia vivencial:** A través de actividades vivenciales el asistente se enfrenta directamente a los contenidos de aprendizaje (simulaciones, análisis de casos, juegos de rol, ejercicios, talleres), genera inquietudes y cuestiona sus modelos mentales.
- **Conceptualización:** A partir de la experiencia vivida se genera un proceso de reflexión que permite la generación de nuevos modelos mentales.
- **Documentación:** En este momento el asesor retoma las conclusiones de la experiencia y socializa la información pertinente que ofrece la teoría sobre el objetivo de aprendizaje en cuestión.
- **Ampliación:** Se genera la oportunidad para que los asistentes relacionen el nuevo conocimiento con otros temas, identifiquen sus antecedentes y perspectivas y lo analicen desde diferentes enfoques.
- **Aplicación:** Se proponen actividades que permiten al asistente utilizar los nuevos conocimientos de manera práctica en su desempeño personal y profesional.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA POR UNIDADES:

Unidad No.1	<ul style="list-style-type: none">• BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. Competencias y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill. 2002
Unidad No.2	<ul style="list-style-type: none">• ANSORENA CAO, ALVARO. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Paidós empresa. 2000.• BECKER, Brian E. El cuadro de Mando de RRHH. Gestión 2000• PUCHOL, Luis. Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.
Unidad No.3	<ul style="list-style-type: none">• GUY LE BOTERF. Ingeniería de las Competencias. Gestión 2000• ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Casos. Editorial Granica S.A 2004

¹ Modelo desarrollado por Félix Bustos Cobos con base en la teoría constructivista de Piaget.

