



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ACOPIO,  
TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ  
ECOLÓGICO LAS ARADAS DE LA UNIÓN DE ARTESANOS  
EL COLMENAR, CANTÓN QUILANGA 2009”.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.

**AUTORA: MARÍA LUISA CONTRERAS**

**DIRECTOR: ING. HOLGER JARAMILLO**

LOJA – ECUADOR  
2010

Ing. Holger Jaramillo Encalada

**CATEDRÁTICO DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA**

Haber revisado la tesis sobre “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ACOPIO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS DE LA UNIÓN DE ARTESANOS EL COLMENAR, CANTÓN QUILANGA 2009”, de la egresada de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Srta. María Luisa Contreras; previo a la obtención del título de Ingeniero, autorizo su presentación para el análisis, calificación y sustentación correspondientes.

Loja, 29 Enero 2010.

Ing. Holger Jaramillo

**DIRECTOR**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Luisa Contreras Santórum, declaro conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: *“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”*.

María Luisa Contreras Santórum

C.I: 110428476-3

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la escuela de Administración de Empresas, a sus autoridades y a los señores docentes quienes supieron impartir con sabiduría sus conocimientos para poder alcanzar mi profesión.

De manera especial quiero dejar mi más sincero agradecimiento al Ing. Holger Jaramillo por su orientación para la culminación del presente trabajo.

Mi profundo agradecimiento a la Unión de Artesanos el Colmenar, por las facilidades que me prestaron en el desarrollo del presente trabajo.

La Autora

## DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por darme sabiduría para culminar mi carrera profesional.

A mis padres por todo el apoyo brindado, por su dedicación y por todas las enseñanzas para lograr mis objetivos.

A mi hijo por ser la principal motivación para luchar en la vida, tanto en mi carrera profesional así como ser humano, esforzándome cada día para darle un buen ejemplo de superación, amor y confianza.

*María Luisa*

## **AUTORÍA**

Las ideas emitidas en el contenido del informe final de la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora.

María Luisa Contreras

C.I.: 110428476-3

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
AUTORÍA	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ANTECEDENTES	xi
JUSTIFICACIÓN	xii
OBJETIVOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	1
<b>1. CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Microempresas Comunitarias	4
1.2. Proceso de Acopio en Comunidades Rurales	6
1.3. Proceso de transformación Asociativa	12
1.4. Proceso de Comercialización Asociativa	15
<b>2. CAPITULO II: EL CAFÉ</b>	
2.1. El café su Producción y Mercado	20
2.2. El café ecológico Las Aradas	28
2.3. Evolución del Colmenar como empresa procesadora y comercializadora de café	32
2.4. Flujo de ingresos y capital en el negocio café	35
2.5. Proceso de acopio del Café Ecológico Las Aradas	36
2.6. Proceso de transformación del café Ecológico Las Aradas	37
2.7. Proceso de comercialización del café Ecológico Las Aradas	54
<b>3. CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO/CONSTRUCCIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA</b>	
3.1. Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas	57

3.2. Planificación estratégica de la Asociación El Colmenar	66
3.3. Comportamiento de los consumidores/Stakeholders	69
<b>4. CAPITULO IV: CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO</b>	
4.1. Mercado	74
4.2. Características de los consumidores	78
4.3. Planificación y desarrollo del producto café	79
4.4. Características de la empresa	82
4.5. Mix de Marketing	83
<b>5. CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD/LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD</b>	
5.1. El enfoque estratégico	86
5.2. Traslado hacia el Balanced Scorecard	87
5.3. Sincronización y despliegue de la empresa	92
5.4. Cultura de ejecución de las actividades de producc, transf. y comercialización del café Ecológico Las Aradas	92
5.5. Agilidad Institucional para el cumplimiento de los objetivos/ establecimiento de cambios	107
5.6. Seguimiento a la implementación de las actividades	110
5.7. Análisis del proceso de mejora continua	113
5.8. Evaluación periódica	115
<b>6. CONCLUSIONES</b>	118
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	119
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	120
<b>9. ANEXOS</b>	121
Anexo 1	122
Anexo 2	130
Anexo 3	142

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Precios promedios mensuales en el mercado mundial. Mercado New York	9
---------------------------------------------------------------------------------	---

Cuadro N° 2 Precios promedios mensuales en el mercado mundial Mercado de Londres	10
Cuadro N° 3: Socios de la Unión de Artesanos el Colmenar	33
Cuadro N°4: Capital en el negocio café	35
Cuadro N° 5: Ingresos en el negocio café	36
Cuadro N° 6. Información nutricional del café de San Antonio de Las Aradas.	99
Cuadro N° 7 Inversiones	100
Cuadro N° 8 Cuadro de Ingresos	102
Cuadro N° 9 Flujo de Efectivo	102
Cuadro N° 10 Presupuesto plan de negocios para el mejoramiento de los procesos de transformación de café de la asociación “El Colmenar”	104
Cuadro N° 11 Costos Variables	105
Cuadro N° 12 Costos Fijos	106

## **ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS**

FOTOGRAFÍA N° 1: Café Ecológico Las Aradas Especial	31
FOTOGRAFÍA N° 2: Café Ecológico Las Aradas Económico	31
FOTOGRAFÍA N° 3: Cosecha selectiva del café	40
FOTOGRAFÍA N° 4: Boyado	41
FOTOGRAFÍA N° 5: Tendales de cemento	42
FOTOGRAFÍA N° 6: Café bola seco	42
FOTOGRAFÍA N° 7: Despulpadora	43
FOTOGRAFÍA N° 8: Café en Fermentación	44
FOTOGRAFÍA N° 9: Punto óptimo de fermentación	44
FOTOGRAFÍA N° 10: Lavado	45
FOTOGRAFÍA N° 11: Café en Marquesina	46
FOTOGRAFÍA N° 12: Secado	46
FOTOGRAFÍA N° 13: Café pergamino seco	46
FOTOGRAFÍA N° 14: Piladora	48
FOTOGRAFÍA N° 15: Café lavado	49

FOTOGRAFÍA N° 16: Café natural	49
FOTOGRAFÍA N° 17: Clasificación de acuerdo a tamaño	50
FOTOGRAFÍA N° 18: Muestra para análisis calidad	50
FOTOGRAFÍA N° 19: Enfriamiento café tostado	52
FOTOGRAFÍA N° 20: Prueba de catación	53

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 Producción Café en San Antonio de Las Aradas	80
Gráfico N° 2 Consumo Café Ecológico “Las Aradas”	81
Gráfico N° 3 Punto de Equilibrio	107

### **ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama1. Proceso de Transformación del café	39
Diagrama2. Proceso de Distribución del café	82

## ANTECEDENTES

La Unión de Artesanos “El Colmenar”, es una instancia de Base de PROCAFEQ, creada el 20 de Octubre del 2003, ante el MICIP, cuya principal función es la de obtener de manera asociativa un mejor precio para el producto café.

Los productores asociados han mejorado su producción y comercialización de café. En un primer momento el paso de café bola a café lavado, fue una innovación que permitió mejorar los precios del café

Actualmente la Organización, ha posesionado una marca de café tostado y molido denominado “Café Ecológico Las Aradas”, cuya finalidad es el de obtener mejores réditos a la producción cafetalera de sus socios. Ello fue realizado con el apoyo técnico y financiero de PROLOCAL.

El problema central, en estos momentos, obedece a un deterioro en la credibilidad de los asociados con su instancia asociativa, ocasionada por intereses externos que desestabilizan la Organización y que pueden degenerar en volver a la dura realidad vivida en los años anteriores donde los productores eran aprovechados por comerciantes intermediarios que ofertaban precios muy debajo del precio de bolsa y en la mayoría de los casos hipotecaban a favor de los “prestamistas” los terrenos de los productores con la famosa comercialización anticipada.

Esto determina que entre la proyección de la producción y transformación de café tostado y molido, exista una diferencia sustancial que amenaza al proceso de comercialización la no poder cumplir con los compromisos preestablecidos con los mercados locales y nacionales.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación obedece a la necesidad de diseñar y configurar estrategias que permitan a los socios/as de la organización “El Colmenar” mejorar su identidad y sentido de pertenencia a las mismas para garantizar su sostenibilidad.

Para ello el establecimiento de actividades concernientes a determinar de manera causal los problemas que han ocasionado una disminución en el volumen de café acopiado y la reestructuración del proceso justifican la realización de la presente investigación.

Esto permitirá definir un plan de acción para sugerir a la organización se implemente con la finalidad de contribuir a mejorar y dar soluciones al problema de calidad y cantidad de café que PROCAFEQ viene atravesando.

Por otro lado es importante recalcar que a través de la línea de comercialización asociativa rural llamada “El Finquero” de Loja, esta y otras iniciativas están siendo impulsadas y posesionadas en los principales mercados de la ciudad de Loja, Hipervalle, ROMAR, ZERIMAR y otros a nivel local y nacional, peligrando la consolidación del proceso comercial al no poder cumplir con los compromisos adquiridos por estos locales.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta para mejorar los procesos de acopio, transformación y comercialización del café ecológico Las aradas de la Unión de Artesanos “El Colmenar”

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el análisis de los mecanismos de producción, acopio y transformación de café orgánico de altura.
- Aplicar una herramienta de análisis para analizar los principales problemas que ocasionan la falta de credibilidad y apropiación de los socios de “El Colmenar” con su organización.
- Determinar un Plan de Acción para mejorar la gestión estratégica de la Asociación.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Unión de Artesanos El Colmenar es una asociación que agrupa a 65 socios de 6 comunidades de la parroquia San Antonio de Las Aradas Cantón Quilanga, cuya actividad principal es el cultivo de café orgánico y transformación artesanal en café tostado y molido. La Planta procesadora está ubicada en la cabecera parroquial, misma que necesita ser equipada con maquinaria de última tecnología que permita transformar la materia prima en un producto de calidad que conserve su aroma y cuerpo así como mejorar su presentación en el mercado local y nacional.

La presente propuesta tiene como objetivo fundamental: Contribuir al mejoramiento de los procesos de acopio, transformación y comercialización del café ecológico Las Aradas de la Unión de Artesanos El Colmenar. Los objetivos específicos son i) Realizar el análisis de los mecanismos de producción, acopio y transformación de café orgánico de altura; ii) Aplicar una herramienta de análisis para analizar los principales problemas que ocasionan la falta de credibilidad y apropiación de los socios de “El Colmenar” con su organización; y, iii) Determinar un plan de acción para mejorar la gestión estratégica de la asociación.

Las actividades que se realizarán en el proyecto son básicamente diseñar estrategias que permitan a los socios de la organización mejorar los procesos de acopio, transformación y comercialización del café ecológico Las Aradas, para el análisis de estos mecanismos se utilizarán herramientas participativas como el PAC (Planeamiento Andino Comunitario) y la TOH (Teoría de la Organización Humana), mediante talleres y usando herramientas de extensión rural como las visitas a fincas y hogares donde se aplicará la TOH que es una entrevista semiestructurada, se elaborará un FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la construcción participativa del plan estratégico de la organización, finalmente se aplicará el Balanced

Scorecard (tablero de control), para determinar las causas y efectos de los problemas que se encuentran para no poder cumplir con las metas o la consecución de logros.

El presupuesto para este proyecto es de \$ 23.360,00 de los cuales \$15.000 USD se solicita como apoyo al Programa de Desarrollo Rural y Ordenamiento Territorial PRODER y \$ 8.360,00 como aporte de la Unión de Artesanos El Colmenar. Se estima un plazo de 6 meses para la ejecución de la presente propuesta.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1.1 Microempresas Comunitarias

Una “Microempresa” es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, en el Ecuador se estima que existen 646.000 microempresarios. Representan el número de personas y no el número de empresas. Guayas con un 42 % del total nacional, seguida de Pichincha con 17,6% y Manabí con 9,8%. La Costa, por sí sola reúne al 70% del total. Tan solo el 46% de los microempresarios han tenido o terminado su educación primaria, el 42% ha tenido algún contacto con la educación secundaria, y solo cerca del 12% se han relacionado con educación superior. A nivel nacional, en el 70% de estas empresas, trabaja solo el dueño. Y en un 18% de los casos tienen un empleado más<sup>1</sup>. Esta es una diferencia fundamental con respecto a las medianas y grandes empresas, generando mucho empleo adicional, cada microempresa, genera 1,7 empleos directos, es decir existirían alrededor de 1'018.000 empleados trabajando en 646.000 microempresas, incluyendo propietarios.

La Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador es de alrededor de 4,5 millones de personas, entonces las microempresas contribuyen con el 23% del empleo nacional.

Si hacemos una estimación total, del empleo en microempresas (o Unidades Productoras Agrícolas – UPA’s, en el caso la agricultura), sería así: urbanas y suburbanas 1'000.000 empleos directos; rurales y agrícolas: 900.000; Total estimado 1'900.000 empleos directos.

La motivación de los microempresarios latinoamericanos para montar un negocio, se origina en la falta de oportunidades para conseguir un trabajo asalariado o ante un despido.

---

<sup>1</sup> [www.hoy.com.ec/noticias-microempresas](http://www.hoy.com.ec/noticias-microempresas); 26 de Septiembre del 2007

La importancia de la microempresa en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se sustenta tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en su interacción en la red social, creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

### **Microempresa Unión de Artesanos “El Colmenar”**

En el cantón Quilanga se produce el café ecológico las aradas, café especial con tintes a chocolate y vainilla; olor característico propio de este sector. Acides aceptable y excelente cuerpo, con un dulzor intenso y bien balanceado, resabio dulce y agradable que le hacen irresistible. Este café es producido asociativamente en los enclaves del bosque protector Ingenio Sata Rosa, en la parte sur – oriental de la provincia de la Loja, dentro de la reserva de biosfera Loja –Zamora, bajo el principio de la economía solidaria por la Organización de Productores de Café de Altura Unión de Artesanos “El Colmenar” de la parroquia San Antonio de las Aradas, cantón Quilanga, provincia de Loja – Ecuador. Los habitantes de esta parroquia se dedican a las labores agrícolas y ganaderas, predominando el cultivo de café que se convierte en la base económica, por ancestros son de espíritu gremialista, asociativo y de trabajo en minga. Aprovechando esta potencialidad se ha formado la primera microempresa asociativa de la provincia de Loja, para generar mayor competitividad en busca de calidad en el mercado local y nacional; crear fuentes de trabajo, mejorar los niveles de vida, levantar la autoestima no solo de los socios y socias, sino de la comunidad en general, brindando ocupación directa e indirecta en la microempresa; cuidando celosamente el entorno ambiental, respetando la igualdad y equidad de género, rescatando sus propios valores y manteniendo a la organización como su principal eje de desarrollo.

## 1.2 Proceso de Acopio en Comunidades Rurales

El café, ha sido uno de los cultivos que se ha destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dieron origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras.

De manera tradicional los campesinos, debido fundamentalmente a los bajos precios han venido secando de manera rudimentaria – tradicional. Es decir exponiendo el café en “bola” sin ninguna selección previa al aire libre bajo sol y lluvia, esto acidifica el café y no lo hace apetecible para los mercados internacionales.

El cambio que hace 10 años se inició con el café “lavado” ha mejorado considerablemente los precios y está siendo comercializado en Holanda, Alemania, EE. UU, y otros países. Este es considerado un buen café, que se reconoce por su sabor, aroma y consistencia. Pero antes de que llegue a la taza cada grano debe pasar por minuciosos procesos de recolección, lavado y secado.

En la actualidad, el café que es utilizado por la Empresa El Colmenar, no obedece a un patrón estandarizado, pese a existir reglamentaciones, la escasa liquidez de la empresa no ha permitido que haya un flujo más organizado. La innovación como propuesta será presentada en el segundo capítulo de este Estudio. Este pequeño pero significativo cambio en el proceso de cosecha y post cosecha determina la alta calidad, es decir selección de cerezas maduras (rojas) en mata boyado para eliminar café brocado o malo, despulpado, lavado y secado. Todo este proceso se establece en las soluciones dadas a la organización y se describen en detalle más adelante.

Ese cuidado, del más mínimo detalle, le otorga al café el sello de “especial”, y eso redundo en mayor preferencia entre los mejores paladares del mundo.

La selección de granos durante la cosecha determina el sabor del café en taza. Un fruto verde puede volverlo amargo. Una pepa sobre madura, hacerlo muy dulce. Las plantas no tienen más de dos metros de alto y en cada rama florecen decenas de pepas rojas, amarillas y verdes. Se deben desprender los granos maduros, de lo contrario, en la próxima cosecha, la mata dará menos frutos.

Las malas prácticas agrícolas y la edad de los cafetales inciden en la baja productividad que tiene el país. Según Juan Alberto Vera, director ejecutivo del Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), hasta 1995 el país producía 1,4 millones de sacos de 60 kilos<sup>2</sup>.

Actualmente, la producción es de 700.000 sacos cada año. Además, las plantas -de la variedad arábigo- tienen un promedio de 40 años de edad. Y en cada hectárea se cosechan cuatro quintales de café oro. Una buena productividad debería ser entre 20 y 30 quintales por cada hectárea.

El funcionario reconoce que también existe una baja densidad en las siembras. En los cafetales hay entre 500 y 1.000 plantas por hectárea. Aunque se recomienda de 3.000 a 4.000 matas.

La buena calidad del café también se obtiene en el tratamiento pos cosecha.

Para retirar la cáscara es mejor hacerlo con grandes chorros de agua. Y luego se debe colocar en tolvas para que se fermente, durante 12

---

<sup>2</sup> Publicado por Organicoap. [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com); miércoles 12 de noviembre del 2008

horas. Este proceso le permite al café tener mayor consistencia y grado de acidez.

Un cuidado especial merece el secado, que se hace en marquesinas especiales construidas con malla y plástico sobre el suelo o en tendales de cemento dependiendo del volumen y la capacidad económica del productor, siempre aislando del suelo el producto. No se puede colocar sobre tierra porque absorbe un sabor ferroso. Ni cerca de olores fuertes, porque se adhieren fácilmente a la pepa. Similares precauciones se deben tomar al momento del almacenaje.

Pero esos detalles no han sido multiplicados en todas las plantaciones. Eso impide la calidad del café ecuatoriano.

Por ahora el producto local no está dentro del mapa mundial de productores de café especial. En el atlas constan Colombia, Brasil, Centroamérica y África.

Pese a ello, las exportaciones ecuatorianas van en aumento los principales clientes del Ecuador son Alemania, Polonia, Rusia, Colombia, Letonia, Inglaterra y Estados Unidos.

La recuperación de los precios internacionales es una de las razones para el crecimiento. Hasta el momento se cotiza en USD 125,00 el quintal de la variedad arábigo (ver cuadro N°1) y USD 67,50 el robusta (ver cuadro N°2). Pero la mejora en las ventas ocurre por el aumento del consumo mundial el cliente cada vez busca café de mayor calidad, mejor sabor, y por eso se enfoca a los cafés especiales". El país empezó a exportar las variedades especiales recién desde el 2005.

Se debe poner énfasis en el control de cada grano que se vende. Antes de sellar los sacos, se selecciona cada grano. Se comprueba el

tamaño, la humedad y el grado de limpieza. En términos generales una humedad de 12%, que no hayan granos deformes, que estos sean regulares, secado homogéneo que se determina en el color antes de pilar, etc.

## PRECIOS PROMEDIOS MENSUALES EN EL MERCADO MUNDIAL

Mercado de New York: ARÁBIGO (qq. de Café Verde)

**Cuadro N° 1**

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	118,00	65,50	48,60	63,80	68,50	101,50	114,60	122,80	137,5	112,3
Febrero	110,10	64,10	45,10	64,20	75,90	110,20	115,50	116,80	142,7	117,0
Marzo	104,00	64,20	50,60	59,60	75,70	127,10	109,30	113,80	155,8	110,8
Abril	99,40	59,20	55,60	59,80	72,50	121,20	108,30	111,10	133,7	115,8
Mayo	96,70	65,40	51,70	66,30	70,50	123,70	106,90	106,90	134,6	123,0
Junio	93,90	59,60	49,60	61,20	78,40	117,60	98,50	114,50	136,5	131,6
Julio	92,20	55,30	49,80	61,70	72,70	105,90	99,00	111,80	143,8	117,7
Agosto	84,00	51,10	47,50	63,70	69,80	103,70	101,70	116,60	136,9	130,0
Septiembre	80,90	52,50	56,40	65,20	74,50	96,50	107,20	119,70	139,7	126,4
Octubre	81,90	46,50	61,80	64,90	78,30	96,20	104,30	133,20	123,3	136,5
Noviembre	73,80	45,40	68,50	60,40	80,60	102,70	112,40	122,90	111,5	137,0
Diciembre	68,40	46,50	67,40	63,30	96,00	98,50	125,10	130,10	111,0	142,6
PROMEDIO	91,90	56,30	54,40	62,90	76,10	108,70	108,60	118,30	133,9	125,0

Fuente: REUTERS

Elaboración: División Técnica-COFENAC

## PRECIOS PROMEDIOS MENSUALES EN EL MERCADO MUNDIAL

Mercado de Londres: ROBUSTA (qq. De Café Verde)

**Cuadro Nº 2**

MES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	53,80	29,20	17,40	37,10	35,20	33,10	56,20	70,70	88,70	75,5
Febrero	49,00	28,60	16,90	39,00	35,00	36,40	55,90	71,30	99,20	74,3
Marzo	45,00	27,90	22,30	34,60	32,30	42,10	53,30	69,00	115,90	69,9
Abril	43,60	26,00	23,60	33,50	32,90	45,00	51,80	70,50	104,20	70,1
Mayo	42,10	26,40	23,30	34,40	32,10	49,40	53,70	74,10	100,60	67,5
Junio	41,90	26,30	23,80	31,70	36,20	54,50	51,80	82,70	101,80	68,5
Julio	40,10	24,60	23,80	31,50	33,50	55,80	55,00	85,40	109,60	62,7
Agosto	36,70	22,40	22,90	32,40	31,10	49,20	60,60	81,20	105,70	66,6
Septiembre	36,70	21,40	26,50	34,30	30,30	43,30	69,10	81,40	99,99	65,7
Octubre	34,60	17,90	29,20	33,00	29,70	41,10	67,60	85,70	85,90	65,4
Noviembre	31,40	17,30	32,90	30,40	27,40	44,90	70,70	89,40	76,40	62,6
Diciembre	27,50	17,70	35,70	31,70	33,80	49,90	66,60	82,50	77,80	61,5
PROMEDIO	40,20	23,80	24,90	33,60	32,50	45,40	59,30	78,70	97,10	67,5

Fuente: REUTERS

Elaboración: División Técnica-COFENAC

### La industria local

**Para elaborar** el café industrial, Ecuador importa materia prima desde Vietnam. El precio y la poca producción local son las principales razones.

**La capacidad** instalada de las fábricas es un millón de sacos de 60 kilos. Las principales son Solubles Instantáneos y El Café. En el mundo, las industrias más importantes están en Colombia, Brasil, Nicaragua y Europa

**Un proyecto** de renovación pretende cultivar 50 000 hectáreas de cafetales con un nuevo material genético.

Los dos problemas principales de los procesos de comercialización son calidad y volumen por un lado se puede mejorar la calidad y obtener mejores rendimientos por unidad productiva, pero si solo hemos trabajado en estos 2 eslabones de la cadena, no hemos aportado significativamente a dar soluciones definitivas a los problemas de comercialización en el sector Rural.

Es fundamental entonces el rol que juega el apoyo a la conformación de instancias asociativas que, teniendo un producto de altísima calidad como lo es el café, mejore considerablemente su proceso comercial al poder ofrecer un volumen que atraiga a clientes potenciales para consolidar el proceso comercial. En este sentido el acopio, genera y motiva un profundo análisis cuya arista principal es la capacidad organizativa para llevarlo a cabo, son innumerables los fracasos de ideas de producción muy interesantes que se han derrumbado tal vez con la misma velocidad con la que fueron impulsados. Esto por la inexperiencia de la gente o por la resistencia a los procesos socio-organizativos que esta demanda. Es necesario seguir insistiendo el tema de fortalecimiento para la Asociación y que deberá ser parte de la propuesta para el Colmenar.

El acopio en condiciones de equidad debe ser considerado como:

- Proceso equitativo con reglas claras y definidas.
- Regular y que responda a las experiencias productivas del entorno
- Organizado a partir de una demanda determinada.

### **1.3 Proceso de Transformación Asociativa**

El fomento de la producción de café orgánico está relacionado con la preocupación de amplios niveles de consumidores que demandan alimentos sanos, con la crisis medioambiental en muchos países desarrollados provocada por la aplicación de tecnologías de la revolución verde, así como con la existencia de un sobreprecio a productos orgánicos, pero también obedece esta producción al manejo de la tierra y a la existencia de capacidades en conocimientos materiales y habilidades al interior de la población. El manejo de biodiversidad en el huerto cafetal y en otros sistemas productivos constituye un ejemplo de riqueza del germoplasma local y del conocimiento aplicado en el diseño de estratificación vegetal, elementos transmitidos de generación en generación y resultado de un proceso de adaptación continua.

El cultivo de café orgánico representa para la economía campesina la principal fuente de ingresos por la venta del producto, además de constituir parte fundamental del sistema de producción campesina de muy ricos conocimientos locales, que ha contribuido a detener el deterioro ambiental y a promover la conservación y aprovechamiento de la biodiversidad natural.

Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último Censo Agropecuario existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias, en tanto que en la superficie asociada de café, Manabí ocupa un 24.25%, Los Ríos 17.9%, Guayas 9.22%, Esmeraldas 7.94%, Pichincha 13.90%, Bolívar un 7.05% y el resto en

otras provincias productoras<sup>3</sup>. En nuestro país se cultivan las dos especies de café, arábigo y robusta. Aproximadamente, el 55% de la superficie total es de arábigo. La producción de arábigo, considerado de mejor calidad se concentra específicamente en Manabí, la provincia de Loja y las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, en tanto que el robusta se cultiva en la Amazonía, es decir en Sucumbíos y Orellana, en su mayor porcentaje.

La caída de los precios internacionales, ha provocado el abandono de las plantaciones, así como la multiplicación de los problemas fitosanitarios por el no levantamiento de las cosechas; habiendo incidido en un aumento considerable de la pobreza en las zonas cafetaleras, colocando al productor en una situación de gran vulnerabilidad a la instalación de cultivos ilícitos, especialmente en la región nororiental del país ya afectada por las consecuencias del Plan Colombia.

Existen 105.000 Unidades de Producción Agropecuaria UPAS de café, tanto de cultivo solo como asociado, de lo que se desprende que alrededor de 105.000 familias se encuentran vinculadas a esta actividad, si tomamos en cuenta que en cada unidad productiva existen al menos 5 miembros por familia, el número de personas vinculadas a esta actividad supera las 500.000 personas. En cuanto a los comerciantes, su número es de aproximadamente 500, mientras que las industrias ocupan alrededor de 850 personas en las labores de transformación del café. En lo referente a los exportadores de café en grano e industrial, suman 40 y 5, respectivamente; según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café, debiendo añadir al personal que se ocupa en la movilización, acopio y manipuleo del producto en este último proceso. De acuerdo con esta cifra la población vinculada al café

---

<sup>3</sup> Historia del café en el Ecuador. Fuente: [www.sica.gov.ec/cadenas/caf%C3%A9/does/historia\\_caf%C3%A9.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/caf%C3%A9/does/historia_caf%C3%A9.html) del ministerio de agricultura. Viernes 31 de Octubre del 2008

representa alrededor del 12% de la Población Económicamente Activa Agrícola y aproximadamente el 4% de la PEA total.

Frente a este panorama se hace urgente la adopción de políticas encaminadas al resurgimiento de este sector y en general para el Sector Agropecuario, a fin de mejorar el nivel de vida de los agricultores, mejorar la competitividad, incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones, tomando en consideración que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento del proceso de dolarización en nuestra economía.

En el caso particular de Quilanga, se reproduce el mismo fenómeno que a nivel nacional, pero es a partir de 1999, donde se inicia un proceso que ha cambiado considerablemente la situación de la caficultura local, la tecnificación de los procesos ha merecido el reconocimiento nacional e internacional tanto El Colmenar como PROCAFEQ, instancias de primer y segundo grado en su orden han recibido el reconocimiento “Taza Dorada” que los acredita como el mejor café del Ecuador en los años 2007 y 2008, Estas ediciones especiales fueron vendidas a precios considerables. Es necesario seguir insistiendo en el tema de Calidad y volumen.

### **Panorama del café a nivel suroriental de Loja**

En la zona suroriental de Loja, el sector cafetalero tiene relevante importancia en los órdenes, económico, social y ecológico.

#### **Importancia económica:**

- Generación de ingresos para las familias cafetaleras y otros actores de la cadena productiva.

#### **Importancia social:**

- Generación de empleo directo para las familias de productores.
- Generación de empleo para varias familias vinculadas a la comercialización.
- Organización social de los productores.

**Importancia ecológica:**

- Amplia adaptabilidad de los cafetales a los distintos agro ecosistemas.
- Los cafetales en su mayor parte están cultivados bajo arboles de alto valor ecológico y económico en diversos arreglos agroforestales.
- Hábitat apropiado para muchas especies de la flora y fauna, particularmente para las aves.
- Las tecnologías de la producción cafetalera no involucran una alta dependencia de agroquímicos.

En la zona suroriental de Loja existen 7.395 Unidades de producción Agropecuarias UPAS de café de cultivo solo, en el caso particular del cantón Quilanga el número de UPAS es de 1.400 obteniendo un rendimiento de 16.800 quintales de producción de forma asociativa.

**1.4 Proceso de Comercialización Asociativa**

La globalización, la apertura económica, los cambios en las tendencias de consumo y la dolarización son retos que deben enfrentar los productores. Para dar una respuesta a los agricultores en su anhelo de buscar un camino que les permita subsistir se plantea la necesidad de unirse porque a nivel individual, hay la probabilidad de desaparecer (“nos unimos o nos hundimos”).

El dicho popular “la unión hace la fuerza” es muy sabio. La experiencia de la comercialización asociativa es una estrategia bastante interesante y una mejor forma de acceder al mercado, pues los productores pueden obtener mejores condiciones de venta (buenos precios, el rechazo por mala calidad debe ser explicado, los plazos de pago son acordados con ellos, etc.), lo cual incide directamente en el mejoramiento de sus ingresos.

La comercialización asociativa es una alternativa válida que se fortalece cuando se dispone de un contrato y mientras haya honestidad y se cumplan los compromisos asumidos de entregas por parte de los productores. Esta forma de acceder al mercado bajo una forma de contrato, “agricultura por contrato”, funcionará en la medida que los productores entreguen su producción de acuerdo a lo convenido y los clientes cumplan sus compromisos de pago. El Colmenar es un Grupo de Base que aporta a PROCAFEQ y este a su vez a FAPECAFES con el volumen de café lavado certificado para cumplir con los compromisos de venta establecidos por la Federación sin embargo esto se puede mejorar.

Esta alternativa de comercialización responde a una verticalización de la agricultura que da resultados en la medida en que se cumplan los compromisos establecidos en los contratos de parte y parte. Esto ha permitido que las relaciones con los clientes sean serias y, paralelamente, los productores tengan mayor confianza en las empresas.

La presentación de un negocio seguro a los productores, así como el hecho de efectuar los pagos puntualmente generan confianza, que a su vez origina el empoderamiento de la empresa. Cuando los agricultores visualizan un negocio serio es fácil lograr su participación activa, así como el sentimiento de pertenencia que es el que precede al sentir como propio el emprendimiento.

En general, los términos que se asocian a empoderamiento son fortalecimiento, control, auto-confianza, decisión propia, vida digna de acuerdo a los valores de uno mismo, capacidad para luchar por sus derechos, independencia, tomar decisiones propias, libertad y capacidad entre otros. En sentido más amplio el empoderamiento es la libertad de elegir y de actuar, es aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida.

Se observa que las organizaciones, específicamente las empresas, están fortalecidas, tienen un control social al exigir cuentas a los equipos de gestión. La auto-confianza, el poder propio y la toma de decisiones se visibilizan tanto en los directorios, como en los productores cuando participan en la planificación de sus actividades, en las decisiones del día a día.

Adicionalmente, la participación activa de los productores y directorios, así como la rendición de cuentas y el apoyo en la organización han sido estrategias que sin ser intencionales han sido planteadas por innumerables estudiosos como forma de lograr el empoderamiento. El cumplimiento ordenado de los contratos, así como la honestidad para respetar las exigencias y parámetros de calidad, son la base de que estos se mantengan en el tiempo a lo largo del cual los productores pueden convertirse en proveedores importantes.

### **La planificación de la producción base de la comercialización**

La agricultura de contrato y, en general, la comercialización asociativa requieren de la búsqueda de un mercado que determine ¿Cuánto producir y cuándo producir?, inquietudes que debe responderse a través de una planificación de la producción en las parcelas de cada uno de los socios.

“Vender antes de producir” implica tener un mercado seguro y la potencialidad de responder a este mercado significa que es posible proyectar la producción de cada socio de la empresa para luego tener la agregada de todos.

Para comercializar basándose en un mercado seguro es necesario un proceso de negociación, lo cual requiere de un conocimiento preciso respecto a la capacidad de producción y costos de producción que

permita disponer de información para establecer las condiciones de transacción en donde se detalle el cronograma de entregas.

En términos prácticos comparando con los procesos de planificación de la producción en una empresa que pertenece a muchos, significa otorgar cupos de producción a cada uno de los productores, quienes requieren de un seguimiento o apoyo técnico que permita obtener un producto de calidad y la garantía de que este cupo se cumpla a cabalidad.

Planificar la producción por parte de un solo productor con una gran extensión es muy diferente a planificar la producción cuando el volumen de producción depende del proceso productivo de muchos pequeños productores, más aún cuando ellos son de diferentes zonas esto requiere de un trabajo riguroso y totalmente coordinado.

Con la comercialización asociativa se pueden crear mecanismos que permitan acceder al crédito, siempre y cuando en el proceso se haga una triangulación entre la empresa de los productores, la intermediaria financiera y el cliente.

Se debe intentar formas de crédito diferentes que por un lado aseguren la colocación de recursos para distintos fines relacionados con la producción y otros y al mismo tiempo logren una tasa de mora mínima, además con características tan importante como la flexibilidad y la oportunidad.

El proceso de comercialización implementado es en sí un sistema de crédito, que ofrece la oportunidad a los productores de recibir recursos para la producción y manejo, así como para el acopio y la disposición final. Se entrega en tres fases el anticipo, el adelanto y la liquidación. Son recursos que se dan en tres momentos en función de la capacidad de pago del productor con base en su producción.

# **CAPÍTULO II**

## **EL CAFÉ**

## **2.1 El café su producción y mercado**

El café es un producto introducido en América Latina, en nuestro país, el Ecuador, y particularmente en nuestra región la variedad arábica está presente desde hace 80 años aproximadamente, siendo el sustento de más de 6000 familias de productores que se ubican en los cantones Calvas, Paltas, Gonzanamá, Quilanga, Espíndola, Puyango, Celica, Pozul, Loja, Olmedo, Chaguarpamba, Catamayo y Pindal. Solamente en Zapotillo no se registra una representativa producción cafetalera. Por tanto se puede concluir que el café representa el renglón básico de la economía campesina Lojana.

En una provincia como Loja donde solamente el 8% de toda la superficie es apto para el desarrollo agrícola, siendo los suelos de aptitud netamente forestal por su orografía y pendiente, los cultivos de café se han llegado a establecer en áreas escarpadas fundamentando su plantación además por su carácter productivo, como un elemento importante y fundamental para la conservación de las cuencas altas abastecedoras de agua para consumo y riego.

El café, como casi todos los productos de consumo internacional no sufren un proceso de precios estacionales, sino que es cíclico, es decir en algunos años llega a precios tope significativos y luego se expone a estremitosas caídas en el mercado internacional. Esto ligado a un poco conocimiento del mercado por parte de los productores, hizo que en la década de los 90 la mayoría de familias descuidaran sus cultivos y se desmotiven por esta actividad aumentando sus niveles de pobreza. Los procesos llevados por la intermediación enriquecieron a negociantes locales y han empobrecido a los productores.

Los procesos de producción han sido hasta el año 2000, bastante bajos obteniendo rendimientos económicos bajos por la actividad

cafetalera. Desde el año 2000, se pudo establecer, gracias al apoyo financiero del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo “FECD” y técnico de FUNDATIERRA, el proceso de producción orgánica de café. Este proyecto tuvo una duración de tres años. Entre las principales metas alcanzadas están:

- i) La capacitación desde la perspectiva institucional de constituirse en una Escuela de Extensión Rural, que apoye y motive al caficultor;
- ii) En el tema socio-organizativo, se constituyó una Asociación de Caficultores (PROCAFEQ), la misma que ha mostrado buenas perspectivas de crecimiento y cuenta actualmente con la capacidad para asumir los roles de la comercialización, y ha continuado con el proceso de certificación orgánica, y la gestión de otros recursos complementarios al proyecto;
- iii) Certificación orgánica de 300 familias de productores;
- iv) Comercialización de café lavado en los mercados orgánicos y especiales internacionales preferentemente Europa, y con un precio promedio de 93% sobre el precio pagado por los comerciantes locales. Incidiendo además con esto en el precio referencial de los intermediarios locales.

El sector más afectado por los problemas mencionados es el agrícola y concretamente el cultivo de café. Por otro lado, en su mayoría los productores de café utilizan un bajo nivel técnico en el cultivo, predominando el sistema tradicional de tipo familiar (transmitido de padres a hijos) que generan rendimientos muy bajos y que no alcanzan ni el 50% del promedio comparando con un cultivo orgánico tecnificado.

El bajo rendimiento por unidad de superficie, que limita la sostenibilidad de este sistema productivo, se debe principalmente a dos aspectos bien diferenciados.

- La existencia de cafetales demasiado antiguos (más de 20 años) y no manejados,
- El mantener sistemas con una estructura cerrada con alta diversidad de especies utilizadas (guineo, guaba, frutales, caña, árboles para leña, sombra y madera, etc.), que, si bien mantienen la humedad de los estratos inferiores y proporcionan otro tipo de productos en forma simultánea, también influyen en la presencia de enfermedades y plagas del café, al igual que dificulta la cosecha del mismo. La experiencia demuestra que un manejo adecuado de la sombra para el café permite asociar este cultivo con otras especies.

Estos aspectos, demuestran a ciencia cierta que la falta de manejo y renovación de los cafetales y de los componentes que le rodean, son sin lugar a dudas los factores que más inciden en la baja producción y productividad.

El sistema tradicional señalado, aunque parezca contradictorio para los agricultores, sobretodo en Olmedo, Chaguarpamba, y Catamayo, demanda de mayores costos de producción en el largo plazo, debido a la aplicación de algunos fertilizantes (urea) e insecticidas - fungicidas, labores culturales intensas para las deshierbas, gasto elevado de mano de obra en las faenas concentradas de cosecha (2 a 3 meses) y falta de sistemas de riego apropiados. Asimismo, las plantaciones están, en su mayoría, ubicadas de manera muy dispersa y en pequeñas superficies, muchas de ellas en pendientes fuertes superiores al 60%, y sin ninguna medida de conservación de suelos.

A diferencia de la Zona de Quilanga y Espíndola, intervención de algunos proyectos para fortalecer la caficultura, el proceso de cosecha y poscosecha utilizado por los productores, trae como consecuencia el desperdicio del producto, la pérdida de calidad del mismo y por ende, precios bajos. El proceso de beneficio utilizado por los productores es

conocido como beneficio para café corriente (o café ácido) que, parte de: la cosecha del fruto sin ser seleccionado en la mata, luego es amontonado sobre el suelo, para que con la fermentación se pudra la pulpa y el mucílago. De esta forma el café pierde aroma y el producto toma un sabor a tierra. Más tarde es secado y pilado, llegando entonces al mercado como un producto de mala calidad y de bajo precio.

El inconveniente de mayor relevancia y que cierra la cadena de problemas en torno a la actividad cafetalera se asienta en las deficientes modalidades de comercialización tanto en las piladoras y mercados de expendio del producto pilado, como en la venta directa de los frutos maduros en los sitios más aislados.