CONCLUSIONES

- La Asociación de caficultores “Bosque Nublado Golondrinas”, se conformó para la producción, almacenamiento y comercialización de café en el año 2008, teniendo una producción relativamente baja. Debido a la falta de recursos económicos, así como de conocimientos, asesoría técnica, clima, plagas, maquinaria inadecuada, dirección y organización asociativa, etc., a pesar de ello, continuaron con el proyecto, sin alcanzar una producción de café representativa económicamente. Gracias al Programa de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma emprendido por el Gobierno nacional, se inició el asesoramiento técnico por parte del GAD, y emprendieron la construcción de un centro de poscosecha, contando con una inversión de USD. 355.892,65 que fue financiado por los socios, el GADC y por el financiamiento Belga, lo que permitió tener miras para mejorar la producción y comercialización. Pese a todo lo logrado, la producción del café se encuentra en un proceso de transición, debido a que al ser un producto relativamente nuevo en la zona, se encuentra todavía en una etapa de siembra, incidiendo también la falta de conocimientos y experiencia de los agricultores; por lo que se espera a largo plazo alcanzar niveles óptimos de producción y comercialización, lo que beneficiará social y económicamente a los habitantes del sector.
- Según la investigación de campo, a pesar de los esfuerzos de los socios y de instituciones como el GAD, todavía queda mucho por hacer; se denotó que la institución no cuenta con un modelo de gestión organizacional que contemple el diseño y estructuración de la organización acorde a sus requerimientos, así como la mejora de la competitividad, calidad y fortalecimiento de los miembros de la institución, además, no se cuenta con estrategias de marketing que viabilicen el posicionamiento de marca del producto, lo que repercute negativamente en la consecución de los objetivos institucionales.
- La institución no cuenta con instrumentos que faciliten una gestión efectiva, instrumentos que contemplen las funciones de los integrantes, no se promueve la imagen corporativa de la institución, al no contar con logo ni eslogan de su producto, así como falta de señalética en el centro de acopio, y ausencia de publicidad que permitan dar a conocer el servicio que presta la institución.
- Entre las deficiencias observadas en el diagnóstico, se encuentra la falta de conocimientos en los integrantes y personal de la asociación, lo que no facilita el fortalecimiento organizacional de la misma, siendo necesario contar con un programa de formación y fortalecimiento organizacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implantación de un modelo de gestión organizacional que enfatice el diseño y estructuración de la organización de acuerdo a necesidades y requerimientos de la institución, contemplando la dirección organizacional en un entorno global, y que permita mejorar la competitividad, calidad y fortalecimiento de los miembros de la organización, y que priorice su labor según los valores éticos y morales de la institución.
- La falta de promoción es una carencia notable de gestión de marketing, esta herramienta es fundamental aplicarla y llegar a los clientes, brindando caminos abiertos para dar a conocer el producto a nuevos mercados por lo que se debe reforzar la publicidad y la promoción a través de estrategias de marketing; promover la imagen organizacional.
- Es imperante la implantación de un programa de formación y fortalecimiento organizacional, que permita consolidar la identidad hacia la institución en los socios y clientes internos de la institución, con el objeto de priorizar el trabajo mancomunado con un sentido de pertenencia, promoviendo los objetivos, y la filosofía organizacional.
- La elaboración y utilización de instrumentos administrativos, facilitará la gestión administrativa de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- AGUILAR, S., BENÍTEZ, J., & TAFOLLA, R. (2006). Problemas sociales, económicos y políticos de México. México. D.F.: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- BEST, R. (2007). Marketing Estratégico. México: Prentice Hall.
- BETH, H., & PROSS, H. (1990). Introducción a la ciencia de la comunicación. Barcelo: Anthropos.
- CHAPMAN, S. (2006). Planificación y control de la producción. México: PERSON EDUCACIÓN.
- FÚQUENE, C. E. (2006). Producción limpia, contaminación y gestión ambiental. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- GARCÍA, C. D. (2008). El restaurante como empresa. México. D. F. : TRILLAS. .
- GARRIDO, A. (2006). Sociopsicología del trabajo. Barcelona: UOC.
- HODGE, B., WILLIAM, A., & LAWRENCE, M. (2003). Teoría de la organización. Madrid: PEARSON PRENTICE HALL.
- IICA. (1997). Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola. Venezuela: INDAP, Miniserio de Agricultura.
- LID Editorial empresarial. (1999). Diccionario bilingüe de negocios. México D.F., Editorial Pax México, 1999. México, D.F.: EDITORIAL PAX.
- MARTÍNEZ, M. L. (2006). Guía para la presentación de proyectos. México: SIGLO XXI.
- MÍGUES, M., & BASTOS, A. (2006). Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks. España: IDEAS PROPIAS.
- PÉREZ, V. (2010). El político en la red social. Alicante: Editorial Club Universitario ECU.
- PRIETO, E. J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: ECO EDICIONES.
- PRIETO, J. E. (2012). Gestión estratégica oranzacional. Bogotá: ECOE.
- SANTOS, D. (2013). Modelo de gestión organizacional, operativa y financiera para micro emprendimientos gastronómicos en Cuenca. Cuenca: UNIVERSIDAD DE CUENCA. Recuperado el 5 de Enero de 2015
- VARO, J. (1994). Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria. Madrid: DÍAZ DE SANTOS.
- ZABALA, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- ZIMMERMANN, A. (1998). Gestión de Cambio Organizacional caminos y herramientas. Quito-Ecuador: Abya-Yala.

DOCUMENTOS:

CENICAFÉ a. (2013). Manual del Cafetero Colombiano - Investigación y Tecnología para la Sostenibilidad de la Caficultura. Bogotá: CENICAFÉ.

CENICAFÉ b. (2013). Manual del Cafetero Colombiano - Investigación y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura (Vol. 3). Bogotá: CENICAFÉ.

PAZMIÑO, L. (2013). La gestión del Marketing y su incidencia sobre las ventas de la Empresa Comunitaria "Café MEGF Golondrinas" de la parroquia Maldonado, cantón Tulcán. Tulcán: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI.

POZO, S. (2015). Estudio de Factibilidad para la implementación de un centro de poscosecha de café para la asociación Bosque Nublado Golondrinas de la parroquias Jacinto Jijón Y Caamaño y el Goatal de la provincia del CArchi. Ibarra: UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

PÁGINAS WEB:

ARROYO, J. (19 de Marzo de 2010). <http://es.slideshare.net/guestb5023a/gestin-estratgica-de-organizaciones-geo>. Recuperado el 05 de Enero de 2015

EL TELÉGRAFO. (04 de 10 de 2012). Carchi se abre paso a una nueva clase de cultivos para el mercado local e internacional. EL TELÉGRAFO, pág. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/Carchi.html>. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/carchi-se-abre-paso-a-una-nueva-clase-de-cultivos-para-el-mercado-local-e-internacional.html>

El Telégrafo. (2013). Reportaje. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/Carchi.html>

GARZA, A. (02 de 2007). <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>. Recuperado el 06 de Enero de 2015

Ministerio de Industrias y Productividad. (09 de 11 de 2012). Ministerio de Industrias y Productividad. Recuperado el 19 de 02 de 2014, de Ecuador ama la vida.