La explotación en los precios a los productores por parte de los intermediarios se da de la siguiente manera:

- Al momento de la venta directamente en el sitio del cultivo, mediante compromisos anticipados y con precios demasíadamente bajos. Esta forma de negociación ocasiona pérdidas de hasta el 60% del valor del producto, ya que el productor está obligado a entregar el café al mismo precio del año anterior en la época que este está a un precio bajo.
- Al momento de transportar los granos a las piladoras y comercializadores locales. Los precios del alquiler de transporte resultan elevados en especial cuando las distancias son considerables. En este mismo sentido también suponen “pérdidas” por empleo de jornales, cuando se saca el producto en acémila desde lugares donde no hay vías carrozables.
- Al momento de pilar, ya que los precios fluctúan de un momento a otro. También porque venden el producto (antes de ser pilado) en la misma piladora perdiendo en el peso.
- Cuando se negocia el café pilado con los negociantes de Calvas, Chaguarpamba, Piñas y Zaruma o de la Costa.

Sin lugar a dudas que esta explotación en los precios del café, es otro de los aspectos que desmotiva a los productores para continuar con ésta su principal actividad productiva, evidenciándose como la única actividad productiva cuyo margen de rentabilidad permitirá subsistir a las familias de la provincia de Loja. Un aspecto colateral que indiscutiblemente afecta también los precios del café, se remite a la fluctuación de los precios en el mercado internacional, hecho no controlado pero que es salvado gracias a los procesos de transformación y de comercialización asociativa.

La situación señalada, unida a la falta de innovaciones tecnológicas y de comercialización colectivas que contribuyan a superar esta problemática, constituye uno de los factores críticos que intensifica el fenómeno de la migración temporal en los casos más salvables y en la migración definitiva con la consecuente problemática que esta ocasiona.

- **Mercados Alternativos de café**

- a. **Café Pergamino de Calidad**

En el mercado internacional el café pergamino o lavado es más cotizado que el café bola<sup>4</sup> ya que tiene mejores condiciones de calidad, en general el café pergamino tiene un precio, en la bolsa de Nueva York, de US\$15 por sobre el precio del café bola, esto ya representa un aumento en los ingresos de los productores y productoras.

El café ecuatoriano tiene un castigo en el mercado internacional de US\$ 15 bajo el precio de bolsa, esto se debe a años de mala calidad, por ello una estrategia es año a año disminuir este castigo por medio de la calidad del café y de la seriedad en los negocios que se establezcan. En la campaña del 2000, del proyecto Aprocafé, ya se logró rebajar este

---

<sup>4</sup> Café bola.- es el fruto del cafeto que por exposición solar o por secamiento mecánico ha perdido la humedad que tenía como cereza fresca

castigo, así se logró cerrar las negociaciones con un castigo mucho menor.

### **b. Exportación Directa**

Para salvar este problema se plantea la incorporación de los productores y productoras, participantes en el proyecto, a la comercializadora regional FAPECAFES organizada por los gremios Asoc. Agro artesanal de Productores de café de Altura Puyando PROCAP, Apecam de Marcabeli, Procafeq de Espíndola y Quilanga y los Caficultores de Apecap de Palanda y el gremio que se conformare en la nueva área de intervención.

Sin embargo, es necesario definir con mayor claridad el rol del Consorcio y sus fines a favor de los productores, teniendo cada grupo organizado absoluta libertad para buscar otros mercados.

La finalidad de este consorcio es la exportación del café pergamino<sup>5</sup> de la región sur directamente a importadores en Europa, EEUU o Japón. Por lo que se logran mejores precios que los ofertados por los Intermediarios y exportadores locales.

La experiencia del Proyecto Aprocafé en la campaña del 2000, demuestra que mientras los intermediarios compraron el Café en US\$ 40 el qq del café oro, los productores y productoras participantes recibieron una liquidación total de US\$ 62, por cada qq de café oro.

### **c. Mercado Orgánico**

Consiste en la certificación de los sistemas de cultivo de los caficultores de la zona, obviamente existen las condiciones necesarias

---

<sup>5</sup> Café Pergamino.- es el fruto del cafeto o el endospermo, envuelto en su liviano endocarpio

para llevar a cabo el proceso de certificación, como se demostró con la certificadora internacional Biolatina reconocida en los mercados Europeos y Americano.

El mercado internacional de Café Orgánico está creciendo sustancialmente, por lo tanto se convierte en la mayor oportunidad para comercializar el café del sector. Los precios alcanzados por el café orgánico dependen básicamente del proceso de negociación, para ello se tiene que disponer de volúmenes y calidad que llamen la atención a los compradores internacionales.

#### **d. Comercio Justo**

El comercio justo es un mercado que nace hace algunos años en Europa, la intención es dar un precio justo a los pequeños productores y productoras del tercer mundo. Consiste en una red de organizaciones que ayudan a vender los productos comunitarios en tiendas en Europa y EEUU.

Para acceder a este mercado las organizaciones de productores deben solicitar inscripción e inspección de su organización y así obtener el sello "Max Havelard", el que autoriza al grupo organizado y provee la información necesaria para ubicar a los compradores que aseguran un precio mínimo a los productores/as.

Cabe señalar que el mercado del comercio justo no es un mercado muy amplio y en los últimos años no ha crecido al ritmo de la oferta, incluso cuando se tiene al acceso no es posible vender toda la producción sino una parte de ella.

La comercialización se realiza en dos ámbitos, el comunal y el de comercio exterior.

- **Comercialización a nivel comunal,**

A nivel comunal la comercialización se realiza capacitando a extensionistas, técnicos campesinos y tesoreros de los comités de caficultores de las comunidades sobre este proceso que en términos generales se resume en:

- i) El Anticipo:** el momento del despulpado se realiza un pago de 40% del valor de precio de bolsa por saco de café despulpado
- ii) El Adelanto:** a la entrega del saco de 125 Libras de café pergamino del 12% al 14% de humedad se paga un 30% más, calculados a partir del precio de bolsa.

Entre el anticipo y el adelanto se paga al productor o productora el 70% del valor del precio de bolsa del café, para ello se necesita estar bien informado sobre los precios de Bolsa.

- iii) La Liquidación:** una vez vendido el café pergamino a compradores en Europa y/o EEUU, se tiene el valor final de venta, al cual se le restan los costos de operación (transporte, pilado, seguros), y el adelanto dado y se cancela el valor final a los productores y productoras.

En el caso de la campaña del 2000 en el proyecto Aprocafé, el presente año se consiguió un precio final de \$65.88, al cual se le restaron los costos de \$3.59, dando un valor final de liquidación de \$62.29.

Como podemos ver el proceso de información y comunicación, dentro de comercialización, es crucial ya que determina los montos de los anticipos y adelantos, de acuerdo a las ventas realizadas. Para realizar eficientemente este trabajo se debe contar con equipos actualizados de comunicación y software.

En la actualidad, los cafetaleros de la provincias de Loja, Zamora y El Oro, se encuentran agrupados en un Gremio Cafetalero Nacional llamado Corporación Ecuatoriana de Caficultores (CORECAF), y su brazo

comercial es la Federación de Exportadores de Café especial del sur (FAPECAFES), por medio de la cual se está exportando el producto café a los diferentes mercados de carácter internacional países como Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Alemania, y Japón están actualmente como los principales compradores del café de la Región, donde se incluye además el café de los productores del cantón Quilanga, Parroquia San Antonio de las Aradas.

## **2.2 El café ecológico Las Aradas**

El Café Ecológico Las Aradas producido asociativamente en los enclaves del bosque protector el Ingenio Santa Rosa, entre 1400 -1800 metros de altura, cultivado en armonía con la flora y la fauna, bajo el principio de la economía solidaria por la organización de productores orgánicos de café de altura.

Los productores obtuvieron entre el 2000 y 2001 su certificación orgánica y posteriormente consiguieron como Asociación El Colmenar, la certificación ecológica de su producto café tostado y molido.

La asociación de productores de café de altura Unión de Artesanos El Colmenar fue la ganadora del concurso Taza Dorada 2007. El gremio reúne a 600 productores de la parroquia San Antonio de las Aradas, cantón Quilanga, Loja. Su presidente, José Salinas, dice que han trabajado durante siete años en el cultivo de café especial.

Las plantaciones están ubicadas entre los 1.400 y 1800 metros de altura. Y comercializan, en el mercado local, la marca Café Ecológico Las Aradas. Cada año producen 2 000 sacos de 100 libras.

Tres jueces internacionales fueron los encargados de escoger a los ganadores. Participaron 15 muestras, que fueron seleccionadas de entre 57 inscritos.

Los catadores eran de Colombia (Jaime Duque), El Salvador (Humberto Peña) y de Guatemala (Guillermo Huezo).

El proceso de catación empezó pasadas las 11:00. La calificación se basó en 10 parámetros: fragancia (aroma), sabor, intensidad de la acidez, cuerpo, uniformidad en las muestras, limpieza de la taza, dulzura, balance, sabor residual y preferencia del jurado.

Cada juez olió y probó cinco muestras de cada una de las finalistas. Para percibir el aroma los jueces cataron el grano recién molido y luego en forma líquida.

El juez Jaime Duque reconoció que el café ecuatoriano es “muy aromático” y eso le da valor agregado para los mercados externos.

Para determinar el sabor, la consistencia, la acidez y otros atributos de la taza, utilizaron cucharas especiales. Duque señaló como ventaja el sabor cítrico y dulce de las muestras. También dijo que el producto ecuatoriano tiene un buen grado de acidez y de balance.

Pero criticó el sabor astringente de algunas tazas, que se produce por una recolección irregular de granos y por mal manejo de los granos en el almacenamiento. Humberto Peña aseguró que las deficiencias del café ecuatoriano no le permiten calificar aún como un café especial, dentro de los estándares internacionales.

La asociación ganadora obtuvo un puntaje de 82/100. Pero según Guillermo Huezó, en los mercados mundiales se considera como café especial a las muestras que superan la calificación 85/100.

Y por eso no se realizó el proceso de subasta del café ganador. Las zonas de mayor producción en el país son Manabí, Guayas, Loja, Zamora Chinchipe y Galápagos. En estas zonas existe un mayor porcentaje de plantaciones de café arábigo. En Robusta, la producción se concentra en Esmeraldas, Los Ríos, Sucumbíos, Orellana y Pichincha.

En el país existen 219 254 hectáreas. De estas, 148 357 hectáreas son de la especie arábigo y más de 70 800 de robusta. Se registran 105 000 familias productoras. Y cada año se cosechan 650 000 sacos de 60 kilos<sup>6</sup>.

### **Las recomendaciones**

Antes de iniciar el concurso, los jueces recomendaron que el próximo año se incluya a una auditora internacional para que certifique los resultados.

El jurado aseguró que hace falta un laboratorio oficial que analice todas las muestras inscritas. También que se fije un lugar para almacenar los granos, esto para que no absorban otros olores.

El tamaño del grano ecuatoriano, según los jueces, es apetecido en el mercado externo. Recomendaron explotar ese atributo.

### **Presentaciones**

Dos son las presentaciones disponibles en el mercado, las cuales son promocionadas en el mercado desde el 8 de noviembre: Café especial,

---

<sup>6</sup> Publicado martes 18 de Septiembre del 2007. <http://www.elcomercio.com> Publicado por Organicoop en 8:31:00 Etiquetas: Café de Ecuador, Cafés Especiales

con tinte de chocolate y vainilla, con un costo de \$4.50 la funda; y, Café natural \$2.50.

## **CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS**

### **Café Ecológico Las Aradas Especial**

#### **FOTOGRAFÍA Nº 1**



Fuente: El Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

Café ecológico, certificación otorgada por el CESA. Producido altivamente en los enclaves del bosque protector Ingenio Santa Rosa, entre 1400 a 1800 metros de altura; cultivado en armonía con la flora y fauna. Café especial con tintes de chocolate y vainilla, olor característico propio de campo. La duración es de 1 año.

Precio: 4.50 dólares

Presentación: 400 gramos

## **CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS ECONÓMICO**

### **Café Ecológico Las Aradas Económico**

#### **FOTOGRAFÍA Nº 2**



Fuente: El Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

Café Ecológico producido altivamente en los enclaves del bosque protector Ingenio Santa Rosa, entre 1400 a 1800 metros de altura; cultivado en armonía con la flora y fauna. Cuidado con la no contaminación de las aguas. La duración es de 1 año.

Precio: 2.50 dólares

Presentación: 400 gramos

### **2.3 Evolución de “El Colmenar” como empresa procesadora y comercializadora de café**

La Unión de Artesanos “El Colmenar” ubicada en la parroquia San Antonio de las Aradas del cantón Quilanga cuyo representante legal es el Sr. José María Salinas Jaramillo en su calidad de presidente de la Organización.

“El Colmenar” reúne a 65 familias del sector (80% con Jefatura familiar femenina y 20% con jefatura familiar masculina) pequeños productores de café con certificación orgánica. (Anexo 1 listado de familias).

Las familias están distribuidas en las comunidades de Las Aradas, Limón, Jacapo y Valdivia. La comunidad de San Antonio de las Aradas, pertenecen a la Asociación de Productores de Café de Altura de Espíndola y Quilanga; con quienes han podido exportar café despulpado a EEUU y Europa gracias al apoyo de FUNDATIERRA.

En cuanto a la organización, existen las condiciones de organización apropiadas, debido a que los productores empezaron un proceso socio-organizativo en el año 2.001, y desarrollaron una cultura de trabajo en la cadena del café orgánico, proceso al cual realizan un seguimiento con una estructura de un Sistema de Control Interno liderado por los mismos productores; esto permite dimensionar que si están en condiciones de garantizar una producción permanente para procesar el café tostado y molido.

### Cuadro N° 3

#### Socios de la Unión de Artesanos el Colmenar

Parroquia	Barrio	Familias		
		JFF	JFM	Total
San Antonio de las Aradas	Las Aradas	11	17	28
	Valdivia	0	5	5
	Jacapo	2	10	12
	El Limón	7	1	8
	Santa Rosa	2	4	6
	San José	0	6	6
Total		22	43	65

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

#### 2.3.1 Principales actividades agropecuarias de la zona

La actividad agrícola es el principal renglón de producción de las familias de la zona, de manera preferencial el cultivo de café arbolado (combinación con árboles maderables y frutales), cuya producción se destina básicamente a la comercialización asociativa a través del Grupo Equidad y Desarrollo que pertenece a la Asociación de Productores de café de Altura de Espíndola y Quilanga PROCAFEQ. Existen otros productos como el maíz, yuca, fréjol, frutales y hortalizas que son destinados principalmente a seguridad alimentaria de las familias y un pequeño excedente lo destinan a la comercialización para mejorar los ingresos económicos familiares.

La actividad actual si corresponde a cultivos orgánicos de los productores de las Aradas con una producción de 293 qq de café lavado y 166 qq de café bola (Ver Anexo 2 de informe de la certificadora Biolatina).

En lo pecuario poseen: ganado vacuno, porcino y caballar; animales menores como: aves de corral (gallinas, patos, pavos).

La ganadería es otra de las actividades productivas importantes, poseen 4 cabezas de ganado/familia, de las cuales obtienen productos como la leche, queso, quesillo, carne y cuero destinados principalmente para autoconsumo y algunos excedentes son comercializados en Cariamanga.

### **2.3.2 Potencialidades.**

La Unión de Artesanos “El Colmenar” cuenta con una base organizativa que ha generado, durante los cuatro últimos años, experiencia en el cultivo orgánico del café. Ha estado involucrado en procesos de comercialización a través de la venta de café despulpado a mercados internacionales.

Con el apoyo de PROLOCAL UTR ZOL se logro Co-financiar un proyecto para la “Gestión comercial y de transformación asociativa del café orgánico de San Antonio de las Aradas”

Cuyo objetivo fue mejorar los ingresos económicos y la calidad de vida de las familias de la Unión de San Antonio de las Aradas. A través de incrementar el valor al producto café mediante procesos de transformación y comercialización.

Es importante destacar que la Asociación cuenta con socios sensibles a procesos ambientales y sanos, que unen sus esfuerzos con la Dirigencia para proponer iniciativas micro empresariales equitativas y solidarias que contribuyan al desarrollo sostenible de su parroquia y cantón. Para el efecto la Organización demuestra gran apertura en aglutinar a más socios que estén dispuestos a emprender en este tipo de iniciativas.

En septiembre de 2007 la Unión de Artesanos el Colmenar participo en la Subasta Nacional de Café donde fue el ganador del primer lugar a nivel nacional con su producto café especial ecológico Las Aradas, hecho que sin lugar a dudas se ha constituido en un gran potencial para que la Unión de Artesanos El Colmenar y que abierto nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas, por lo tanto con la presente propuesta se pretende mejorar la comercialización de un producto de calidad.

## 2.4 Flujo de ingresos y capital en el negocio del café

La Empresa no ha dispuesto de capital de operación, siendo el aporte en producto y no en capital el que le ha permitido despegar. Este aporte ha sido voluntario y entregado por los productores socios de la Organización.

Hasta el momento se ha podido comercializar 400 qq (año 2009) de café tostado y molido obteniendo un rendimiento económico de \$ 140.000,00 que le han permitido mantenerse esto gracias a la comercializadora el Finquero quién vende este producto a los principales supermercados de la provincia de Loja.

**Cuadro N°4**  
**CAPITAL EN EL NEGOCIO CAFÉ**

<b>CAPITAL</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
Café en bola seco	17.875,00	20.625,00	22.275,00	23.375,00
Café en pergamino seco	32.500,00	37.500,00	40.500,00	42.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>50.375,00</b>	<b>58.125,00</b>	<b>62.775,00</b>	<b>65.875,00</b>

Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras.

**Cuadro N° 5**  
**INGRESOS EN EL NEGOCIO CAFÉ**

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>
Café ecológico las aradas económico	37.500,00	43.750,00	47.500,00	50.000,00
Café ecológico las aradas especial	65.500,00	78.750,00	85.500,00	90.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>105.000,00</b>	<b>122.500,00</b>	<b>133.000,00</b>	<b>140.000,00</b>

Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

Con el apoyo de PROLOCAL mediante la consolidación de la empresa El Finquero de Loja, se pudo iniciar y llevar este proceso, otros aportes aún no se han concretado en el tema comercial.

El trabajo en esta primera etapa ha estado centrado a construir el capital social, ambiental y humano, faltando por consolidar el capital económico de la empresa que es el fin mismo de ella.

Esto obedece por un lado a la mala presentación del producto y a volúmenes insuficientes para transformar café. Y por otro además se evidencia un desconocimiento por parte de los actores para hacer un buen proceso de transformación conforme las exigencias del mercado.

El análisis de la producción y consumo se lo puede observar en el ítem 4.3 de planificación y desarrollo del producto café.

## **2.5 Proceso de Acopio del Café Ecológico Las Aradas**

En la actualidad, el café que es utilizado por la Empresa El Colmenar, no obedece a un patrón estandarizado, pese a existir reglamentaciones, la escasa liquidez de la empresa no ha permitido que haya un flujo más organizado.

El Acopio se lo realiza en los meses de cosecha que son junio a agosto, y se acopia tanto en café bola como en pergamino seco, necesario para las mezclas y para los dos tipos de productos café especial y café económico.

El producto viene de tres fuentes principales:

- Aporte de café bola por parte de las familias socias en partes iguales, establecidas por la directiva
- Adquisición a productores de la misma organización o fuera de ella pero que estén en el sector.
- Adquisición a productores o intermediarios de otros sitios, porque el producto se va por otras vías de comercialización.

En este contexto, no es posible controlar la calidad del café, su forma de secar, su forma de cosechar, de donde proviene etc., teniendo una disminución en calidad y por tanto haciéndolo poco apetecible para mercados internacionales.

## **2.6 Proceso de transformación del Café Ecológico Las Aradas**

La Unión de Artesanos “El Colmenar” en la actualidad está dedicada a la producción de café tostado y molido cuyo proceso se lo realiza utilizando una tostadora de latón con capacidad de 80 lb. El proceso de tostado y molido carece de tecnologías apropiadas que permitan aprovechar todos los beneficios de la materia prima, su comercialización en el mercado se la realiza en presentación de unidades de una libra y media libra, envasados en fundas plásticas y protegidas en fundas de papel con su respectiva etiqueta. Esta presentación no garantiza más de tres meses en percha sin que pierda sus propiedades.

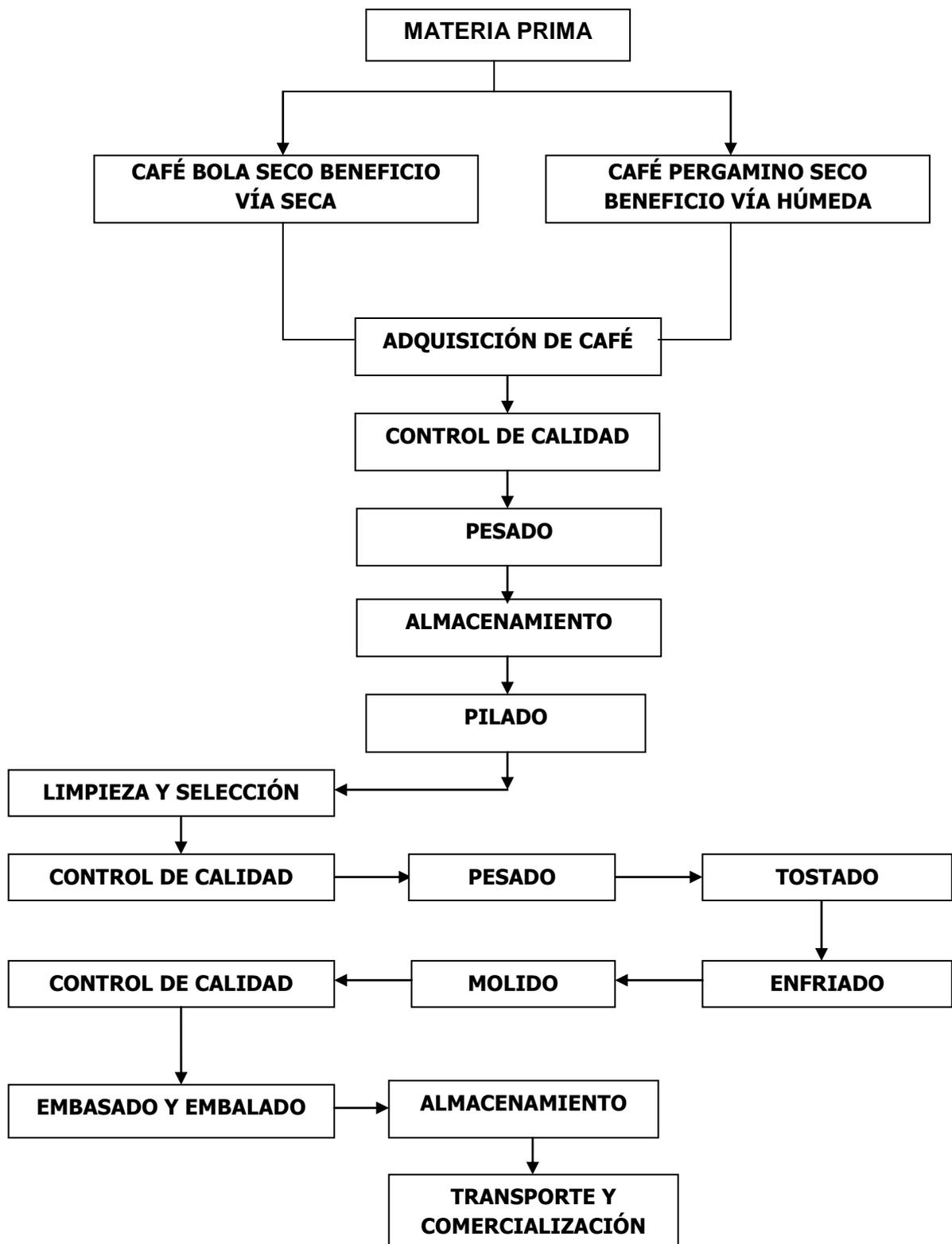
Las condiciones en la planta no son las mejores y las normas de asepsia, también son violentadas en el proceso. Existe un solo operario

que hace todo el proceso, lo hace de manera rudimentaria y manual, todo el flujo, la planta no está construida con las mejores normas técnicas pero existen las expectativas debido al prestigio que se ha ganado el café de San Antonio de las Aradas, gracias a su participación en la subasta nacional de café, en la que se hizo merecedor al primer lugar. La degustación de jueces y expertos internacionales que representan a las mejores compañías de Latinoamérica dan el aval para que el café Las Aradas de la Unión de Artesanos El Colmenar, hoy en día sea considerado el mejor café orgánico del Ecuador.

Debido a su participación en la subasta nacional se ha logrado vincular el producto con empresas y mercados importantes a nivel provincial y nacional lo que exige que el proceso de transformación y presentación sea acorde con la tecnología moderna que permita conservar las bondades del café Las Aradas.

En el siguiente diagrama constan los pasos a realizar para obtener el café tostado y molido así como también el proceso del café pilado.

Diagrama 1. Proceso de Transformación del Café



## 2.6.1 Descripción del diagrama de flujo

### Materia prima

El proceso para obtener el café por la vía de beneficio seco y beneficio húmedo es el siguiente:

#### 1) Cosecha selectiva del café

Consiste en la recolección de los frutos maduros o cerezas (cereza es el fruto de los cafetos en su estado maduro las variedades son: Typica, Bourbon rojo, Caturra rojo, Catuaí rojo, Pacas, Pache, Catimor, Sarchimor y Cavimor tienen cerezas de color rojo), y los frutos de las variedades Bourbon amarillo (Caturra amarillo y Catuaí amarillo), en su estado maduro, tienen la referida coloración. Se llama cosecha selectiva porque se recolecta solo los frutos maduros.

La cosecha de los frutos maduros se realiza manualmente mediante un desgrane o pepiteo, presionando las cerezas ubicadas en los glomérulos de las ramas con los dedos y recolectándolos en una lona o en un recipiente. Se determina la madurez de los frutos observando la coloración rojo intensa.

#### FOTOGRAFÍA N° 3 Cosecha selectiva del café



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## 2) Boyado del café

Los frutos del café cosechado se someten a una práctica conocida como el “boyado”, que consiste en sumergirlos en un recipiente o tanque con agua, para descartar los frutos flotantes (vanos), frutos secos e impurezas, para facilitar el proceso de beneficiado. Luego de eliminar los frutos vanos, secos e impurezas (que flotan en el recipiente con agua), se procede a escurrir el agua y/o a remover los frutos maduros localizados en el fondo del recipiente, los frutos maduros removidos mediante el boyado se someten posteriormente al beneficiado del café.

### FOTOGRAFÍA N° 4

#### Boyado



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## 3) Beneficio del café

Es el procedimiento de preparación del grano (café verde o café oro) a partir de los frutos maduros, mediante la eliminación de las envolturas, el café arábigo se beneficia mediante el método Vía seca y Vía húmeda.

### 3.1. Beneficio por vía seca

Es el tratamiento que se le da al café cereza y consiste en deshidratarlo, por medios naturales hasta el nivel en que puede ser

llevado a la piladora para la eliminación física de las envolturas del almendro.

El café cereza cosechado se transporta hasta el lugar donde se realiza el beneficio.

### **Secamiento del café.**

El secamiento de las cerezas se realiza en un tendal de cemento, en capas de ocho centímetros de espesor se lo remueve varias veces al día, a medida que pasa el tiempo, el espesor de las capas de los frutos se reduce progresivamente hasta los cinco centímetros, se lo extiende durante el día y se lo recoge en la noche durante el secado se evita la exposición a las lluvias y al rocío, el secamiento se lo realiza hasta alcanzar el 12.5% de humedad en este estado la envoltura externa del café “bola seca” presenta un color castaño oscuro, de aspecto quebradizo y los granos suenan dentro de la cáscara.

### **FOTOGRAFÍA N° 5**

#### **Tendales de cemento**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### **FOTOGRAFÍA N° 6**

#### **Café bola seco**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### **3.2. Beneficio por vía húmeda**

Es el procedimiento por el cual se obtiene el llamado café pergamino, a partir de las cerezas maduras, involucrando las actividades de despulpado, fermentado, lavado y secado. El café pergamino se somete al descascarillado y a través de este proceso se obtiene el café lavado.

El café cereza se colocado en sacos y se la lleva al lugar del beneficio, donde están los equipos para el procesamiento.

#### **Despulpado**

Los frutos maduros son sometidos a un proceso de eliminación de la cáscara y pulpa usando maquinas “despulpadoras”, el despulpado de la cereza se la realiza el mismo día de la recolección, este café despulpado es colocado en recipientes destinados a la fermentación (tinajas de cemento, tanques plásticos, otros).

#### **FOTOGRAFÍA N° 7**

##### **Despulpadora**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## **Fermentado**

Se coloca el grano despulpado (café baba) en un recipiente apropiado (tanque de fermentación) esta fase varía aproximadamente de 16 a 20 horas aquí se controla el tiempo ya que la sobre fermentación origina una bebida con sabor a vinagre y rancio, completamente defectuosa.

### **FOTOGRAFÍA N° 8** **Café en Fermentación**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

El punto óptimo de fermentación se lo determina utilizando un palo cilíndrico en la masa del café, si el orificio no se cierra nuevamente, es indicativo que el café está listo para el lavado.

### **FOTOGRAFÍA N° 9** **Punto óptimo de fermentación**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## Lavado

El lavado del café fermentado se realiza para eliminar el mucílago adherido al pergamino esto se efectúa inmediatamente después de constatar el punto óptimo de fermentación, se asegura de que el pergamino quede completamente limpio y se debe usar agua limpia.

### FOTOGRAFÍA N° 10

#### Lavado



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## Secado

El secado del café se lo realiza en tendales de cemento y en marquesinas, el tiempo de secado varía entre 40 y 50 horas de sol aproximadamente, en las marquesinas el secado del café pergamino se reduce considerablemente, el espesor de la capa de granos es de aproximadamente cinco centímetros, la humedad del grano debe ser de 12,5 %, el café en secamiento se lo remueve varias veces al día dependiendo de la intensidad luminosa del sol.

**FOTOGRAFÍA N° 11**  
**Café en Marquesina**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

**FOTOGRAFÍA N° 12**  
**Secado**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

**FOTOGRAFÍA N° 13**  
**Café pergamino seco**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

Estos procesos para obtener el café natural por (vía seca) y el café pergamino por (vía húmeda) lo realizan los socios de la Unión de Artesanos El Colmenar, una vez obtenido este producto lo entregan al Colmenar para ser transformado en café tostado y molido.

**Adquisición de materia prima**

Se utiliza café bola seco y café pergamino seco en grano de las variedades arábicas, obtenido por beneficio seco y húmedo

respectivamente, el lugar donde se va a almacenar el café debe ser seco, ventilado, limpio y seguro. El suelo del lugar de almacenamiento debe en lo posible estar cubierto con madera o tarimas de este material. Es necesario evitar colocar los sacos de café en la mitad de materiales o productos aromáticos ya que el grano tiene la capacidad de absorber olores deteriorando su calidad y haciendo su venta más difícil.

Se recibe sacos de 150 libras de café bola seco y de 115 libras de café pergamino seco.

### **Control de Calidad**

**Para el café en bola seco:** Se realizara pruebas referentes a materias extrañas, controlar las características de la corteza para poder determinar la calidad con la que llega el café a la planta y evitar problemas de mal pilado.

Para este café se acepta máximo hasta un 12,5% de humedad. Uno de los indicadores para saber si el grano está seco para su transformación es el volumen que ocupan 150 libras de café, siendo este otro indicador.

**Para el café pergamino seco:** Se controlará la cantidad de impurezas presentes, color, olor, tamaño. El porcentaje de humedad debe ser 12,5%, es inoloro, de color amarillento pálido.

### **Pesado**

Con ayuda de una báscula y llevando control de peso del café bola seco y café pergamino seco como se refiere en el paso anterior

(adquisición de materia prima), todo el proceso se da en libras, tanto para la transformación como para la comercialización.

### **Almacenamiento**

El café es bastante estable si se almacena en forma correcta. El almacenamiento se hace por cortos periodos ya que la transformación es inmediata se guarda en sacos de fibra (yute) para mantenerlo seco, limpio y aislado de materiales o productos aromáticos ya que el grano tiene la capacidad de absorber olores deteriorando su calidad.

### **Pilado**

Se somete el café bola seco al proceso de pilado para quitar la envoltura externa del café “bola seca” obteniendo el café natural que es de un color verde agua. De igual forma se somete el café pergamino seco al proceso de pilado para quitar la cascarilla obteniendo el café lavado.

### **FOTOGRAFÍA N° 14**

#### **Piladora**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### FOTOGRAFÍA N° 15

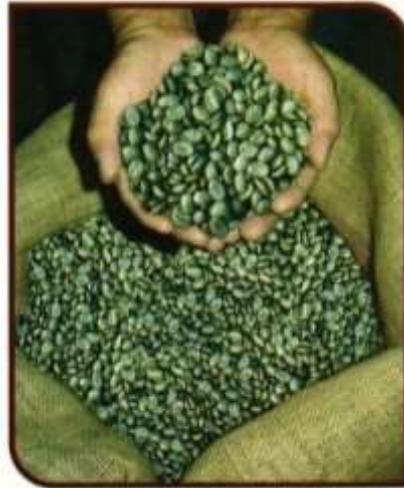
#### Café lavado



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### FOTOGRAFÍA N° 16

#### Café natural



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### Limpieza y Selección

La limpieza nos ayuda a desechar resto de impurezas que pudieran quedar presentes. El objetivo de seleccionar el café es para separar y obtener granos de diferente tamaño, es para realizar mezclas en el caso de ser así u optar utilizar el grano de mejor tamaño.

### Control de calidad

Para realizar el análisis sensorial del café verde (café natural) y café oro (café lavado) como apariencia, olor, defectos, tamaño, uniformidad.

## FOTOGRAFÍA N° 17

### Clasificación de acuerdo a tamaño



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## FOTOGRAFÍA N° 18

### Muestra para análisis calidad



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## Pesado

Se pesa el café natural y el café lavado para conocer el rendimiento y los volúmenes de procesamiento.

## Tostado o Torrefacción

El tueste es el momento álgido de todo un proceso que lleva de la planta a la taza, aquí se juega no ya la calidad general de la futura bebida, sino todo su perfil aromático, el gusto y el color. Durante el proceso de tueste, el café verde sufre cambios trascendentales que se inicia cuando los granos son sometidos a una temperatura superior a los 100 °C, comienza a perder humedad y su color pasa rápidamente del verde oscuro o verde azulado, al amarillo pálido y luego dorado.

Aumentando la temperatura hasta los 180 °C la descomposición pirogénica es mayor, el color vira hacia castaño claro, se desprende de la hendidura central un aceite volátil llamado cafeína, que impregna de sugerente aroma el ambiente, mientras que los granos comienzan a

crepitar e hincharse, adquiriendo un color de hábito carmelita, otros hablan de distintas tonalidades. A partir de aquí se podrá elevar la temperatura hasta alcanzar entre 218 °C para un café más agrio pero menos amargo y un máximo de 225 °C según el tipo final de tueste deseado.

En este proceso se pierde de un 40 a un 50% de humedad libre seguido de un 5% del peso que tenían cuando estaban verdes en forma de sustancias químicas volátiles, es necesario hacer un enfriamiento brusco para detener con rapidez la pirolisis este paso es muy importante ya que aquí se desarrolla el sabor del café, en el tostado se extrae la humedad seguido por una caramelización de la sacarosa y una pirolisis final de los carbohidratos y proteínas.

En nuestro caso lo realizaremos en la tostadora a gas a una temperatura promedio de 210 °C durante 15 minutos, la misma que gira a una velocidad constante y en la que podemos hacer controles periódicos de coloración del grano (café claro tendiendo a oscuro) y finalmente realizar un análisis del café en cuanto a apariencia y grado óptimo de tostado.

## **Transformaciones físico-químicas durante el tueste**

### **Variaciones físicas:**

- Pérdida de peso por evaporación de agua
- Aumento de volumen(60%) por acción del CO<sub>2</sub> interior
- Cambio de la estructura del grano, de elástica a quebradiza.
- Cambio de color de verde a marrón oscuro por efecto de la caramelización de los azúcares y otros hidratos de carbono.

### **Variaciones químicas:**

- Disminución del agua (10 a 1%)

- Aumento de las sustancias grasas (12 a 16%)
- Disminución de los azúcares (10 a 2%) y de los ácidos clorogénicos (7 a 4.5%)
- Aparición de nuevas sustancias, que representan el 30% del peso del grano: anhídrido carbónico, caramelo, 700 compuestos aromáticos volátiles.

### **Enfriado**

Colocamos el café tostado en la enfriadora para que baje la temperatura, evitar pérdida de aroma (fijen los aromas) y se condensen las sustancias olorosas.

**FOTOGRAFÍA Nº 19**  
**Enfriamiento café tostado**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

### **Molido**

Los granos fríos de café se colocan en la tolva de alimentación del molino.

El grado de molido depende del uso al que se destinará: hogar, cafetería ya que el tamaño de las partículas y su distribución afectan el grado de turbidez, y otras propiedades de la bebida final, El café es sometido a molienda hasta tener partículas de acuerdo a la norma INEN 1123. En el caso de no terminar con el molido de los granos podemos almacenarlos en recipientes herméticos preferible de acero inoxidable hasta continuar con el proceso.

### **Control de calidad**

Los análisis físicos del café tostado y molido que se realizan son: granulometría, PH, humedad, densidad, análisis químico como cafeína y organolépticos color, sabor, aroma.

Para conocer el sabor y aroma del producto realizamos pruebas de catación en las que evaluaremos características organolépticas como fragancia y aroma, acidez, cuerpo, uniformidad, taza limpia, dulzura.

### **FOTOGRAFÍA N° 20** **Prueba de catación**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: El Colmenar

## **Envasado y embalado**

Una vez molido hay que proceder con rapidez a su envasado con el fin de impedir la pérdida de aromas arrastrados con el gas que se va desprendiendo durante los meses siguientes y evitar su oxidación ya que se degrada con relativa facilidad en contacto con el aire. Se utiliza fundas de aluminio con capacidad para 250 g que llevan impreso el logotipo de la empresa, a las que posteriormente se las sella y finalmente se coloca una cantidad de 36 unidades en cartones sellados para evitar al máximo el paso de la humedad.

## **Almacenamiento**

Esto se lo hace en un lugar fresco y seco, se dispone de contenedores herméticos aislados del aire y no puede pasar más de tres días para evitar se volatilicen las características propias que se han ganado con un proceso de buena producción y buen tostado.

## **Transporte y Comercialización**

Se lo realiza en cartones debidamente etiquetados y con la información del producto que contiene, mismo que es distribuido a los diferentes mercados y distribuidores a nivel local y nacional.

### **2.7 Proceso de Comercialización del Café Ecológico Las Aradas**

La comercialización del café se la viene realizando a través de la empresa El Finquero de Loja, en los Supermercados de la ciudad de Loja, teniendo muy buena aceptación pero sin embargo no pudiéndose posesionar a un precio mayor por la exagerada competencia de café que se presenta en las mismas condiciones que el café ecológico pese a tener certificación orgánica a la producción y ecológica a la transformación.

Este proceso está liderado por el Presidente de la Organización y no es regular, sino obedece a pedidos o disponibilidad de materia prima. Los Flujos de producción no son constantes. Otros centros de expendio se constituyen pedidos expresos de familiares de otras partes del Ecuador.

El envío del producto se lo realiza en cartones debidamente etiquetados y con la información del producto que contiene, mismo que es distribuido a los diferentes mercados y distribuidores a nivel local y nacional. El Finquero es una asociación de productores creada para la comercialización de los productos agrícolas y pecuarios, se constituye en una instancia de segundo grado. El Colmenar es una de las organizaciones de primer grado que la conforman, manteniendo una relación directa ya que los representantes del Colmenar participan en el directorio del Finquero, en la toma de decisiones y en las estrategias para mejorar los procesos de comercialización. En el capítulo cuatro se detalla la comercialización del café Ecológico las Aradas.

**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS**  
**ESTRATÉGICO /**  
**CONSTRUCCIÓN DE**  
**LA RUTA**  
**ESTRATÉGICA**

### **3.1 Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

#### **PRIMERA PARTE**

##### **3.1.1 Entorno del sector cafetalero ecuatoriano**

El café ha sido uno de los principales rubros en la economía del Ecuador; debido al desarrollo de nuevas áreas cultivadas, a la generación de empleo en forma directa e indirecta, y en especial a la generación de divisas. Sin embargo, en la última década se registro una paulatina reducción de su incidencia, en el comercio exterior. La baja en el nivel de exportaciones respondía no sólo a la reducción de la producción del café como resultado de la afectación del Fenómeno del Niño (1.997 y 1.998); sino también a pérdida de calidad del café ecuatoriano, cuyos precios son objeto de reducción en los mercados internacionales.