PADILLA, M. (14 de Agosto de 2007). <http://www.edu.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>. Recuperado el 07 de Enero de 2015

PEREIRA, R. (2011). <http://www.edu.com/trabajos92/estrategias-mejora-gestion-organizacional-aldeas-universitarias/estrategias-mejora-gestion-organizacional-aldeas-universitarias.shtml>. Recuperado el 06 de Enero de 2015

PRO ECUADOR. (2013). PRO ECUADOR. Obtenido de Análisis sectorial de café: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf

RAE. (21 de 11 de 2005). Diccionario digital. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=vBbcBtToYDXX2Fhxe2dj>

RANDAZZO, M. (1998). <http://html.edu.com/asociaciones-y-sociedades.html>. Recuperado el 06 de Enero de 2015

RIVADENEIRA, D. (Marzo de 2012). <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>. Recuperado el 07 de Enero de 2015

VEGA, I. (2010). <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2214>. Recuperado el 5 de Enero de 2015

VELAZQUEZ, M. (15 de Abril de 2008). <http://www.edu.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml#ORGANNIZ>. Recuperado el 07 de Enero de 2015

ANEXOS

ANEXO 1: FOTOGRAFÍAS ASOCIACIÓN “BOSQUE NUBLADO GOLONDRINAS”

FOTOGRAFÍAS: Reunión de socios



FOTOGRAFÍAS: Actual centro de acopio



FOTOGRAFÍAS: Proceso de secado del café



FOTOGRAFÍAS: Espacio físico para construcción de centro de acopio de café



ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE TULCÁN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Encuesta dirigida a productores de café de la Asociación “Bosque Nublado Golondrinas”

Señor asociado: La presente encuesta es con la finalidad de proponer de un modelo de gestión organizacional para facilitar la producción y comercialización de café de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, parroquia Jacinto Jijón y Caamaño, cantón Mira, provincia del carchi, año 2014. Por lo que se solicita su participación, contestando las siguientes preguntas.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada pregunta.
2. Conteste con una “X” en una opción (solo una) que usted esté de acuerdo.

Aspectos generales

a) Género:

Opción	X
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

b) Edad:

Opción	X
18 a 24 años	<input type="checkbox"/>
25 a 30 años	<input type="checkbox"/>
35 a 44 años	<input type="checkbox"/>
45 a 54 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

c) Instrucción educativa:

Opción	X
Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>

Información sobre la empresa

1. ¿Cree Ud. que existe un ambiente organizacional adecuado en la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Considera Ud. q la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” cuenta con todos los instrumentos y mecanismos para su correcta organización?

Opción	X
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo valora Ud. la gestión organizacional de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Opción	X
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo estima Ud. los procesos organizativos de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Opción	X
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera usted que la aplicación de los manuales administrativos que posee la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”, son los adecuados?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos en la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”? es la más adecuada?

Opción	X
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué otros requerimientos considera necesarios para un adecuado desarrollo de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas”?

Opción	X
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Desarrollo del personal	<input type="checkbox"/>
Estabilidad organizacional	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cree Ud. que los miembros de la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” demuestran responsabilidad y coordinación en el cumplimiento de sus actividades y funciones?

Opción	X
Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿La organización a la que usted pertenece cuenta con algún organismo de apoyo gremial e institucional, como pueden ser:

Opción	X
MAGAP (Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca)	<input type="checkbox"/>
GIZ (Cooperación Técnica Alemana)	<input type="checkbox"/>
CTB (Cooperación Técnica Belga)	<input type="checkbox"/>
GAD (Gobierno Provincial del Carchi)	<input type="checkbox"/>
UTN (Universidad Técnica del Norte)	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera fundamental que los colaboradores, conozcan todas las actividades que se realizan en la asociación de productores cafetaleros?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11. ¿La asociación a quien usted pertenece desarrolla estrategias nuevas para mejorar la producción de café?