Para el fomento de la producción y exportación de café se han constituido diferentes instancias, programadas y medidas de política, como la ley de fondo de estabilización de precios. Estos han apoyado esta actividad en forma positiva, pero coyunturalmente. Como organismos gremiales se constituyeron, en primer lugar, la Asociación de exportadores de Café, y posteriormente, la COFENAC y la CORECAF. El fortalecimiento de estas instancias y su coordinación constituyen un elemento clave para enfrentar el futuro del sector.

##### **3.1.2 Situación Local**

La Unión de Artesanos el Colmenar procesadora del Café Ecológico Las Aradas es la primera microempresa a nivel parroquial y cantonal. Esta produce café tostado y molido con certificación orgánica, cabe destacar que el producto obtenido es de muy buena calidad, el proceso de

transformación se lo realiza en maquinarias rudimentarias por lo que no se cuenta con un equipamiento y maquinaria adecuada y de última tecnología esto es una limitante que tiene la Asociación.

La parroquia de San Antonio de las Aradas. Se caracteriza por tener una variedad de microclimas, por lo tanto produce una gama de productos agrícolas y pecuarios.

Los cultivos que predominan son los perennes, café, guineo ,frutales: aguacates, guabas, naranjos, mangos, papayas, piñas, caña de azúcar, bosques primario: laurel, faique, jabonillo, duraznillos, luzumbe, jurupe, chirimoyas, alisos, arabisco, sauces, cedro guararos, arupos, romerillo, Palo de balsa, tarazos etc. bosques de eucalipto, pino y la mayoría de terreno está cubierto de pastizales, cultivos de ciclo corto en menor escala tomate, maíz, yuca, Fréjol, maní, pepino, pimiento.

La actividad ganadera es la cría de ganado vacuno, porcina, caballar, animales menores y aves. Otras fuentes de ingreso son escasas, las artesanías y la actividad microempresarial son inexistentes.

### **Actividades económicas principales que se dedica la parroquia**

La actividad que mayor tiempo dedican los pobladores de la parroquia es la agrícola, especialmente el cultivo del café, maíz, y el cuidado de los pastos para la cría del ganado vacuno especialmente. Últimamente los campos están quedando abandonados por que hombres y mujeres en edad apta para la actividad de ejercer el trabajo están emigrando a otros países como a: España, Italia, EEUU etc. con el fin de buscar trabajo remunerativo.

Con lo referente a la producción agrícola entre los más importantes tenemos el café ocupa el primer lugar luego el maíz, caña de azúcar,

yuca, fréjol, en la parte de los barrios El Subo, Amanía, Tuburo, la Soledad, siembran en verano, tomate, pimiento, pepino sandía, melón, cuentan con un canal de riego Tuburo Lucero aprovechando las aguas del río Chiriacu.

### **Plagas/ enfermedades**

Las plagas y enfermedades que atacan a las plantas, son royas en la plantación de cafés. Las plagas que atacan a las plantas de cultivo son: cutzo, pájaros, cogollo del maíz, broca del café, minador de la hoja, orugas de la hoja de la yuca, sandwichero del aguacate , entre las más comunes , atacan en un 50 % de los cultivos, mientras que las enfermedades como royas, cenicillas, mildew, podredumbre del pie, virosis, botrytis, atacan a los cultivos en un 50 %n, esta incidencia se da la entrada y salida de la estación invernal.

### **Comercialización**

Cabe destacar que la comercialización del café así como de la difusión y promoción del producto está a cargo de la Federación Provincial de Productos orgánicos Artesanales El Finquero de Loja. Debido a que la Unión de Artesanos El Colmenar es miembro de la Federación.

#### **3.1.3 Debilidades en el dialogo entre los actores del sector cafetalero**

El diálogo entre los actores involucrados en la actividad se ha reducido a la realización de encuentros formales, en pocos casos, e informal en la casi generalidad de negocios entre productores y comercializadores internos y, o entre productores e industriales. La ausencia o baja representatividad de los socios existentes, sobre todo a

nivel de productores y comerciantes, ha limitado que los diálogos superen el ámbito de la negociación comercial. Esta debilidad se debe principalmente a la falta de motivación por parte de los socios dejando que únicamente el presidente de la organización sea quién haga frente a todas las situaciones relacionadas con dicha organización.

## **SEGUNDA PARTE**

### **3.1.4 Diagnóstico estratégico de la unión de Artesanos El Colmenar**

#### **3.1.4.1 Identificación de limitantes de la unión de Artesanos El Colmenar**

Como resultado del análisis de la situación de la unión de artesanos el Colmenar los participantes identificaron numerosas limitantes que impiden el desarrollo de la actividad cafetalera, haciéndola incapaz de convertirse en verdadera generadora de valor agregado, de empleo agrícola y de divisas provenientes de exportaciones. Estas limitantes se agrupan en: Programa de producción, Equipamiento adecuado con Maquinaria y accesorios para optimizar el proceso de obtención de café tostado y molido, Fortalecimiento Organizativo, Mejoramiento de la Competitividad (mejorar la presentación del café para la comercialización) y de la Producción Cafetalera (Productividad y Calidad).

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

## **Equipamiento adecuado con Maquinaria de punta**

Los limitantes identificados fueron:

- Procesamiento de transformación del café en maquinarias rudimentarias.
- Herramientas y equipos
- Insumos y semillas

Como objetivos se propusieron los siguientes:

- Adquisición de maquinaria y accesorios para optimizar el proceso de obtención de café tostado y molido, tomando en cuenta maquinas de última tecnología al contar con estos equipos se realizaran pruebas para comprobar su funcionamiento con esto se podrá afirmar que la calidad del café tostado y molido es el óptimo. Los equipos se detallan en el capitulo cinco cuadro N° 10.

## **Fortalecimiento Organizativo**

Los representantes resaltaron la necesidad de hacer un esfuerzo conjunto para fortalecer la comunicación y enlace entre los diferentes actores. Los limitantes identificados fueron:

- Falta de recursos financieros.
- Falta de credibilidad de los actores.
- Deficiente capacitación en gestión organizativa.
- Falta de propuestas de los actores.
- Edad avanzada de los productores.
- Falta de decisión política del gobierno.

Como objetivos propuestos para esta área se propusieron los siguientes:

- Promover el fortalecimiento de los socios de la Unión de Artesanos el Colmenar e implementar servicios a los Asociados. Motivando a los

socios ya que formando parte de la organización estos obtienen utilidad por la venta de su café y de esta forma tomar un mejor posicionamiento en el mercado.

### **Mejoramiento de la Competitividad (mejoramiento de la presentación del café) y de la Producción Cafetalera**

En este grupo el análisis conjugó varios aspectos que constituyen la actividad cafetalera como tal, es decir producción, comercialización, exportación y consumo de café. Las limitantes principales identificadas son las siguientes:

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

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

- Lograr el incremento de la productividad y de la calidad del café ecológico las aradas.
- Desarrollar un sistema eficiente de comercialización y competitividad interna, capaz de garantizar la calidad.
- Desarrollar hábitos de consumo de café de calidad en la población local.

### **3.1.5 Orientaciones estratégicas para promover la competitividad del café ecológico Las Aradas**

Las orientaciones estratégicas iniciales son las siguientes:

- Equipamiento adecuado con Maquinaria y accesorios para optimizar el proceso de obtención de café tostado y molido.
- Fortalecimiento Organizativo.
- Mejoramiento de la competitividad (mejoramiento de la presentación del café)
- Mejoramiento de la producción cafetalera (productividad y calidad).

Estas se consideraron, en principio, como el marco estratégico del sector cafetalero de la Unión de Artesanos el Colmenar y define las grandes líneas de trabajo para lograr la competitividad del sector. En este escenario se propusieron diferentes actividades, por plazos de implementación, como una guía para el diseño final del Plan Estratégico.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES		
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo Plazo
Equipamiento adecuado con maquinaria de punta	Adquisición de maquinaria	Expansión de la planta procesadora	Apertura de nuevas organizaciones.
Fortalecimiento organizativo	Promoción y Afiliación de Socios.	Oferta de servicios.	Agremiación Nacional.
Mejoramiento de la competitividad	Mejorar presentación de café. Estudio Competitividad. Organización de la Comercialización.	Innovación Aumento del consumo del café.	Cultura de la calidad cafetalera.
Mejoramiento de la Producción Cafetalera	Reactivación de la producción cafetalera.	Reactivación. Renovación. Asociación de Cultivos.	Calidad en Poscosecha.

### Análisis FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto café propio y de calidad</li> <li>• Grupo solidariamente unido</li> <li>• Fidelidad de socios/empeño</li> <li>• Infraestructura para trabajar</li> <li>• Gente capacitada y activa (directorio)</li> <li>• Empresa formalizada y legalizada</li> <li>• Café con certificación orgánica y ecológica</li> <li>• Buenos terrenos</li> <li>• Buena agua para utilizarla en riego</li> <li>• Emprendedores en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Técnico y financiero por parte de PRODER ahora IEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria)</li> <li>• Apertura de nuevos mercados para la comercialización del producto café de alta calidad</li> <li>• Vinculación directa con el Finquero de Loja quién distribuye y comercializa el café a los diferentes supermercados de la ciudad de Loja</li> <li>• Gente en cargos directivos CORECAF</li> <li>• Consumidores satisfechos con calidad y buen sabor del producto café</li> <li>• Apoyo por parte de Gobierno Provincial y ONG'S en el aspecto financiero y asistencia técnica</li> <li>• Buen clima</li> <li>• Oportunidad de trabajo</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuntualidad</li> <li>• Poco producto acopiado</li> <li>• Mala presentación del producto</li> <li>• Equipamiento y maquinaria rudimentaria</li> <li>• Baja representatividad de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal por parte de terceras personas</li> <li>• Fumigaciones/incendios</li> <li>• Atentados ambientales</li> <li>• Enfermedades y plagas en las plantas</li> <li>• Incendios forestales, sequías</li> <li>• Contaminación de las aguas, ríos y quebradas</li> <li>• Distancia de mercados</li> </ul>

Dentro de los factores que modelan la estrategia de la organización tenemos los factores externos que están dados por las oportunidades y las amenazas, y una oportunidad importante que se debe considerar es el premio obtenido en la subasta realizada a nivel nacional con otros productores de café del país resultando ganador del primer lugar del mejor café ecuatoriano “TAZA DORADA 2007”.

Una amenaza considerable podemos atribuirle a la competencia desleal, y factores climáticos que pueden afectar la producción del café este aspecto se encuentra fuera del alcance de la organización y representa una verdadera amenaza para la misma.

Factores internos definen con exactitud las fortalezas y las debilidades de la organización, considerando como una fortaleza y la más importante el producto café propio y de calidad por su sabor y aroma, otra fortaleza importante consiste el haber obtenido la certificación ecológica.

La mala presentación del producto es una debilidad que tiene la Unión de Artesanos el Colmenar ya que un café de excelente calidad y de las características premiadas que posee, debe tener una buena presentación de su producto, el envase es un factor muy importante, en el envase de nuestro producto podemos tener a un gran aliado, al cual denominamos

“el vendedor silencioso”, es decir, un envase que además de cumplir con la función para la cual fue creado (proteger y preservar su contenido), nos ofrece la oportunidad del que nuestro producto sea más atractivo, provocando que se venda solo.

## **TERCERA PARTE**

### **3.2 Planificación estratégica de la Asociación El Colmenar**

#### **3.3 Visión Misión de la Organización**

**Misión de la Empresa:** Los socios de la empresa “El Colmenar” trabajan mancomunadamente con inteligencia y optimismo en el cultivo, acopio, procesamiento y comercialización de su café ecológico, capacitándose constantemente y contribuyendo a su fortalecimiento.

**Visión de la Empresa:** La Unión de Artesanos el Colmenar para el año 2012 ofrece un producto de alta demanda y calidad mediante la incorporación de mayor valor agregado que permita incrementar la competitividad en mercados locales e internacionales, con socios capaces e integrados que mejoran sus ingresos económicos y nivel de vida.

#### **3.2.2 Planteamiento de objetivos y estrategias**

##### **Objetivo general:**

Evaluar la viabilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera de la comercialización de una línea de productos transformados de café para el mercado nacional, desarrollando un plan de acción concertado para mejorar la competitividad, sostenibilidad y equidad de la cadena del café de la Unión de Artesanos el Colmenar.

### **Objetivos específicos:**

- Incrementar valor al producto café mediante procesos de transformación y comercialización.
- Fortalecer la organización existente, de acuerdo con parámetros de representatividad, organización y generación de servicios a sus asociados.
- Mejorar la competitividad del sector cafetalero mediante acciones dirigidas a estimular el rendimiento técnico y económico de los distintos actores.
- Mejorar la producción cafetalera imprimiéndole un nuevo sello de calidad a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas en las actividades rehabilitación y renovación de plantaciones, de manejo, cosecha y post cosecha.

### **3.2.3 Estrategias**

La definición de las acciones estratégicas constituye un momento clave del proceso de planificación, ya que los actores definen y acuerdan su futuro. Estas acciones deben permitir cumplir con los objetivos estratégicos acordados.

<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovación de la producción cafetalera.</li> <li>- Equipamiento adecuado con maquinaria de última tecnología</li> <li>- Implementación de servicios a los asociados</li> <li>- Organización de los productores para la comercialización.</li> <li>- Implementación de técnicas post cosecha.</li> <li>- Formulación de un estudio de competitividad.</li> <li>- Implementación de un sistema de información tecnológica y económica del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de innovaciones tecnológicas.</li> <li>- Apoyo a sistemas de asistencia técnica profesional.</li> <li>- Estrategia de afiliación de socios</li> <li>- Programa de mejoramiento de la calidad del café</li> <li>- Programa de fomento de la exportación de cafés de calidad.</li> <li>- Integración de la cadena agroindustrial del café.</li> <li>- Realización de reuniones regionales de actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la cultura cafetalera de calidad.</li> </ul>

La imagen corporativa es de suma importancia porque en ella se encuentra la personalidad de la empresa, lo que simboliza, su historia, su presente y su futuro; es el diseño coordinado de los diversos medios de comunicación en los que intervienen elementos como: el logo, los envases, la publicidad, la página web, la papelería, entre otros. La imagen corporativa de una Empresa es su carta de presentación, su cara de frente al público; de esta identidad dependerá la imagen positiva o

negativa que se forme de la organización. En un mercado tan competitivo y dinámico, la imagen Corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, por el cual se debe cuidar con empeño y dedicación.

La asociación el Colmenar, a diferencia de muchos otros, tiene a favor argumentos como el haber ganado el primer puesto en la subasta del mejor café especial ecuatoriano “taza dorada 2007” evento realizado a mediados del mes de septiembre de 2007 en la que la Asociación “El Colmenar” participo en un concurso, compitiendo con productores de otras zonas del país, el café de San Antonio de la Aradas obtuvo el primer lugar “La Taza Dorada 2007”

Este reconocimiento hay que explotarlo, mantenerlo en cada concurso de la mejor manera y será el punto de partida para emprender en una campaña de promoción a nivel local y nacional y porque no a nivel internacional, de tal manera que estimule la demanda para conservar los clientes actuales y captar nuevos clientes.

### **3.3 Comportamiento de los consumidores/stakeholders**

La Unión de Artesanos el Colmenar tiene la necesidad de identificar su mercado, de conocer a sus clientes, de conocer sus necesidades y de conocer cómo se comportan para satisfacerlas, con el fin de orientar los esfuerzos de marketing de la organización.

El comportamiento del consumidor ha sido muy bueno reflejándose en un flujo constante en los principales centros de expendio en la provincia de Loja. Destacándose de manera principal el premio taza dorada 2007 que le permitió consolidar el grado de aceptación y fidelidad de los clientes.

## **Factores Externos que afectan al comportamiento del consumidor**

Las influencias externas que afectan al comportamiento del consumidor provienen del entorno donde éste se encuentra inmerso. Distinguiremos tres fuentes de influencias:

- 1) Las influencias del macro entorno.-** El proceso comercial se ha visto favorecido fundamentalmente por la obtención del primer lugar en la participación de café taza dorada 2007, colocándolo en primer lugar como mejor café del Ecuador, haciéndolo apetecible para los consumidores de toda la provincia y país.
- 2) El entorno social.-** El café es una bebida tradicional a nivel mundial, en este punto se analizó la sobre oferta de cafés tradicionales de diferentes marcas y en cualquier presentación que se da en todas las tiendas y panaderías locales, presentaciones de cuatro onzas, media libra, que, siendo impactados por el proceso económico mundial y que también afecta a la sociedad lojana, son preferidos por su costo.
- 3) Los estímulos de marketing.-** Por un lado la promoción que hace el finquero de Loja para todos sus productos donde se incluye el café ecológico Las Aradas, son spots televisivos, spots radiales, ferias provinciales y cantonales y otros eventos. Hubo una gran difusión de la marca en los medios locales y nacionales cuando obtuvo la calificación de ser el mejor café del Ecuador Taza Dorada 2007.

## **Factores internos que afectan al comportamiento del consumidor.**

El comportamiento de todo ser humano está influenciado por los estímulos que recibe de su entorno. Pero la interpretación de esos estímulos está determinada por las características personales del individuo y por su estructura psicológica, esto es:

- 1) Características personales.-** Vienen dadas por dos perfiles:

- **Perfil demográfico.**- El Café Ecológico las Aradas es una bebida consumida por todas las personas en su mayoría hombres y mujeres sean estos jóvenes, adultos y niños.
- **Perfil psicográfico.**- En este aspecto el Café Ecológico las Aradas es consumido por las personas de todos los niveles ya que es una bebida tradicional en nuestro medio así como también a nivel mundial no importa el estilo de vida sean estos de nivel bajo, medio o alto ya que este producto está al alcance de todas las personas .

**2) Estructura psicológica.**- el comportamiento de los consumidores frente al café Ecológico las Aradas se ve influenciado por su presentación, su calidad y sobre todo por el premio ganado que incide en la decisión del consumidor.

A continuación se hace una descripción del comportamiento de los principales consumidores de Café Ecológico las Aradas de la Unión de Artesanos el Colmenar.

## **Clientes**

- **Los hipermercados**

La Unión de Artesanos el Colmenar ha logrado vender su producto café a un precio justo y de manera periódica a los principales hipermercados de la ciudad de Loja que son: ROMAR. HIPERVALLE, ZERIMAR, MERCAMAX y BERMEO PLAZA (Cariamanga).

- **Los consumidores**

El Colmenar, al lograr posicionar su producto en los mercados referenciados, significa que atiende a un nivel social medio alto, quienes

al comprar constantemente el producto demuestran que está satisfecha su necesidad.

- **La empresa comercializadora Finquero-Loja**

La comercializadora el Finquero es una organización de segundo grado teniendo dentro de sus socios fundadores a la Unión de Artesanos El Colmenar, está directamente vinculada al Colmenar siendo esta empresa el Finquero la principal vía de comercialización del Café Ecológico las Aradas, esta empresa viene realizando actividades como: distribución, promoción, control de calidad, apertura de nuevos mercados, reconocimiento y capacitación.

- **Los organismos de apoyo**

De los organismos de apoyo, como PRODER ahora IEPS, Gobierno Provincial de Loja, y ONG´S, el Colmenar a recibido recursos, asistencia técnica en administración ética de fondos públicos, apoyo a la consolidación de la empresa, y que exista trabajo; los recursos obtenidos han sido gracias a la gestión realizada por los directivos de la Unión de Artesanos el Colmenar.

- **Otras organizaciones relacionadas con el tema café PROCAFEQ, FAPECAFES, CORECAF, COFENAC**

De otras organizaciones como PROCAFEQ, FAPECAFES, CORECAF, COFENAC, El Colmenar a recibido apoyo para generar sistemas periódicos de mejor calidad, mejorando su grado de pertenencia, realizando un periódico proceso de rendición de cuentas/COFENAC y que no exista una competencia desleal.

**CAPITULO IV**  
**CANALES DE**  
**DISTRIBUCIÓN DEL**  
**PRODUCTO**

## **4.1 Mercado**

En este capítulo se pretende determinar la demanda que tiene el producto en los diferentes supermercados de la ciudad de Loja y conocer las preferencias de los clientes.

En este caso se realizó una encuesta directa con los principales supermercados de la ciudad de Loja quienes venden el café, la información de estos supermercados fue obtenida del Finquero de la ciudad de Loja quién es la empresa comercializadora.

A continuación se presenta la información obtenida:

### **1.- Tipo de establecimiento**

Al consultar se determinó que el café se comercializa principalmente en los diferentes supermercados de la ciudad de Loja.

### **2.- Venta de café tostado y molido**

En lo que se refiere a la comercialización de café tostado y molido la mayoría de estos supermercados señalan que si comercializan este producto.

### **3.- Diferentes marcas de café**

De los 7 supermercados encuestados 5 venden el café Ecológico las Aradas y 2 señalan que venden Cafecom y Escofee, lo que se podría concluir que estas dos marcas de café vendrían a ser los principales competidores.

### **4. Demanda de café**

La cantidad de café que los consumidores compran mensualmente en los diferentes supermercados es de 660 lbs de café Ecológico las Aradas, 500 y 400 lbs de café Cafecom y Escoffe respectivamente, lo que se

podría concluir que el café mas apetecido por los consumidores es el Café Ecológico las Aradas.

#### **5.- Presentación del café**

Los consumidores prefieren la presentación de 400 g equivalente a una libra de café tostado y molido.

#### **6.- Precio del café**

Los supermercados encuestados señalan que los consumidores compran entre 2,50 y 4,50 dólares.

#### **7.- Aspectos importantes al momento de la compra**

Con referencia a esta pregunta los supermercados encuestados manifiestan que lo primero que toman en cuenta es la calidad del producto.

#### **8.- Preferencia de envase**

Según los supermercados el 80% de los consumidores prefieren las fundas de aluminio y el 20% las fundas de papel.

#### **9.- Frecuencia de compra del café para comercializar**

Con respecto a esta pregunta los supermercados manifiestan que compran el café quincenalmente ya que es una bebida tradicional en los consumidores por lo tanto es un producto que se vende a diario teniendo gran demanda.

#### **4.1.1 Nichos de Mercado**

En la actualidad la Unión de Artesanos “El Colmenar” comercializa el producto a través de la empresa “El Finquero” en tiendas como: BERMEO PLAZA (Cariamanga), HIPERVALLE, ROMAR, MERCAMAX y ZERIMAR en la ciudad de Loja.

Nuestros clientes ya establecidos son distribuidores directos que poseen gran demanda de productos con las características que ofrece “El Finquero”, además se ubican en centros estratégicos de la población.

A pesar de ello la comercialización a través del “El Finquero” se mantiene firme y dispuesta a permanecer en el mercado con el esfuerzo económico de los productores asociados y el deseo de surgir hacia un nuevo modelo de comercialización justa de sus productos. Para lograr este anhelo los productos que ofertan a la venta son de carácter orgánico y natural, que para efectos en la buena salud del consumidor no se les añada colorantes ni conservantes, la población que consume dichos productos refleja su necesidad de adquirirlos a través de las casas comercializadoras; a futuro se quiere implementar sus propias tiendas para el expendio de sus productos en forma directa al consumidor final.

La comercialización de estos productos es por intermedio de distribuidores mayoristas, minoristas y consumidores directos; para el incremento de ventas a futuro se tiene previsto instalar tiendas donde se expendirá al por mayor y menor.

El mercado en sí tiende a crecer debido a las necesidades alimenticias de la población es así que se demanda un producto de calidad apetecido por su sabor y aroma, y además del prestigio a nivel nacional como el mejor café orgánico del Ecuador hace que el potencial del mercado sea muy prometedor y se incremente su demanda.

#### **4.1.2 Perspectivas de mercado.**

Una vez que el café ecológico “Las Aradas”, ganó el premio TAZA DORADA 2007, su lote ganador, ha recibido muchas propuestas de negocios que ofrecen hasta \$5 por cada libra de café tostado y molido,

pero esto exige otras condiciones del mercado como mejorar los procesos de tostado, molido, envasado y distribución que es básicamente el énfasis que se le debe dar para conseguir el objetivo de mejorar los procesos de transformación.

Esto es únicamente posible con la adquisición de maquinarias y equipos de tecnología de punta y de una reingeniería total de la empresa. Por tanto la presente propuesta será entregada-presentada a PRODER (POLOLOCAL), con la finalidad que sea financiada.

Consecutivamente en el año 2008 la Unión de Artesanos El Colmenar participo en el evento de reconocimiento del mejor café del Ecuador quedando en esta ocasión en el segundo lugar cabe destacar que en este año el primer lugar fue para PROCAFEQ que es una organización de segundo grado perteneciente al cantón Quilanga consolidándose este sector cafetalero como el mejor productor de café a nivel del Ecuador.

Existe mucho interés en financiar lo que aquí se propone y en este campo el aporte de una tesis como esta al desarrollo económico local es significativo para la vinculación real entre la Docencia y el medio rural.

## **4.2 Características de los consumidores**

### **4.2.1 Consumidores Locales**

Como consumidores locales hemos colocado a los Hipermercados y los Consumidores directos. Los hipermercados, están expendiendo el producto de manera normal, existiendo una gran expectativa y por ende una demanda insatisfecha. Se tiene en consideración que se ha hecho pruebas de mercado mejorando la presentación del producto y la calidad del tostado.

El café especial ha logrado ser colocado a \$4,50 la libra, lo que fue impulsado y se posibilitó gracias al premio “Taza Dorada 2007” segmentando inicialmente este proceso únicamente a consumidores que conocen del premio o que desean saborear de manera exclusiva este café, fue básico para insertar en el mercado este producto y a este precio, que sea mantenido hasta la fecha, ya que existe una demanda local creciente para el consumo de éste tipo de producto.

Estratégicamente se pensó en otro segmento de mercado que aunque quiera disponer del producto su capacidad económica no le permite darse este tipo de “lujos”. Se recomienda entonces disponer de 2 opciones, 2 presentaciones, una para el mercado de café especial y otra para el mercado de café económico. Esto garantizará una normal comercialización del producto en los dos escenarios, ya que es demandado por igual. Se deberá consolidar el proceso de mercadeo con el apoyo del Finquero de Loja.

### **4.2.2 Competencia**

Como toda empresa que ofrece productos de primera necesidad, la Unión de Artesanos el Colmenar, posee competencia, estos se

caracterizan por disponer de grandes capitales para la inversión, lo que les permite equiparse con la mejor tecnología para la producción, además por su trayectoria y tiempo de estar ofreciendo sus productos se encuentran sólidamente conformadas y estructuradas, poseen grandes volúmenes del producto que ofrecen de acuerdo a la demanda de los clientes, y lo que es más importante tienen la credibilidad de sus clientes.

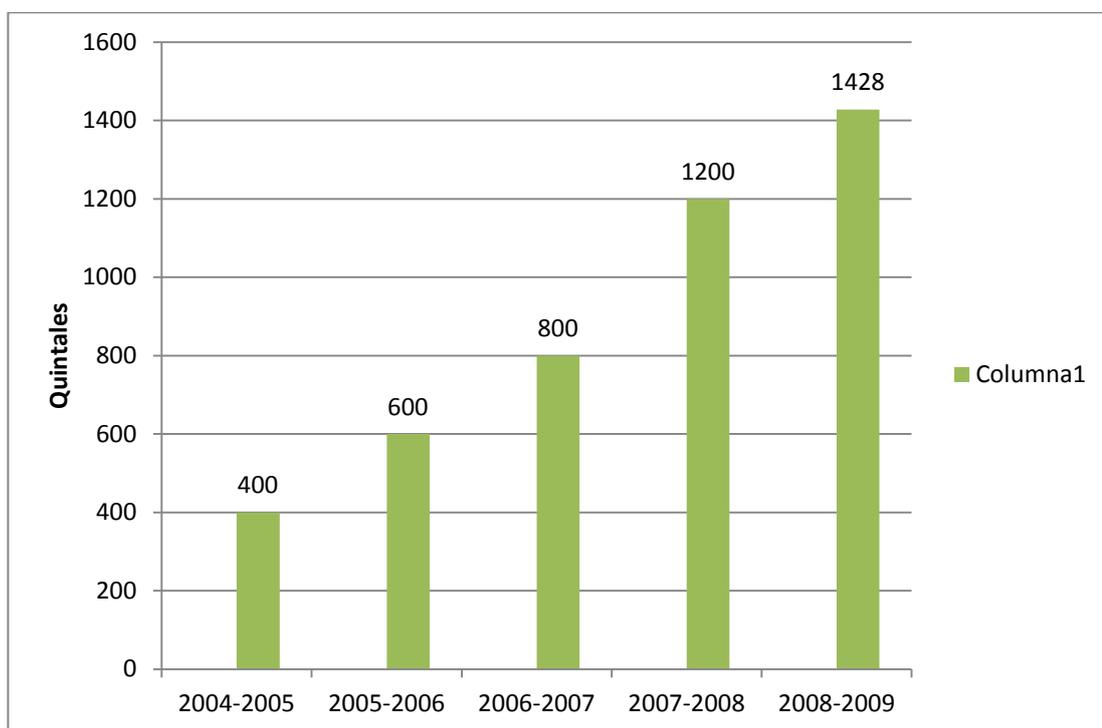
Las 2 principales empresas que amenazan o compiten con “El Colmenar” son CAFECOM de Calvas y ESCOFEE S. A., que quedaron en segundo y tercer lugar respectivamente en el concurso de taza dorada 2007, en ambos casos son inversiones privadas cuyo posicionamiento y a esto obedece la amenaza, se dio a partir del café como materia prima cuya procedencia es de San Antonio de las Aradas, sitio donde se establece “El Colmenar”

Para vencer esta barrera habrá que poner bastante énfasis en la publicidad y apoyarse en la empresa el FINQUERO de la cual la Unión de Artesanos El Colmenar es socio, habrá que aprovechar las ventajas comparativas sobre la competencia como son la producción orgánica certificada de la materia prima, el procesamiento y la presentación del producto a demás de ser una empresa de carácter artesanal y de beneficio asociativo.

#### **4.3 Planificación y desarrollo del producto café (Flujos de la cadena)**

Aquí se analiza la planificación de la distribución del café Ecológico Las Aradas en base a sus principales canales de distribución para lo cual se hace referencia a las estadísticas que reporta tanto la producción de cafetales así como el consumo del café tostado y molido, en el capítulo II ya consta el proceso de acopio y transformación del Café Ecológico las Aradas.

**Gráfico N° 1**  
**Producción Café en San Antonio de Las Aradas**

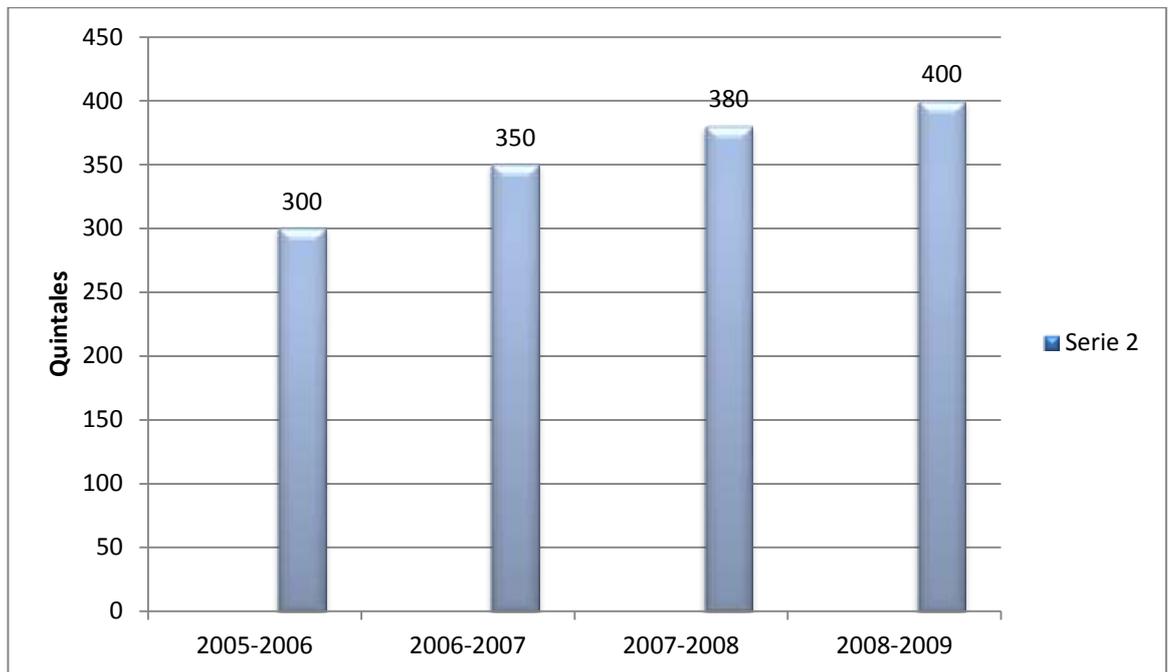


Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar

El café es un importante producto básico de la economía de Quilanga, comercializándose dos grupos de calidad de café: 1) Café Ecológico Las Aradas Especial, y 2) Café Ecológico las Aradas Económico.

La producción local para el año cafetalero 2008/2009 fue de 1428 quintales, superior a la reportada en el periodo 2007/2008 que fue de 1200 quintales según reportes de la Unión de Artesanos el Colmenar. (Figura N° 1) Cabe señalar que no toda esta producción va al Colmenar para ser procesada en café tostado y molido solamente un 28.01% lo cual es muy poco en relación al nivel de producción.

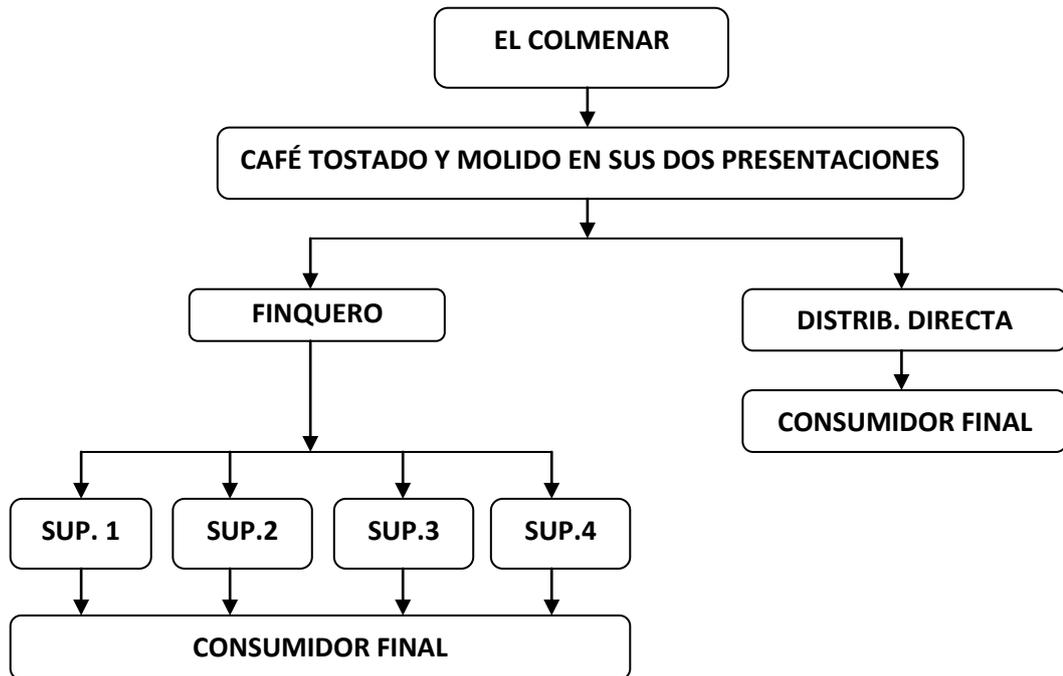
**Gráfico N° 2**  
**Consumo Café Ecológico “Las Aradas”**



Elaboración: María Luisa Contreras  
Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar

El consumo local y provincial para el año cafetalero 2008/2009 fue de 400 quintales frente a 380 quintales del 2007/2008 (Figura N°2). La tasa anual de crecimiento anual del consumo de café ecológico las aradas en el periodo 2005-2007 aumento cada año a razón de un promedio de 7,14% en el periodo del 2007-2008 aumento en un 3,94 % y finalmente en el periodo 2008-2009 hay un leve incremento de 2,5 %. Las proyecciones del consumo del café ecológico las aradas para el año 2015, son de 850 quintales es decir, un poco más de la mitad de la demanda actual.

Diagrama 2. Proceso de Distribución del Café



#### 4.3.1 Descripción del diagrama de flujo

La Unión de Artesanos el Colmenar tiene una producción de café tostado y molido en dos presentaciones café ecológico las aradas especial y café ecológico las aradas económico, este es distribuido a través de dos canales que son: la comercializadora El Finquero de la ciudad de Loja quien de forma directa entrega a los principales supermercados de la ciudad de Loja como son ROMAR, HIPERVALLE, ZERIMAR, MERCAMAX, y BERMEO PLAZA (Cariamanga) quienes venden el producto al consumidor final, y el otro canal de distribución se lo realiza de forma directa al consumidor final.

#### 4.4 Características de la Empresa

El Colmenar es una Empresa de economía solidaria, que representa a familias cafetaleras ubicadas en el cantón Quilanga, parroquia de San Antonio de las Aradas, barrios Jacapo, Valdivia, Santa Rosa, Las Aradas

y El Limón. La característica fundamental de este grupo de familias es que son caficultores pobres con un promedio de ingresos netos anuales de \$ 400, (Cuatrocientos dólares anuales).

Su eje articulador es el producto café, cuyas características de calidad y algunos valores agregados como el ser café lavado, certificación orgánica y ecológica lo han posicionado como el mejor café del ECUADOR. Premio Taza Dorada 2007.

Tiene un directorio interno conformado por representantes de las Familias aportantes (cuyo capital de aportación es el producto café) y el número de empleos directos creados es de 4. Su proyección y expansión dependerá en gran medida de ajustar las recomendaciones de esta Tesis.

El trabajo de transformación aún es rudimentario, y su producto está bien para el mercado local pero la proyección de la empresa por la calidad de su producto es para el mercado internacional, aunque parte de la producción futura deberá mantenerse en el consumidor ecuatoriano a un precio justo.

#### **4.5 Mix de marketing**

Los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que nos hayamos fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales como son: producto, precio, distribución, comunicación.

- **Producto**, El producto como tal afianza su calidad en los siguientes aspectos: ser café de altura, lavado, con certificación orgánica y ecológica, con premios locales y nacionales.

- **El Precio**, está fijado por el precio de bolsa internacional para el café no procesado (actualmente entre \$125 – 67,50) para el café arábigo y el café robusta respectivamente. Ver cuadro N°1 y N°2. Para el café Tostado y Molido, la subasta posicionó a este café (lote ganador) a \$ 500 por quintal.
- **La distribución**, se está haciendo por 2 canales: a nivel de la ciudad y provincia de Loja, mediante la Empresa de comercialización “El Finquero de Loja”, y por distribución directa de la empresa el Colmenar al consumidor final.
- **La comunicación**, está siendo desarrollada en un proceso Asociativo con el Finquero de Loja. (Spots televisivos, pautas en radios, ferias, etc.)

**CAPITULO V:  
PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO  
BASADO EN EL  
BALANCE SCORE  
CARD / LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

## 5.1 El enfoque estratégico

El objetivo superior de cualquier organización es la creación de Valor, para sus clientes que sea consistente con su misión. La estrategia describe de qué manera una organización se propone crear valor a sus interesados.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), más del 90% de las estrategias fracasan ya que a pesar de ser efectivamente diseñadas, son ineficientemente implementadas. Así mismo, Quest Worldwide Globe Survey (1997) argumenta que el 80% de los directivos creen que tienen buenas estrategias, pero solo 14% están satisfechos con la implementación de las mismas.

Larry Bossidy y Ram Charan, en su libro “El arte de la ejecución en los negocios” (2002) indican que la ejecución es el eslabón perdido entre las aspiraciones y los resultados, y para complementar Jack Welch en su libro “Hablando Claro” indica que la estrategia es 10% inspiración y 90% transpiración.