Opción	X
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cree Usted que la asociación de productores cafetaleros “Bosque Nublado Golondrinas” debe consolidar el centro de acopio?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera Ud. necesaria la implementación de un modelo de Diseño Organizacional para la asociación?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Qué hace falta para mantener una adecuada organización gremial?

Opción	X
Dirección	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Factor económico	<input type="checkbox"/>
Conocimientos	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>

15. ¿Qué debería tener la organización para poder garantizar la sostenibilidad de la misma?

Opción	X
Óptima organización	<input type="checkbox"/>
Mejor dirección	<input type="checkbox"/>
Mayor producción	<input type="checkbox"/>
Mayor comercialización	<input type="checkbox"/>

Producción de café

16. ¿Cuáles son las variedades de café que usted más cultiva?

Opción	X
Arábigo	<input type="checkbox"/>
Robusta	<input type="checkbox"/>

17. ¿Qué cantidad de café produce anualmente?

Opción	X
Menos de 10 quintales	<input type="checkbox"/>
De 10 a 30 quintales	<input type="checkbox"/>
De 30 a 60 quintales	<input type="checkbox"/>

18. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el cultivo de café?

Opción	X
1 año	<input type="checkbox"/>
2 años	<input type="checkbox"/>
3 años	<input type="checkbox"/>
4 años	<input type="checkbox"/>

19. ¿Usted cree que la baja productividad de café en los últimos años es por:

Opción	X
Falta de asesoramiento técnico	<input type="checkbox"/>
Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/>
Aumento de plagas y enfermedades	<input type="checkbox"/>

20. ¿Usted cree que la producción de café ayuda a mejorar las condiciones de vida de su familia?

Opción	X
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

21. ¿Qué considera que hace falta para mejorar la producción de café?

Opción	X
Recursos económicos	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>
Eficiencia en la administración	<input type="checkbox"/>

22. ¿Cuál es la característica más importante de su producto?

Opción	X
Orgánico	<input type="checkbox"/>
Resistencia a la broca y roya	<input type="checkbox"/>
Cafetos sembrados bajo sombra	<input type="checkbox"/>

23. ¿A qué precio comercializa el quintal de café?

Opción	X
90	<input type="checkbox"/>
95	<input type="checkbox"/>
100	<input type="checkbox"/>
110	<input type="checkbox"/>

Gracias por su participación

ANEXO 3. OFICIO ADECARCHI – ASOCIACIÓN BOSQUE NUBLADO



Oficio GADPC-ADECARCHI-LOC-0141
Tulcán, 05 de junio de 2013

Magister
ANDREA MONTALVO M.
COORDINADORA UTPL CENTRO PROVINCIAL TULCÁN
Ciudad.-

De mi consideración:

Un saludo cordial y fraterno, a la vez que hago propicia la ocasión para expresarle mis deseos de éxito en las funciones por Usted desempeñadas.

Tomando en consideración que Agencia de Desarrollo Económico Territorial del Carchi orienta su actividad a la articulación público privada en función del desarrollo económico del territorio, que para su accionar es indispensable contar con investigaciones y aportes que fortalezcan los Liderazgos gerenciales, gestión empresarial y modelos de gerencia; orientados principalmente a empresas asociativas comunitarias y de acuerdo a la solicitud realizada por la Universidad Particular de Loja en oficio enviado el 03 de junio del presente a esta dependencia, certifico que:

Hemos acordado con la señora Emma Ludeña Correa con cedula de ciudadanía 110260361-8, estudiante de la Escuela de Administración de Empresas de la UTPL, la realización de una Tesis de Grado orientada a generar y establecer un modelo de gestión empresarial para la asociación de productores cafetaleros "Bosque Nublado Golondrinas" de la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño del Cantón Mira de la Provincia del Carchi.

Por tal motivo la Agencia de Desarrollo Económico Territorial del Carchi, autoriza a dicha estudiante realizar su investigación, de acuerdo a los requerimientos de nuestra institución, para lo cual comprometemos el apoyo correspondiente con la información disponible, necesaria para el desarrollo de la investigación.

Particular que comunico a usted para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Ing. Luis Ochoa Calderón MSc.
DIRECTOR EJECUTIVO ADECARCHI
RUC N° 0460029540001