Un programa exitoso de gestión basado en el Balanced Scorecard, comienza con el reconocimiento de que no se trata de un proyecto de indicadores y si de un proceso de cambio organizacional

Pese a que la empresa Unión de Artesanos el Colmenar ha construido su propuesta de Fortalecimiento Institucional (PFI) y ha usado algunas herramientas de Planificación estratégica, que le han permitido construir su rumbo estratégico, evidenciar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, y conseguido relativos logros conforme su estrategia, aún no se evidencia un despegue potencial para la empresa pese a que se determina un fuerte potencial humano, técnico y de su producto café.

Es importante entonces, afinar aquellas perspectivas que pese a estar incluidas en la Planificación Estratégica no han sido lo suficientemente incorporadas ni desarrolladas para así poder llegar a la consecución de los logros, en esto radica la aplicación del BSC.

Y en el caso particular de “El Colmenar” tiene que ver con todo el ciclo de producción, acopio y transformación del producto café para incorporarse a un modelo de desarrollo y capitalización mucho más agresivo y que genere mejores posibilidades y oportunidades de ingresos para sus asociados.

## **5.2 Traslado hacia el Balanced Scorecard**

### **5.2.1 Introducción**

**Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC)** es un sistema de administración que nos permitió realizar el análisis no solo desde la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, sino desde otros elementos que influyen en el éxito de las acciones requeridas.

Fue necesario en este contexto, para medir las actividades de una compañía, construir su visión, misión y estrategia. Proporcionó a la tesista y directivos de la empresa una mirada holística de las prestaciones del negocio.

De manera participativa, se pudo ver con todos los actores como se puede llegar a alcanzar los resultados perseguidos por la estrategia. Y en ese mismo análisis construir participativamente los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC se constituyó en un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la

organización. Provee el sistema gerencial para que la empresa invierta en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

Entonces el análisis de la organización se hizo desde cuatro (4) perspectivas del tablero de comando de BSC cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los socios - productores?

El Comando de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que nos permitió:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

## **5.2.2 Perspectivas**

### **5.2.2.1 Perspectiva financiera**

Existen algunos indicadores financieros, basados en la contabilidad de la Empresa “El Colmenar”, que muestran su crecimiento histórico. Ahora bien, la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente) sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, se han generado algunas debilidades entre los socios de la empresa El Colmenar, mismo que se traslada a la empresa de Comercialización El Finquero con la gravedad que aún no hay una filiación o alineación directa entre los grupos de base con su empresa de comercialización.

Los indicadores que frecuentemente se han utilizado son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice de ingresos familiares
- Índice de empleos creados.

### **5.2.2.2 Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero, de El Colmenar, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo, en esta perspectiva, se midieron las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se tomaron en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa El Colmenar que produce el Café ecológico Las Aradas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas. Determinando que lo que el cliente desea del El Colmenar, es la constancia en el mercado y mejoramiento de la presentación así como su diversificación.

### **5.2.2.3 Perspectiva de Procesos**

Se analizó la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propuso un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- **Procesos de Innovación:** % (Porcentaje) de productos nuevos (diversificación de presentaciones de café y sus derivados), % (porcentaje) productos patentados o con certificación, introducción de nuevos productos en relación a la competencia. Se debe innovar en cuanto a infraestructura esto referente a la obtención de maquinaria de alta tecnología para así obtener un producto de excelente calidad.
- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos. La perspectiva que

tiene la empresa para mejorar los procesos es que debe haber un reemplazo total de la maquinaria existente.

- **Procesos de servicio postventa:** Lo fundamental es el tiempo entre la transformación y la recepción de los recursos producto de la venta del café y sus derivados.

#### **5.2.2.4 Perspectiva de la innovación y el aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructurada esta perspectiva.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, se está trabajando en un software con El Finquero.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

### **5.3 Sincronización y Despliegue de la Empresa**

- Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?
- Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?, evidenciándose en los de transformación y promoción con mayor énfasis.
- Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos? Fomentando y favoreciendo la participación sostenible de sus socios en los diferentes procesos de capacitación que se ofrezcan en el contexto referido al tema.
- Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos? Colocar el café al precio determinado por la subasta Taza dorada 2007, es decir \$5 por cada libra de café tostado y molido.

### **5.4 Cultura de ejecución de las actividades de producción, transformación y comercialización del Café ecológico Las Aradas**

#### **5.4.1 OBJETIVO**

**5.4.1.1 Objetivo General.-** Evaluar la viabilidad de mercado, técnica, organizacional y financiera de la comercialización de una línea de productos transformados de café para el mercado nacional, desarrollando un plan de acción concertado para mejorar la competitividad, sostenibilidad y equidad de la cadena de café de la Unión de Artesanos el Colmenar.

#### **5.4.1.2 Objetivos Específicos**

- Incrementar valor al producto café mediante procesos de transformación y comercialización.

- Fortalecer la organización existente, de acuerdo con parámetros de representatividad, organización y generación de servicios a sus asociados.
- Mejorar la competitividad del sector cafetalero mediante acciones dirigidas a estimular el rendimiento técnico y económico de los distintos actores.
- Mejorar la producción cafetalera imprimiéndole un nuevo sello de calidad a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas en las actividades rehabilitación y renovación de plantaciones, de manejo, cosecha y pos cosecha.

#### **5.4.2 HIPÓTESIS**

El mejoramiento de los procesos de producción, transformación y comercialización del café ecológico de la Unión de Artesanos “El Colmenar” es el sustento fundamental para mejorar la base económico - social del entorno.

#### **5.4.3 Estrategia para el mejoramiento Técnico/Productivo**

##### **5.4.3.1 “Producción y productividad de cafetales incrementadas”**

Como se ha revisado en el análisis de la problemática, en el sector de Las Aradas, aún no se llega a los rendimientos óptimos de café. Los cafetales son muy antiguos por lo que han declinado sus niveles de producción, no obstante la gente de las comunidades de una u otra manera han renovado parte de estos cafetales y mantiene cierta producción de Café, sin embargo, este producto sigue siendo considerado como un rubro importante en la economía de las familias del sector. Algunas actividades técnicas han sido realizadas pero la productividad se

verá recién a partir del cuarto año como se proyecta en un proceso técnico como este.

Considerando la experiencia de los proyectos de café y la potenciación de la variedad típica, iniciando la producción de plantas para la rehabilitación de cafetales la producción se verá a partir del 4 año de haberse establecido, es decir en el mejor de los casos se va a poder trabajar con la productividad mejorada de las parcelas de estos proyectos, los resultados planteados para la caficultura en la región son de mediano y largo plazo.

Es importante trabajar este resultado para propiciar condiciones más adecuadas para la puesta en marcha del procesamiento y comercialización de la fruta del café con la finalidad de agregar valor a la producción.

El trabajar sobre este resultado implica el abordar los siguientes componentes productivos:

***(i) Producción de plántulas de café.-***

La presente es una actividad primordial si consideramos la edad y estado de los cafetales existentes, sobre la necesidad sentida de las comunidades de renovar sus cafetales y recuperar zonas cafetaleras abandonadas.

La producción de plántulas se realizará a través de viveros, tanto en el ámbito comunal para las nuevas familias y familiar, con las familias atendidas, esta es una actividad con perspectivas económicas y de interés de las familias participantes, priorizando el satisfacer inicialmente sus propias capacidades de siembra.

La producción de plantas de café en los viveros familiares, se supedita a las necesidades individuales y, en algunas ocasiones con características de rentabilidad, para la venta a otras familias no participantes y para instituciones interesadas. Esta debe constituirse en otra actividad comercial de la empresa.

En cuanto a la variedad del café, se va a dar preferencia a las Arábigas, ya adaptadas y conocidas en el medio llamada Criollo o Típico, esta variedad tiene un fruto de buen tamaño y excelentes condiciones de aroma, cuerpo y baja acidez. Esto va ligado al proceso de certificación orgánica que en el área de intervención ha sido validado por Fundatierra.

En cuanto a la parte estrictamente técnica de la producción de plantas de café se deberá hacer lo siguiente: la selección de las plantas para semilla las mismas que deben reunir ciertas características de edad, productividad, entre otras. Los aspectos de semilleros, enfundado, platabandas, repiques, producción de abonos, abonadura, umbráculos, deshierbas y riegos.

#### ***(ii) Manejo y renovación de cafetales.-***

En las parcelas campesinas se deberá hacer el manejo y renovación de cafetales, en la perspectiva de incrementar su productividad. El propiciar un manejo adecuado de los cafetales está dirigido tanto a las plantaciones nuevas y renovadas como a las restantes. El manejo significará trabajar sobre mejorar las prácticas del cultivo: resiembra, raleo, manejo de sombra, podas, fertilización, asociaciones con árboles, conservación de suelos, riego, etc. Estas prácticas estarán supeditadas a la metodología de diseño e implementación de cafetales.

Para la rehabilitación o manejo de los cafetales, en especial de los que presentan problemas de concentración de los frutos en la parte apical

y en los extremos de las ramas, se aplicarán técnicas como la recepa y el agobio, las mismas que generan brotes nuevos que se tienen que seleccionar para lograr optimizar la producción y mejorar el tamaño de los frutos. Para uniformizar la plantación manejada, es conveniente resembrar en aquellos sitios donde no hay cafetos y en los lugares donde las plantas se han perdido.

Los cafetos manejados requieren, además de un tratamiento adecuado, la aplicación de otras prácticas culturales: fertilización (aplicación de compost, bioles y de roca fosfórica), regulación de sombra, deshieras oportunas, podas de mantenimiento, manejo de plagas y enfermedades, que en conjunto permitirán obtener más y mejores cosechas de café.

La siembra de nuevas plantaciones se realizara utilizando técnicas adecuadas y probadas que permitan mejorar la producción y productividad del cultivo, tales como: técnicas de fertilización directa en el momento de la siembra, distancia de siembra utilizando la técnica de tres bolillo o triángulo de oro, entre otros.

Para el establecimiento de nuevas plantaciones es necesario implementar la metodología de diseño e implementación de cafetales, la que consiste en instalar una capa de abono verde (leguminosas, soya o maní forrajero); posteriormente se hará el diseño tres bolillo para la siembra de nuevas plantas de café, esta nueva plantación de una sombra temporal (higuerilla, poroto de palo o yuca). El diseño de plantación se lo deberá hacer con al menos un mes de anticipación (huecos). Sin embargo la estrategia en su conjunto no apunta a incrementar en gran medida las superficies productivas de café sino, mejorar las ya existentes y optimizar el uso del espacio productivo para mejorar el acceso a alimentos seguros.

La sombra permanente (especies nativas) se instalara en las mismas fechas de siembra del café, y se la realizara a 10 x 10 metros,

***(iii) Beneficio del café en húmedo.-***

Se continuará con el proceso pos cosecha ya validada que se resume en:

- Cosecha selectiva de las frutas del café cereza, la intención es cosechar únicamente frutos maduros
- Boyado de café
- Despulpado de las cerezas maduras (beneficiarios Comunales)
- Fermentado del café pergamino con mucílago
- Lavado del café pergamino
- Secado del café sobre marquesinas (tipo invernadero) y lonas
- Clasificación y separación de cafés orgánicos, especiales y convencionales
- Almacenamiento adecuado y transporte

El dirigir el beneficio del café hacia obtener café lavado, significa desarrollar un proceso de cambio en las prácticas de cosecha y poscosecha del cultivo, el mismo que se ha venido dando con muy buenos resultados en Quilanga y Espíndola. La cosecha debe realizarse en forma selectiva recogiendo únicamente el café en estado de cereza, a continuación debe ser retirada la pulpa y el mucílago, para ello se prevé continuar adquiriendo la maquinaria FIMAR de Colombia, la cual ha sido ya introducida y probada con éxito en el área.

Como se ha venido realizando, la herramienta más importante para iniciar la producción de café lavado son las despulpadoras manuales y los módulos de beneficio ecológico de café.

Es importante señalar que actualmente los módulos ubicados han sido colocados en sitios estratégicos para su operación y transferencia tecnológica, se deberá continuar con las despulpadoras manuales al alcance de las familias campesinas, por lo que, de ser posible, las mismas puedan ser trasladadas a las parcelas de café buscando bajar costos en el proceso.

Se prevé así mismo continuar con la introducción en la zona de secadores artesanales (marquesinas tipo invernadero) de bajo costo que contribuyan al proceso, reduciendo el tiempo de secado y evitando pérdidas cuando las condiciones climáticas no permiten secar el producto con facilidad.

#### **5.4.4 Estrategia para mejorar la Transformación y Comercialización**

##### **a) Plan Comercial**

##### **i) Los Productos y/o Servicios**

El Café Ecológico Las Aradas proviene de las comunidades Santa Rosa, Valdivia, San José, Jacapo, Choras y El Limón comunidades que están asentadas en los enclaves del bosque protector el Ingenio Santa Rosa, entre 1400 -1800 metros de altura, cultivado en armonía con la flora y la fauna, este café es producido en forma asociativa bajo el principio de la economía solidaria por la organización de productores orgánicos de café de altura.

El café especial con tintes de chocolate y vainilla olor característico propio de nuestro campo acides aceptable y excelente cuerpo, con un dulzor intenso, bien balanceado con un resabio dulce y agradable que le hacen irresistible.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro información nutricional del café de San Antonio de las Aradas.

**Cuadro Nº 6. Información nutricional del café de San Antonio de las Aradas.**

<b>Información nutricional</b>	
Porción 5 g.	
Calorías	16
Grasa Total 0g	0
Grasa Saturada 0g	0
Colesterol 0 mg.	0
Sodio 1 mg	0
Carbohidratos totales 3 g	1
Fibra dietética	1g
Azúcar 0g	
Proteína 1 g	
% Diario requerido en base a una dieta de 2000 calorías	

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar  
Elaboración: Ing. Orlando Cadme

**ii) Análisis del proceso de obtención de café tostado y molido.**

**Café tostado.-** La bebida obtenida del café tostado y molido es una (bebida) tradición muy apreciada en nuestro medio debido a las características de sabor y aroma.

El café posee mucho aroma, que es una de las cualidades más valiosas como bebida. La infusión con agua caliente pone en libertad con gran rapidez el dióxido de carbono y el aroma, el gas desprendido por el café contiene bastante menos del 1% de los componentes volátiles del aroma. La concentración y sabor dependen de varios factores como

proporción de café y agua, tamaño de las partículas del café molido, temperatura del agua, todos afectan la cantidad de solubles de café extraído del grano molido.

En el capítulo 2 en el ítem 2.6 se explica el proceso de transformación de café Ecológico Las Aradas.

### iii) Inversiones

Para mejorar la transformación y comercialización del café ecológico las aradas, se debe incurrir en inversiones con la finalidad de obtener un café de mejor calidad así como también un mayor volumen de producción, para llegar a satisfacer a un mayor número de clientes en los diferentes supermercados de la ciudad de Loja y el País.

A continuación se detalla las inversiones a realizar:

**Cuadro N° 7 Inversiones**  
**CUADRO DE INVERSIONES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
INVERSIÓN TOTAL FIJA				
Torrefactora de café de capacidad de 100 lb.	1	U	9000	9000
Enfriador de café	1	U	3000	3000
molino industrial para café	1	U	3800	3800
Mesas de acero inoxidable para armar la línea de producción	1	U	700	700
Botes de almacenamiento y degasificación del café	5	U	100	500
Palas de acero para manipulación del café	5	U	20	100
Balanza electrónica de precisión	2	U	400	800
Medidor de Humedad	1	U	500	500
Sistema de posicionamiento global GPS	1	U	600	600
Cafetera semiindustrial	1	U	300	300
Caja térmica	1	U	200	200

estantes para exhibición	6	U	65	390
mesa rectangular desmontable	1	U	150	150
Sillón giratorio	1	U	60	60
Cartones para empaque de 40 lb.	1000	U	0,5	500
Administrador-Contador	global	1	300	300
Actualización Registro Sanitario	global	1	300	300
Servicios Básicos: Agua, luz, teléfono	mes	3	120	360
Mantenimiento de equipos	global	1	600	600
Capacitación en manejo de nuevos equipos	taller	1	600	600
Capacitación en variedad de café tostado y molido	taller	1	600	600
TOTAL INVERSIÓN FIJA				23360
CAPITAL DE TRABAJO				
Materia Prima café bola	22,5	quintal	110	2.475,00
Materia Prima café lavado	11,30	quintal	200	2.260,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				4.735,00
TOTAL INVERSIÓN				28.095,00

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar  
Elaboración: Ing. Orlando Cadme

Los costos del cuadro de inversiones no incluyen impuestos, además toma en cuenta los costos de las maquinarias ya que estas van a ser financiadas con el apoyo de PRODER ahora IEPS, debido a que estas no se encuentran disponibles en la Unión de Artesanos El Colmenar.

#### **iv) Ingresos**

El cuadro de ingresos de la venta de unidades de los dos productos que se venden a través de la comercializadora el Finquero y de forma directa se lo determina de acuerdo a la producción que se tiene, por tal razón se procedió a estimar el porcentaje de producción mensual de los productos para poder obtener las ventas mensuales.

**Cuadro Nº 8 Cuadro de Ingresos**  
**INGRESO DE LA VENTA DE UNIDADES**

PRESENTACIÓN CAFÉ	PRODUC. MENSUAL	PRODUC. ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	90% DE LA PROD. SE VENDE A TRAVÉS DEL FINQUERO	10% DE LA PROD. VENTA DIRECTA	PRECIO DE VTA.	VTAS. MENSUALES	VTAS. ANUALES
Café molido Especial	750	9000	libra	675	75	4,50	3.375,00	40.500,00
Café molido económico	750	9000	libra	675	75	2,50	1.875,00	22.500,00
<b>TOTAL</b>							<b>5.250,00</b>	<b>63.000,00</b>

Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

**v) Flujo De Caja**

El flujo de caja que se genera en una empresa nos sirve para medir los resultados de las actividades que se llevan a cabo. Para esto se considera los ingresos que se generan por cierta actividad realizada y los desembolsos que se originan por lo que se invierte en la actividad económica.

**Cuadro Nº 9 Flujo de Efectivo**  
**FLUJO DE EFECTIVO**

INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas		63.000,00	65.898,00	68.929,31
Total Ingresos		63.000,00	65.898,00	68.929,31
<b>EGRESOS</b>				
Egresos Operacionales				
(-) Costos de producción		15.750,00	16.474,50	17.232,33
(-) Gastos de Administración				
Depreciaciones		400,80	400,80	400,80
Total Egresos		16.150,80	16.875,30	17.633,13
<b>TOTAL INGRESOS - EGRESOS</b>		46.849,20	49.022,70	51.296,18
(-15%) Partc. Trabajadores		7.027,38	7.353,41	7.694,43
Utilidad neta antes de intereses (UNAI)		39.821,82	41.669,30	43.601,76
(-) 25% Impuesto a la Renta		9.955,46	10.417,32	10.900,44
Utilidad Neta después de Impuestos		29.866,37	31.251,97	32.701,32

(UNDI)				
Inversión inicial	-\$23.360			
Capital de trabajo	-\$4.735,00			
(+) Depreciaciones		400,80	400,80	400,80
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$28.095,00	30.267,17	31.652,77	33.102,12

Fuente: Unión de Artesanos El Colmenar

Elaboración: María Luisa Contreras

La proyección de ventas y gastos se la realiza de la siguiente manera:

Las ventas están proyectadas de acuerdo a la tasa del crecimiento del PIB no petrolero (4.6%). Además se determinó que de la producción prevista, el 90% se comercializa a través del Finquero de la ciudad de Loja, y el 10% restante se comercializa de forma directa. Los costos de los productos se determinaron en base a que el valor de ventas tiene un margen de utilidad del 25%.

## vi) Indicadores Financieros

### a) Valor Actual Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Para determinar el Valor Actual Neto se consideró que el tiempo previsto es de 3 años y se tomó en cuenta la tasa de interés activa referencial del mercado que es de 10.14%.

$$VAN = \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} - INVERSIÓN$$

$$VAN = \frac{30.267,17}{(1.1014)^1} + \frac{31.652,77}{(1.1014)^2} + \frac{33.102,12}{(1.1014)^3} - 28.095,00$$

$$VAN = 50.253,88$$

Se puede concluir que al implementar la nueva maquinaria para el proceso de transformación del café tostado y molido de la Unión de Artesanos el Colmenar, es factible debido a que la inversión es sumamente baja en relación a los flujos generados.

#### **b) Tasa Interna de Retorno(TIR)**

Es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los futuros flujos netos de efectivo inicial del proyecto. Es decir, es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea cero.

Para el proyecto de mejorar los procesos de Transformación del café Ecológico las Aradas la Tasa Interna de retorno es de 95.97%, por lo que se acepta el proyecto.

#### **vii) Presupuesto para mejorar la transformación del café tostado y molido**

### **PRESUPUESTO PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN “EL COLMENAR”**

**Cuadro Nº 10**

Costos Fijos	Rubro	Unidad	Cantidad	Valor Unitario US\$	Valor Total US\$	APORTES	
						PRODER US\$	EL COLMENAR US\$
Torrefactora de café de capacidad de 100 lb.		U	1	9000	9000	6840	2160
Enfriador de café		u	1	3000	3000	2280	720
molino industrial para café		u	1	3800	3800	2862	938
Mesas de acero inoxidable para armar la línea de producción		u	1	700	700	532	168
Botes de almacenamiento y de gasificación del café		u	5	100	500	380	120
Palas de acero para manipulación del café		u	5	20	100	76	24
Balanza electrónica de precisión		u	2	400	800	0	800
Medidor de Humedad		u	1	500	500	0	500

Sistema de posicionamiento global GPS	u	1	600	600	0	600
Cafetera semi industrial	u	1	300	300	0	300
Caja térmica	u	1	200	200	0	200
Estantes para exhibición	u	6	65	390	0	390
mesa rectangular desmontable	u	1	150	150	0	150
sillón giratorio	u	1	60	60	0	60
Cartones para empaque de 40 lb.	U	1000	0,5	500	350	150
Costos Indirectos						
Administrador-Contador	global	1	300	300	300	0
Actualización Registro Sanitario	global	1	300	300	300	0
Servicios Básicos: Agua, luz, teléfono	mes	3	120	360	0	360
Mantenimiento de equipos	global	1	600	600	0	600
Capacitación en manejo de nuevos equipos	taller	1	600	600	540	60
Capacitación en variedad de café tostado y molido	taller	1	600	600	540	60
TOTAL				23.360	15.000	8.360

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar  
Elaboración: Ing. Orlando Cadme

### viii) Análisis del punto de Equilibrio.

#### Punto de Equilibrio Cuadro Nº 11 Costos Variables COSTOS VARIABLES

Costos Variables				
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Materia prima				
Materia Prima café bola	Quintal	22,50	110	2.475,00
Materia Prima café lavado	Quintal	11,30	200	2.260,00
Fundas Polipropileno	U	9000	0,05	450,00
Fundas tetrapak	U	9000	0,10	900,00
Mano de obra indirecta	Mes	12	168	2.016,00
Transporte	Mes	12	63	756,00
Publicidad	Mes	12	53	636,00
Total Costos Variables				9.493,00

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar  
Elaboración: María Luisa Contreras

**Cuadro N° 12 Costos Fijos**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Costos Fijos				
Torrefactora de café de capacidad de 100 lb.	U	1	9000	9000
Enfriador de café	U	1	3000	3000
molino industrial para café	U	1	3800	3800
Mesas de acero inoxidable para armar la línea de producción	U	1	700	700
Botes de almacenamiento y desgasificación del café	U	5	100	500
Palas de acero para manipulación del café	U	5	20	100
Balanza electrónica de precisión	U	2	400	800
Medidor de Humedad	U	1	500	500
Sistema de posicionamiento global GPS	U	1	600	600
Cafetera semiindustrial	U	1	300	300
Caja térmica	U	1	200	200
estantes para exhibición	U	6	65	390
mesa rectangular desmontable	U	1	150	150
Sillón giratorio	U	1	60	60
Cartones para empaque de 40 lb.	U	1000	0,5	500
Subtotal Costos Fijos				20600
Costos Indirectos				
Administrador-Contador	global	1	300	300
Actualización Registro Sanitario	global	1	300	300
Servicios Básicos: Agua, luz, teléfono	mes	3	120	360
Mantenimiento de equipos	global	1	600	600
Capacitación en manejo de nuevos equipos	taller	1	600	600
Capacitación en variedad de café tostado y molido	taller	1	600	600
Subtotal Costos Indirectos				2.760
Total				23.360

Fuente: Unión de Artesanos el Colmenar

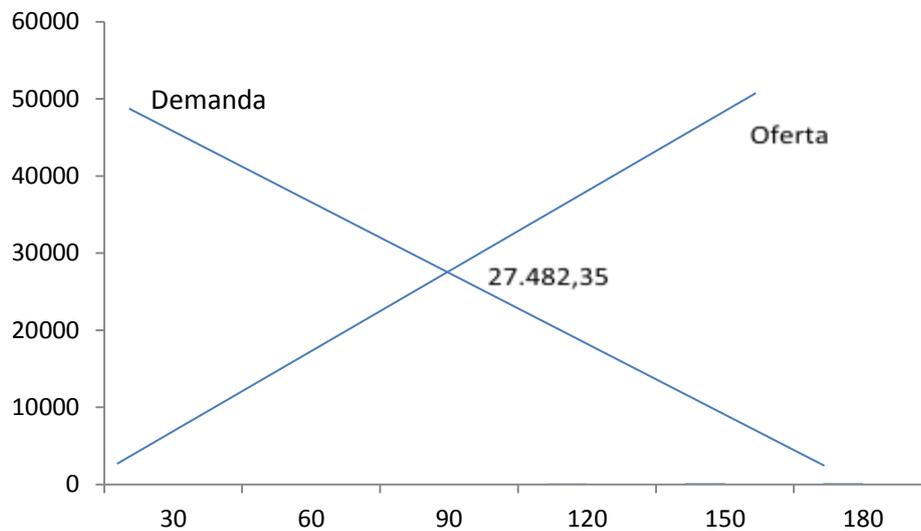
Elaboración: María Luisa Contreras

$$PE = \frac{CF}{\frac{1 - CV}{VT}}$$

$$PE = \frac{2.360,00}{\frac{1 - 9.493,00}{63.000,00}}$$

**PE= \$27.482,35**

**Gráfico N°3. Punto de Equilibrio**



El resultado obtenido quiere decir que las ventas de las unidades de café tostado y molido en sus dos presentaciones nos tiene que ser por un valor de 27.482,35 al año si se obtuvieran menos de este cantidad habría perdidas pero si por el contrario se supera esta cantidad esto significa ganancias para la Unión de Artesanos el Colmenar, como observamos en el cuadro de ingresos la venta anual es de 63.000,00 es mayor al punto de equilibrio obtenido por lo tanto se acepta el proyecto.

### **5.5 Agilidad Institucional para el cumplimiento de los objetivos /establecimiento de cambios.**

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The

Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

##### **OBJETIVO 1.-**

- Incrementar valor al producto café mediante procesos de transformación y comercialización.

**Medición:** Incremento y conquista de nuevos mercados

**Meta:** Obtener un producto de excelente calidad

**Iniciativa:** Equipamiento adecuado con maquinaria de punta, renovación de la producción cafetalera.

**OBJETIVO 2.-**

- Fortalecer la Organización existente y promover la creación de otras de acuerdo con parámetros de representatividad, organización, y generación de servicios a sus asociados.

**Medición:** Gente motivada

**Meta:** Fortalecimiento organizativo

**Iniciativa:** Promoción y afiliación de socios, oferta de servicios, realización de reuniones regionales de actores.

**OBJETIVO 3.-**

- Mejorar la competitividad del sector cafetalero mediante acciones dirigidas a estimular el rendimiento técnico y económico de los distintos actores.

**Medición:** Gran aceptación del producto por los clientes

**Meta:** Mayor demanda del producto

**Iniciativa:** Mejorar la presentación del café, realizar un estudio de competitividad, y organización de la comercialización.

**OBJETIVO 4.-**

- Mejorar la producción cafetalera imprimiéndole un nuevo sello de calidad a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas en las actividades rehabilitación y renovación de plantaciones, de manejo, cosecha y pos cosecha.

**Medición:** Trabajo eficiente y con calidad

**Meta:** Contar con un mercado nacional

**Iniciativa:** Reactivación de la producción cafetalera, implementación de técnicas pos cosecha, desarrollo de innovaciones tecnológicas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

## **5.6 Seguimiento a la implementación de las actividades.**

La gestión conjunta de la organización permitirá definir los principales resultados esperados y también precisar su importancia. Para medir continuamente los efectos del plan de acción se debe implementar un sistema de seguimiento y evaluación coherente a partir de indicadores. Estos indicadores necesarios tanto en la fase de ejecución como en la fase de post-evaluación del plan de acción, permiten verificar si los

objetivos definidos en la fase de preparación han sido efectivamente alcanzados.

Pero no solo esto, el logro de los objetivos del plan de acción depende también de la gestión adecuada de las acciones ejecutadas por las otras partes involucradas, es decir los proveedores, socios y comunidad . Una formulación adecuada y completa del plan de acción, una planificación operacional rigurosa y realista, métodos de seguimiento y control operativos y una sana gestión de los recursos son imprescindibles en el éxito del plan de acción de la organización que nos permitirá alcanzar todos los objetivos propuestos.

Un seguimiento completo de la cadena de resultados permitirá una administración global y un logro en el desarrollo social, la reducción de la pobreza y los objetivos del desarrollo. El seguimiento de la implementación permitirá acelerar y coordinar la ejecución de actividades analizar el desempeño de la cadena recursos-actividades-resultados y evitar desviaciones costosas gracias al establecimiento de una metodología clara de avance del plan de acción.

Se entiende por seguimiento la evaluación continua de la ejecución de las acciones de la empresa en relación con un programa acordado, y la utilización de insumos, infraestructura y servicios por parte de los actores propietarios de la Empresa El Colmenar. El seguimiento:

- Proporciona información constante a los administradores y otros interesados, que pueden ser las agencias de cooperación retroalimentando la ejecución de las actividades propias de la empresa.
- Permite identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales, para facilitar la oportuna modificación de la operación de este u otros proyectos. La evaluación consiste en la

valoración periódica de la pertinencia, los resultados, la eficiencia y el impacto (previsto e imprevisto) de un proyecto en relación con objetivos preestablecidos.

- Durante la ejecución, los administradores de la Empresa llevan a cabo evaluaciones provisionales, a modo de análisis inicial de las mismas, para pronosticar los efectos probables y para identificar los ajustes necesarios en el diseño del Plan de intervención. En la última década y en el Balanced Score card, se ha generalizado rápidamente la utilización de evaluaciones de mitad de período de las acciones y/o proyectos en ejecución.
- Al acabar las diferentes actividades de la empresa, se deben realizar evaluaciones terminales para la elaboración de informes de finalización. Estos informes comprenden la evaluación de los efectos del proyecto y de su potencial sostenibilidad.

### **Necesidad de un seguimiento y una evaluación eficaces**

La labor de seguimiento y evaluación (S y E) constituye una actividad valorada cada vez más ampliamente como un instrumento indispensable de gestión de Las empresas y de la cartera. La reconocida necesidad de mejorar los resultados de la asistencia para el desarrollo lleva a prestar atención más estrecha al suministro de información gerencial tanto para respaldar la ejecución de los proyectos y programas, como para brindar información de retroalimentación para el diseño de nuevas iniciativas.

La labor de S y E también sirve de base para hacer efectiva la responsabilidad en el uso de los recursos destinados a las acciones de la Empresa y que son comprometidos por las agencias de cooperación en la mayoría de los casos externa. Dada la mayor transparencia que ahora se espera de la comunidad del desarrollo, los gobiernos y los organismos que los asisten tienen que responder a las exigencias de un mayor “éxito sobre el terreno” proporcionando ejemplos del impacto en materia de

desarrollo y demostrando que dispondrán de sistemas que respalden un aprendizaje logrado a través de la experiencia participativa llevada.

Utilizados cuidadosamente en todas las etapas del ciclo de producción, el seguimiento y la evaluación pueden ayudar a reforzar el diseño y la ejecución de las acciones de transformación y estimular la formación de asociaciones de esfuerzos con interesados en los mismos.

Esas actividades pueden: Influir sobre la estrategia de asistencia sectorial. A través de análisis pertinentes que surjan de la evaluación de proyectos y políticas se pueden destacar los resultados de medidas de intervención anteriores, así como las virtudes y defectos de su ejecución.

En el caso particular de El Colmenar se determinara al equipo evaluador por sus características y fortalezas en este sentido de entre sus propios socios, la empresa por su parte en coordinación con la cooperación buscara las oportunidades y facilitara lo necesario para que mejoren estas habilidades que si bien en un primer momento pueden ser innatas deberán ser reforzadas con consistentes practicas y acciones de seguimiento /GIRAS DE OBSERVACIÓN, PASANTÍAS, INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS DISEÑO DE FICHAS PARA EL EFECTO, etc.

### **5.7 Análisis del proceso de mejora continúa.**

La continua mejora de la capacidad y resultados de la Unión de Artesanos El Colmenar, debe ser el objetivo permanente de esta.

Se trata de un proceso dinámico que se inicia con la idea de que siempre se puede hacer mejor las cosas.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Aumentar, en todos los campos, de las capacidades del

personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en un perfeccionamiento de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto café.

Técnicamente, puede haber dos clases de incremento de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la perfección de todo el proceso productivo. A la hora de realizar cambios, es mejor centrarse temporalmente en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos. El resto se tratarán más adelante cuando se estime conveniente.

Puede y deben considerarse como un tipo más de proceso. Y es posible aplicar varios procedimientos diferentes de aumento de la calidad en el mismo periodo temporal. Siempre que los procesos sean independientes. Podemos conseguirlo mediante departamentación y segmentación. Coordinados por mismos controles y supervisión superiores. De este modo, se puede afinar más rápido el conjunto de la empresa. Pero moderadamente y con precaución, y sin perder de vista las condiciones previstas para la obtención de datos.

Si tecnológicamente no se puede progresar, o no tiene un coste razonable, la única forma de perfeccionar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar obtener mayores resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continuada de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de perfeccionamiento continuo e incremento de la satisfacción del cliente.

Los procesos de modernización y renovación. Deben de tomarse dentro del sistema de una manera estratégica. Considerarlas al más largo

plazo previsible que se pueda planificar, según las previsiones obtenidas del análisis de los datos.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la sociedad, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto del organismo.

Una última cuestión, acerca de este punto y aclaración es: Cuando se detecta un problema., la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

## **5.8 Evaluación Periódica**

La medición del rendimiento basada en un conjunto de indicadores constituye una técnica para evaluar la eficiencia de una empresa. Este trabajo describe la metodología CMI, basada en un Cuadro de Mando Integral, para el diseño e implantación de un sistema de medición del rendimiento, dentro del marco de la integración empresarial, combinando aspectos de carácter estratégicos y tecnológicos. La metodología abarca actividades relacionadas con el marco empresarial, definición y validación del sistema de indicadores, el diseño y mejora de procesos, y la implementación y monitoreo del sistema. Finalmente, se expone la aplicación informática de soporte a la metodología. Esta es capaz de interactuar con los sistemas operacionales de la empresa para controlar el comportamiento del sistema de indicadores.

## **Retroalimentación Periodicidad**

Es necesario que en la etapa de PLANIFICACIÓN se indique el uso que se pretende dar a la información de S y E, más allá de dar cumplimiento a formalidades como los exámenes de mediados del período o de terminación. Un adecuado flujo de información guarda estrecha relación con el fomento de la responsabilidad en el marco de las acciones de la empresa, el sector, el gobierno y el Banco. En muchas empresas, la información referente a sus acciones, proyectos y programas es insuficiente y de difícil acceso, y los mecanismos de retroalimentación son defectuosos o inexistentes. Los mayores beneficios de la evaluación se producen a nivel de políticas y programas, pero en muchas empresas una evaluación a nivel de proyecto constituye un punto de partida más sencillo y no tan delicado.

Los usos de la información pueden estructurarse y programarse conforme a las necesidades de los participantes:

- La administración de la empresa tendrá que vigilar semanalmente y por lo menos una vez al mes los gastos y el avance hacia el logro de los objetivos, utilizando para ello gráficos de barras. Claro y sencillos y que se entiendan por todos los participantes impresos o trasladados a papelotes pegados en las paredes para que todos analicen la evolución o los problemas en el proceso.
- No es probable que puedan medirse los resultados a intervalos de menos de dos meses; en algunos casos puede requerirse un tiempo mucho mayor.
- Las consultas con los beneficiarios, o las encuestas referentes a su satisfacción a través de los servicios de la Empresa deben programarse de modo de obtener información que pueda utilizarse para la planificación de las actividades del proyecto. El plazo al que corresponda el informe puede variar en función del nivel de

administración; por ejemplo mensualmente a nivel de actores internos /socios/; trimestralmente a nivel de otros actores.

- Es necesario programar algunos flujos de información de modo que coincidan con las actividades de planificación presupuestaria de los organismos de apoyo ONG o Gobierno.

Es importante entonces que todos los parámetros de periodicidad y sus costos ya estén incorporados a la cultura empresarial de El Colmenar y se establecerán en los momentos de planificación POAS, trimestrales mensuales semanales y Plan de negocios/ ventas.

Las referencias más importantes a nivel local son los ciclos productivos de café en fruta así como de los picos de producción empresarial de café tostado. En el primer caso es mayo agosto y en el segundo es todo el año con un mayor énfasis entre agosto y octubre. Preparación para participar en taza dorada y búsqueda de otros mercados.

Cada proceso de entrega del producto deberá estar planificado en función de los compromisos con los clientes y deberán ser ineludiblemente cumplidos. Todo este proceso de seguimiento y su socialización con los actores deberá fortalecer la Empresa su posición y relación con el entorno.

## CONCLUSIONES

- Luego de realizar la investigación se concluyó que para mejorar los procesos de acopio, transformación y comercialización del café ecológico las aradas, es importante que la Unión de Artesanos el Colmenar cuente con una planificación estratégica que le permita alcanzar los objetivos propuestos, en esto radica la aplicación del Balanced Score Card BSC.
- Del análisis que se realizó de acuerdo al BSC se concluyó que es una herramienta que nos permitió formular estrategias consistentes y a su vez comunicarlas a través de la organización.
- En cuanto al apoyo financiero de PRODER ahora IEPS cabe señalar que la maquinaria que se va a adquirir para mejorar el proceso de transformación del café es financiado por esta institución por lo que los costos de implementación de esta maquinaria corren por cuenta de PRODER y son bajos respecto a los ingresos percibidos por la venta de este producto, recuperando la inversión en un año.
- Es importante y de vital importancia el involucramiento de todos los socios de la Unión de Artesanos el Colmenar en la consecución de objetivos para el correcto funcionamiento y éxito de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Considerar la necesidad de establecer un punto de consumo y venta directa de café recomendando a la empresa “El Colmenar” instalar una cafetería en la ciudad de Loja o Quito, donde a más de comercializar directamente el producto café se lo pueda degustar.
- Buscar estrategias de Asociatividad que le permitan incrementar el volumen de producción ya que la capacidad instalada si lo permite.
- Formar líderes locales para los temas de transformación y de degustación así como en temas de promoción-marketing y comercialización.
- Identificar caficultores, fincas y lotes de cafetales con aptitud para ser considerados como fuente de semilla de café arábigo.
- Se recomienda para poder realizar de una manera óptima el proceso de producción, venta y comercialización del producto, contratar a una persona que se dedique netamente a esta actividad.
- Realizar periódicamente las reuniones de directorio de la Unión de Artesanos el Colmenar para poder ver como se encuentran las actividades de la organización, venta del producto, como también para buscar organismos de apoyo que permitan financiar proyectos en beneficio de todos sus socios.
- Para que la organización tenga funcionalidad durante todo el año, debe contar con un stock permanente de café durante todo el año.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, Félix. Curso Multimedia sobre Control de Gestión: El Balanced Scorecard Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. IBERFINANZAS
- Franquesa Graner, L. DE LA CONTABILIDAD DE COSTES AL "TABLEAU DE BORD" Marcombo Boixareu Editores
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Laurel, P. y Cibert, A. DE LOS RATIOS AL CUADRO DE MANDO. /Cómo se estructuran y utilizan estos medios de gestión Francisco Casanovas Editor.
- López, Viñegla A. EL CUADRO DE MANDO y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN para la GESTIÓN EMPRESARIAL. Posibilidad de TRATAMIENTO HIPERMEDIA Universidad de Zaragoza.
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.
- Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.

# ANEXOS

# ANEXO

## 1

# ANEXO

## 2

# ANEXO

## 3